

المجلة العلمية التجارة والتمويل
<https://caf.journals.ekb.eg>



دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية الإدارية للحد من التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر

علاء فرج حسن رضوان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، مصر .

تاريخ النشر الالكتروني: سبتمبر 2025

للتأصيل المرجعي: رضوان ، علاء فرج حسن. (2025) ، دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية الإدارية للحد من التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر ، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد 45 (3) ، 377-422 .

المعرف الرقمي: /caf.2025.45404810.21608

للتواصل مع المؤلف: alaaradwan2014@yahoo.com

دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية الإدارية للحد من التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر

علاء فرج حسن رضوان

قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.

تاريخ المقالة :

تم استلامه في 10 اغسطس 2025، وتم قبوله في 10 سبتمبر 2025، وهو متاح على الإنترنت سبتمبر 2025

المستخلص

استهدف هذا البحث الحد من التهكم التنظيمي بين العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر، من خلال دعم تطبيقات حوكمة الموارد البشرية وممارسات الشفافية الإدارية، ولذلك ركز البحث على اختبار تأثير حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية، ثم فحص تأثير الشفافية الإدارية على التهكم التنظيمي، بالإضافة لإختبار التأثير المباشر لحوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي، وإختبار تأثير وجود الشفافية الإدارية كوسيط في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (385) مفردة من العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات بقائمة استقصاء، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في حزمة برامج التحليل الإحصائي المتقدمة SPSS للمعالجة الإحصائية للبيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود تأثير معنوي قوي موجب بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المحاسبة والمساءلة، العدالة، التمكين الإداري) والشفافية الإدارية، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة معنوية قوية سلبية بين بعدين من أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الشفافية، العدالة) والتهكم التنظيمي وبالأخص التهكم المعرفي والتهكم العاطفي، لكن جاء بُعد المساءلة والمحاسبة موجب ودال احصائياً في علاقته بالتهكم التنظيمي، وتبين وجود تأثير معنوي قوي سلبي بين بعض أبعاد الشفافية الإدارية (شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات واللوائح، شفافية المعلومات، شفافية تقييم الأداء) والتهكم التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي موجب لحوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية، فكلما زادت فعالية تطبيق حوكمة الموارد البشرية ارتفع مستوى الشفافية الإدارية في ممارسات الوزارة. وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي قوي سلبي لحوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي، فكلما زادت فعالية تطبيق حوكمة الموارد البشرية كلما انخفضت التهكم التنظيمي لدى العاملين بالوزارة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية؛ الشفافية الإدارية؛ التهكم التنظيمي؛ وزارة التنمية المحلية في مصر.

مقدمة

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها، في الوقت الحالي العديد من المشكلات التنظيمية المرتبطة بشكل أساسي بسلوكيات العنصر البشري، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. وتترتب على السلوكيات السلبية في بيئة العمل العديد من الآثار، مثل: انخفاض مستوى رضا العاملين، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض الكفاءة الذاتية، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، وغيرها من النتائج التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي (Pelle tier 2010 & Po, 2019).

وفي هذا السياق، يُعد التهكم التنظيمي أحد السلوكيات التي تعاني منها المنظمات، سواء كانت خاصة أو عامة. وقد أصبحت ظاهرة التهكم التنظيمي من أبرز الظواهر السلوكية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً لارتباطها بالعديد من المتغيرات التي تؤثر على الأداء التنظيمي بوجه عام، مثل: الالتزام التنظيمي، والمواظبة التنظيمية، والانتماء الوظيفي، ونية ترك العمل، والانفلات الوظيفي، وغيرها (Durrahet yang *et al.*, 2019).

ويُعد استخدام الشفافية الإدارية أحد الأساليب الإدارية الحديثة في معالجة العديد من الظواهر السلوكية التي تعاني منها مؤسسات الأعمال، مثل ضعف أو غياب الثقة في الرؤساء والمشرفين، وفي أنظمة وإجراءات العمل، إضافة إلى التمسك الصارم بنصوص القوانين، واتباع السرية في اتخاذ القرارات، وعدم وضوح اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل. وتتبع أهمية الشفافية الإدارية من قدرتها على تحقيق العديد من الآثار الإيجابية، من بينها: دعم الثقة التنظيمية، وزيادة ولاء وانتماء العاملين، ورفع مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، فضلاً عن ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (البرنس، 2020؛ Fredotovic, I, 2018).

وتعتبر حوكمة الموارد البشرية من المصطلحات المعاصرة الهامة، في ظل ارتفاع مستوى التنافسية بين المؤسسات، خاصة مع تزايد حدة التحديات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وذلك انطلاقاً من كون المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية في تعزيز تنافسية المؤسسات، وأحد أهم العناصر المؤثرة في الإنتاجية من حيث الكم والنوع. وتمثل حوكمة الموارد البشرية آلية تعتمد عليها المؤسسات في ضبط ممارسات إدارة الموارد البشرية، والحد من مخاطر ضعف المواءمة بينها وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فضلاً عن دعم الالتزام الأخلاقي، وتعزيز الكفاءة، والشفافية، والمحاسبة، والمساءلة (حسن وآخرون، 2024).

ولذلك استهدف هذه الدراسة الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لما له من آثار سلبية على الفرد والمنظمة، من خلال الكشف عن تأثير حوكمة الموارد البشرية المباشر وغير المباشر (بتوسيط الشفافية الإدارية) على التهكم التنظيمي للعاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر.

1. مفاهيم ومصطلحات الدراسة Study Concepts and Terms

اشتمل هذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والمصطلحات، وأمكن توضيحها على النحو التالي:

1.2 حوكمة الموارد البشرية Human Resources Governance

مصطلح الحوكمة لغوياً يعني عملية التحكم والسيطرة، وقد أقر مجمع اللغة العربية بالقاهرة 2002 مصطلح الحوكمة كترجمة لكلمة Governance، والترجمة العلمية لهذا المصطلح "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، كما عرفها البنك الدولي بأنها "الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة موارد المجتمع الاقتصادية بكفاءة ورشد بهدف التنمية مع تفعيل قواعد العدالة والشفافية".

وتتظر الدراسات الحديثة على مفهوم حوكمة الموارد البشرية أنها أحد المكونات الجزئية لحوكمة الشركات، وهو مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة للتأكد من أن العنصر البشري في أي منظمة خاضع للأخلاقيات والكفاءات اللازمة للعمل، وتسعى لوضع كل المقومات والممكنات وإجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات اختيار العاملين، والمكافآت، والإلتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية (بن سعدة، بخوش، 2022). وتعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها "العملية والممارسة التي تبنتها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطة والمسئولية وإتخاذ القرارات، وفي النهاية مساءلة جميع العاملين والإدارة لصالح مساهميتها؛ أي أنها النظام الذي يجب أن تتبناه المنظمات للتأكد من أن الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بشكل يعمق من قدرة المنظمات على مواجهة أي مخاطر متعلقة بالموارد البشرية (مرسال، 2016).

أما مصطلح حوكمة الموارد البشرية في المنظمات العامة فيقصد به وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة والاعتماد على مبدأ الجدارة كأساس للترقية والنتائج بوصفها معيار للكفاءة والفعالية، بالإضافة للبعد الأخلاقي فخدمة الناس هي جوهر الحوكمة

(البلوشي، صالح، 2021)، كما تشير حوكمة الموارد البشرية حسب المنظمة ومحاسبتهم (ISO 30408, 2016PV). وتبين للباحث بمراجعة الأدبيات اتفاق العديد من الدراسات حول وجود خمسة أبعاد لحوكمة الموارد البشرية هي: الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري (البلوشي وصالح، 2021؛ عبد الكريم ومرزقي، 2022؛ على، 2022؛ Ameline, 2020).

ويرى الباحث أن مصطلح حوكمة الموارد البشرية يُشير إلى العمليات والممارسات التي تعتمد عليها جهة العمل في تحديد الأدوار والمسئوليات وإسلوب ممارسة السلطة وإتخاذ القرارات ومساءلة جميع العاملين والإدارة لتحقيق الصالح العام. بمعنى تغيير دور إدارة الموارد البشرية من حالة التفرد في رسم السياسات والإستراتيجيات العامة للجهة إلى المشاركة والشفافية والنزاهة والعدالة بمشاركة جميع الأطراف المعنية مع الادارة العليا في إتخاذ

القرارات، وتقاس حوكمة الموارد البشرية من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري.

2.2 الشفافية الإدارية Administrative Transparency

تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية التي دخلت العلوم الإدارية حديثاً، فلم يكن لهذا المصطلح دلالات لغوية وعلمية معروفة أو متداولة في الأدبيات العربية الإدارية حتى وقت قريب، وقد تكون البداية عام 1993 عندما أسس الألماني (Peter Eigen) مع تسعة آخرون من خمسة دول منظمة الشفافية الدولية، وهي منظمة غير حكومية تهدف إلى تعزيز مستوى النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد، ولذلك لاحظ الباحث من خلال إطلاعه على الأدبيات الفكرية المتعلقة بمصطلح الشفافية الإدارية وجود تباين كبير في رؤى الباحثين، حيث تشير كلمة الشفافية من منظور اللغة العربية إلى الوضوح والصراحة والنزاهة وعدم الغش (برقاوي، 1988). وطبقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فالشفافية تعني تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في موضوع ما جمع المعلومات حول الموضوع، والتي قد يكون لها دور في الكشف عن مساوئ وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، بالإضافة لقنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين تتيح قاعدة واسعة من المعلومات للجمهور، ومن منظور المنظمات يرى (Serene et al., 2018) أن الشفافية الإدارية ترتبط بسهولة تدفق المعلومات لكافة الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة، بالإضافة إلى المشاركين في اتخاذ القرارات كأحد أشكال المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، ويؤكد على ذلك (الطروانه، فخرى، 2019) أن الشفافية تعني الوضوح والعلانية والافصاح عن كل المعلومات والقرارات في كافة المجالات بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وأشار (الحنيطي، 2019) إلى أن الشفافية الإدارية تتطلب تبسيط إجراءات العمل بالشكل الذي يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل العاملين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك، والتركيز على البعد الأخلاقي في مجابهة الفساد.

وفي ضوء تعدد رؤى الباحثين حول مفهوم الشفافية الإدارية، تعددت أبعاد الشفافية الإدارية، حيث رأى (الحنيطي، 2019) أن أبعاد الشفافية الإدارية هي: العلنية، والوضوح، المصداقية، والتمكين، والإفصاح، والقانونية، في حين رأى (Rita, 2015) أن للشفافية الإدارية بعدين فقط هما: العلنية والقانونية، وحدد (الراجحي، 2014) ثلاثة أبعاد للشفافية الإدارية هي: الفساد، والسرية، والشفافية المطلقة، واتفقت العديد من الدراسات منها (Onuoha, 2011؛ البرنس، 2020؛ أكرم، 2018) على وجود خمسة أبعاد أساسية للشفافية الإدارية هي: شفافية الأنظمة واللوائح، شفافية الاتصال والمعلومات، شفافية الإجراءات وآليات العمل، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة.

ويرى الباحث أن الشفافية الإدارية في ضوء دراسته هي مجموعة من الإجراءات والممارسات الإدارية التي تتبناها المنظمات والمبنية على الوضوح التام لكافة الأنظمة واللوائح والتشريعات، ومشاركة العاملين في صناعة القرارات، ووضوح وسائل وعدالة تقييم أداء العاملين، وتبسيط إجراءات العمل، والإفصاح ونشر وتبادل المعلومات التي تخص المنظمة بين المستويات الإدارية المختلفة، وسهولة الوصول والحصول على البيانات والمعلومات مما ينعكس على أداء العاملين ودعم مستوى رضائهم وولائهم وانتماؤهم التنظيمي.

3.2 التهكم التنظيمي Organizational Cynicism

يعتبر (Niederhoffer, 1976) أول من قدم تعريف لمصطلح التهكم التنظيمي في مكان العمل ويرى أنه موقفاً يتسم بالغضب وخيبة الأمل، وعدم الثقة تجاه المنظمة، وإمكانية تغير هذا الموقف بتغير ظروف المنظمة، وفي ذات السياق رأى (كاظم، 2016) أنه رد الفعل الذي يظهره العامل نتيجة الإحباط واللامبالاة وخيبة الأمل، وبالتالي يكون لديه اتجاهات إيجابية أقل تجاه المنظمة، حيث أن فشل المنظمات في تلبية احتياجات العاملين ومقابلة توقعاتهم يطلق عليه خيبة الأمل والإحباط والذي يسبب التهكم التنظيمي، وهو أيضاً ما عبر عنه (نجم، 2016) بأنه اتجاه سلبي يكونه العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد (معرفية وعاطفية وسلوكية)، وذلك من خلال وجود اعتقاد أن المنظمة تفتقر إلى الاستقامة والنزاهة وكذلك وجود عواطف ومشاعر سلبية تجاه المنظمة، يتبع ذلك نزعات سلوكية سلبية تجاه المنظمة، ويرى (Yang et al., 2020) أن التهكم التنظيمي اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مصالحها الذاتية على حساب النزاهة والصدق والاستقامة والإخلاص.

وبعد مراجعة الباحث للأدبيات السابقة لتحديد أبعاد التهكم التنظيمي، تبين وجود اتفاق بين أغلب الدراسات على وجود ثلاثة أبعاد للتهكم التنظيمي هي: التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي (Naus et al., 2007؛ Rubin et al., 2009؛ Shahzad & Mahmoud, 2012؛ Chiaburu et al., 2013؛ Mete, 2013؛ Polatcan & Durrah et al., 2019؛ Bang & Reio Jr, 2017؛ Yild & Saylikay, 2014؛ Sazkaya, 2014؛ Titrek, 2014؛ Chen, G., 2023؛ Yang et al., 2020؛ Kwantes & Bond, 2019)، كما اتفقت أيضاً العديد من الدراسات العربية على هذه الأبعاد واستخدمتها، مثل (وهيو، سحر، 2014؛ اسماعيل، عمار، 2015؛ حسن، 2015؛ العطوي، 2016؛ الكعبي، 2017؛ اسماعيل، 2021؛ الجبوري، عبد العظيم، 2021؛ فخري، 2023).

3. الدراسة الإستطلاعية: Exploratory Study

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للحصول على بيانات إستكشافية حول ممارسات التهكم التنظيمي والشفافية الإدارية وحوكمة الموارد البشرية، ومساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة، وتنمية وبناء وصياغة فروضه، وإعتمدت الدراسة الإستطلاعية على دراسة مكتبية لجمع البيانات الثانوية للمتغيرات (التهكم التنظيمي، الشفافية الإدارية، حوكمة الموارد البشرية)، بالإضافة لإستخدام المقابلات المتعمقة مع عينة ميسرة

قوامها(40) مفردة من العاملين بوزارة التنمية المحلية، وذلك في الفترة من 2024/5/15 : 2024/6/15، وقد وُجِدت لهم مجموعة من الأسئلة التي تغطي متغيرات البحث، وتوصلت لمجموعة من النتائج الأولية، وهي: وجود إرتفاع لمستوى ممارسة سلوكيات التهكم التنظيمي(التهكم المعرفي أو الإعتقادي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) من قبل العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر؛ حيث بلغت نسبة الموافقة على انتشار هذه السلوكيات في بيئة العمل 75% من عينة الدراسة الاستطلاعية، توافر ممارسات ضعيفة لأبعاد الشفافية الإدارية(شفافية الانظمة والتعليمات والتشريعات واللوائح، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات الإدارية، شفافية تقييم الأداء، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية المساءلة الإدارية) بنسبة 40% من عينة الدراسة الاستطلاعية، أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضاً إلى وجود ضعف في ممارسات حوكمة الموارد البشرية بأبعادها(الانفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري) في الوزارة محل الدراسة.

4.الدراسات السابقة Literature Review

بعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، إستطاع تناولها على النحو المبين أدناه

1.4 الدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت التهكم التنظيمي وعلاقته بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية والسلوكية الأخرى، حيث استهدفت دراسة(Salih R, M , 2020) تحديد مستوى التهكم التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين التهكم التنظيمي والاستغراق الوظيفي، مما يشير إلى أن زيادة مظاهر التهكم داخل بيئة العمل تسهم في تقليل اندماج المعلمين في مهامهم الوظيفية.

كما سعت دراسة(سعد،2020) إلى اختبار العلاقة بين التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي لدى العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، بالإضافة إلى تحديد الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات محل الدراسة. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ قوامها (256) مفردة. ومن أبرز نتائج الدراسة أنها كشفت عن وجود علاقة خطية سالبة بين أبعاد التهكم التنظيمي والفخر التنظيمي، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التهكم التنظيمي لدى العاملين، انخفض مستوى الفخر التنظيمي لديهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة خطية سالبة بين التهكم التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبين أن ازدياد شعور العاملين بالتهكم التنظيمي يرتبط بانخفاض مستوى أدائهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة يمارس دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالتمريض في المستشفيات محل الدراسة.

واتجهت دراسة (EL-Maghraby, 2022) إلى تحديد تأثير الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي. وقد طُبقت الدراسة على عينة قوامها (325) مفردة من العاملين بمصلحة

الضرائب المصرية بمحافظة الدقهلية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (الأخلاق، الرحمة، التمكين الأخلاقي، وإدارة الأخلاق) على التهكم التنظيمي، في ظل وجود الدور الوسيط للعدالة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (فخرى، 2023) التعرف على مدى إختلاف آراء العاملين حول تبني القيادة الإدارية لإسلوب النرجسية، وانعكاس ذلك على ممارسة التهكم التنظيمي بمختلف أبعاده، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (85) موظفاً في ديوان الرقابة المالية الإتحادي/ دائرة تدفق نشاط الزراعة والتعمير. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: وجود علاقة ارتباط بين نرجسية القيادة والتهكم التنظيمي. كما أشارت الدراسة إلى أنه كلما زادت الغطرسة وإستغلال السلطة الوظيفية في تحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة، كلما أدى ذلك لإنتشار السلوك السلبي بين العاملين.

وفي سياق مختلف، سعت دراسة (بدوى والعيسوى، 2023) للوصول إلى مقترح للحد من انتشار ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وذلك باستخدام مدخل الحصانة التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالجهاز الإداري، بلغ حجمها (234) موظفاً من كليات (التجارة، الهندسة، العلوم، التربية، والآداب). وأظهرت نتائج الدراسة وجود ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى أن الإعتماد على الحصانة التنظيمية من خلال وضع معايير لإختيار وترقية القيادات الإدارية ومشاركة العاملين في وضع السياسات واتخاذ القرارات يلعب دوراً كبيراً في الحد من انتشار ظاهرة التهكم.

وهدف دراسة (الشربيني، 2023) إلى اختبار أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات النقل، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (251) مفردة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكلا من: التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي، ووجود أثر معنوي للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.

وفي نفس السياق، سعت دراسة (زيادة، 2023) إلى تحديد العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الإجتماعية. وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (288) مفردة من العاملين بالهيئة، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتناولت دراسة (مصطفى، 2024) تحديد تأثير التهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) على الإنحراف في مكان العمل، بالإضافة إلى دراسة الدور المُعدِّل لثقافة إدارة الخطأ على العلاقة بين التهكم التنظيمي والإنحراف في العمل. وطُبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (297) مفردة من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم المعرفي، التهكم

العاطفى،التهكم السلوكى)على الإنحراف فى العمل، وجود تأثير سلبى ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة الخطأ(التعلم من الخطأ،والتواصل المفتوح ، حول الخطأ) على الإنحراف فى مكان العمل ،وتبين أن دخول ثقافة إدارة الخطأ يُعدل العلاقة بين التهكم التنظيمى والإنحراف فى العمل؛ بمعنى أن ثقافة إدارة الخطأ تقلل من العلاقة الإيجابية بين التهكم التنظيمى بأبعاده والإنحراف فى العمل.

2.4 الدراسات التى تناولت الشفافية الإدارية

تناولت العديد من الدراسات الشفافية الإدارية كأحد المتغيرات الإدارية الهامة التى لها علاقات وتأثيرات متباينة مع العديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية والسلوكية. وفي هذا الإطار، سعت دراسة (ALZaharani,2020) إلى التحقق من تأثير الشفافية الإدارية على مكافحة الفساد، وتوصلت إلى أن استخدام الإفصاح والشفافية فى المنظمات العامة يعزز من مستوى مكافحة الفساد ويحد من إنتشاره فى الوظائف العامة.

وفي سياق مختلف، استهدفت دراسة (إبراهيم،2022) اختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الأدوية والكيماويات، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، وتحديد الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (306) من العاملين بالشركات محل الدراسة، وتوصلت لمجموعة من النتائج منها: وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات محل الدراسة، وأيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية. وأشارت النتائج إلى دعم الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لتأثير أبعاد الشفافية الإدارية على مستوى المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات الأدوية محل الدراسة.

واتجهت دراسة (عبد الحفيظ ،2023) إلى تحديد طبيعة دور الإستغراق الوظيفى فى العلاقة بين التماثل التنظيمى والشفافية الإدارية، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحى بمطروح. وكشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إرتباط موجبة بين التماثل التنظيمى والشفافية الإدارية، وأيضاً وجود علاقة إرتباط إيجابية بين التماثل التنظيمى والإستغراق الوظيفى، بالإضافة إلى معنوية العلاقة بين الإستغراق الوظيفى والشفافية الإدارية.

بينما تناولت دراسة (الزكى، 2024) تحديد طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والأداء الوظيفى بالتطبيق على عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية بمحاورها (الإجراءات والتعليمات - أنظمة المعلومات والإتصالات الإدارية - مشاركة العاملين) وبين الأداء الوظيفى بأبعاده (الأداء التدريسي،الأداء البحثي،الأداء المجتمعي).

وفي سياق الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانويه العامة بمحافظة الدقهلية طُبقت دراسة(السيد والعواد، 2024) على عينة قوامها(364) معلماً ومعلمة في المدارس الثانويه بمحافظة الدقهلية، وتوصلت لوجود مستوى متوسط من ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس محل الدراسة.

3.4 الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الموارد البشرية

تبين للباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناولت مصطلح حوكمة الموارد البشرية، حيث استهدفت دراسة(سيخي ودحو، 2021) الكشف عن مستوى وطبيعة تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية(الرؤية والتوجه الاستراتيجي، المساواة، الكفاءة، النزاهة)، وقد طُبقت على عينة عشوائية قوامها(42) مفردة من العاملين بقطاع التأمين في سعيده، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بمؤسسات التأمين محل الدراسة لاسيما بعدي الكفاءة والنزاهة.

بينما اتجهت دراسة(على، 2022) إلى تحديد أثر حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات، وقد طُبقت على العاملين بمديرية الزراعة في محافظة المنيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لحوكمة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية الزراعة في المنيا.

وركزت دراسة(بن سعدة وبخوش، 2022) على تناول مفهوم حوكمة الموارد البشرية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة بالتركيز على أبعادها(التوجه الاستراتيجي، الكفاءة، النزاهة، المشاركة)، ومحاولة ربطها بأداء المورد البشري، وقد طُبقت على عينة قوامها(171) من المؤسسات الإقتصادية بولاية الاغواط، وكشفت عن وجود أثر معنوي ايجابي لممارسات حوكمة الموارد البشرية على أداء المورد البشري بالمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة. لكن على صعيد تناول مبادئ وأهداف حوكمة الموارد البشرية من خلال معايير المواصفات الدولية ISO 30804 ومستوى تطبيقها في الجامعات الجزائرية، فقد كشفت دراسة(عبدالكريم، 2022) عن وجود مستوى مقبول من تطبيق حوكمة الموارد البشرية وفقاً لمعايير ISO 30804 في تلك الجامعات.

4.4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث

في ضوء اطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات البحث: حوكمة الموارد البشرية، الشفافية الإدارية، التهكم التنظيمي، تبين قلة عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. فعلى صعيد العلاقة بين الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي، استهدفت دراسة(Paloinino, 2016) تحديد مستوى تأثير الشفافية الإدارية(شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية المعلومات، شفافية إتخاذ القرارات) على التهكم التنظيمي بأبعاد المخلقة(البعد الإداري، البعد العاطفي، البعد السلوكي)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين أبعاد الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي، وأن شفافية إتخاذ القرارات كأحد أبعاد الشفافية الإدارية هي الأكثر تأثيراً على ظاهرة التهكم التنظيمي، وهو ما أكدت عليه دراسة(Ram, 2016) بوجود أثر معنوي سلبي للشفافية الإدارية بأبعادها(شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية المعلومات والإتصالات، شفافية تقييم الأداء، شفافية إتخاذالقرارات، المساواة)على التهكم التنظيمي، لكن تبين أن بُعد شفافية المساواة هو أكثر أبعاد الشفافية الإدارية

تأثير سلبياً على التهكم التنظيمي يلية شفافية إتخاذ القرارات ثم شفافية المعلومات والاتصالات، وجاءت شفافية تقييم الأداء واللوائح والتشريعات في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير.

وفي نفس السياق، ركزت دراسة (Kante, 2018) على تحديد أثر أبعاد الشفافية الإدارية على التهكم التنظيمي وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد نتائج الدراسات السابق تناولها بشكل إجمالي، لكنها أشارت إلى أن بُعد شفافية المعلومات هو الأكثر تأثيراً سلبياً على التهكم التنظيمي، يلية شفافية إتخاذ القرارات، ثم شفافية المساءلة والاتصال الإداري، ثم شفافية تقييم الأداء، وأخيراً شفافية اللوائح والتشريعات. وعلى صعيد آخر لتحديد طبيعة الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتهكم التنظيمي جاءت دراسة (Ameline, 2020) والتي أوضحت وجود تأثير سلبي غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي في ظل وجود الشفافية الإدارية كمتغير وسيط، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً أن التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية يعزز من الشفافية الإدارية ويحد من إنتشار ظاهرة التهكم التنظيمي.

إستنتاجات الباحث من الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

- الدراسات التي تناولت حوكمة الموارد البشرية ركزت على أثرها على الأداء، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي (سيخي ودحو، 2021؛ على، 2022؛ بن سعدة وبخوش، 2022؛ عبدالكريم، 2022)، لم تتطرق أي من هذه الدراسات إلى علاقتها بالتهكم التنظيمي، وأولى دور الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

- تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي ومنها (Palonino, 2016; Ram, 2016; Kante, 2018).

- جميع الدراسات التي تناولت العلاقة بين الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي أظهرت وجود علاقة سلبية بين أبعاد الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي، مع اختلاف تحديد البعد الأكثر تأثيراً. لكن هذه الدراسات لم تتناول تأثير الشفافية الإدارية في سياق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- تناولت دراسة (Ameline, 2020) الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي. لكنها لم تتناول المفهوم الموسع لحوكمة الموارد البشرية والتي تتضمن (الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري) بل ركزت على الممارسات التقليدية.

- في حدود علم الباحث، لا توجد دراسات تناولت العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي بشكل مباشر أو بتوسيط الشفافية الإدارية كمتغير وسيط، وهو ما يمثل الفجوة البحثية، ولذلك ركزت الدراسة الحالية على قياس مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية، وعلاقتها بالشفافية الإدارية، وأيضاً علاقاتها بالتهكم التنظيمي سواء بشكل مباشر أو بتوسيط الشفافية الإدارية بوزارة التنمية المحلية في مصر.

5. مشكلة وأسئلة البحث Research Problem and Questions

أدركت وزارة التنمية الإدارية في مصر أن قدرتها على تحقيق أهدافها للتنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر 2030 لا تعتمد فقط على ما تمتلكه من مقومات وموارد تقليدية، بل إن هذه القدرة تتوقف أيضاً على السلوكيات الإيجابية للعنصر البشري ومستوى دعم القيادات والمستويات الإدارية، والحد من السلوكيات السلبية التي تضعف من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها.

وقد تبين للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسات بحثت العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي بشكل مباشر أو من خلال توسيط الشفافية الإدارية. كما كشفت الدراسة الاستطلاعية عن وجود ارتفاع في مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين بوزارة التنمية المحلية، بالإضافة إلى ضعف في ممارسات الشفافية الإدارية وممارسات حوكمة الموارد البشرية.

بناءً على ذلك، أمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم حوكمة الموارد البشرية في الحد من التهكم التنظيمي بوزارة التنمية المحلية في مصر بشكل مباشر أو غير مباشر (بتوسيط الشفافية الإدارية)؟

وأمكن تناول هذا السؤال الرئيس من خلال مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1.5 إلى أي مدى تؤثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على الشفافية الإدارية بالوزارة محل الدراسة؟

2.5 إلى أي مدى تؤثر الشفافية الإدارية بأبعادها في التهكم التنظيمي بالوزارة محل الدراسة؟

3.5 ما مدى وجود تأثير مباشر لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي؟

4.5 ما هو دور الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي؟

6. أهمية البحث Research Significance

تتبع أهمية هذا البحث من واقع علمي وتطبيقي، حيث تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه تناول متغيرات إدارية وسلوكية وتنظيمية معاصرة تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات؛ لاسيما أن الباحث وجد ندرة في الدراسات التي إهتمت بدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات؛ أي أن هذا البحث ساهم في الكشف عن علاقات جديدة بين هذه المتغيرات البحثية، ولذلك يُمثل هذا البحث إضافة علمية على مستوى تحديد شكل وطبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والشفافية الإدارية، وأيضاً تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية المباشرة وغير المباشرة (بتوسيط الشفافية الإدارية) على التهكم التنظيمي.

أما على المستوى التطبيقي، ساهم هذا البحث في الكشف عن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية وممارسات الشفافية الإدارية ومستوى انتشار التهكم التنظيمي بوزارة التنمية المحلية في مصر، وتحديد تأثير حوكمة الموارد البشرية بأبعادها على ممارسات الشفافية الإدارية، وتأثير الشفافية الإدارية بأبعادها على التهكم التنظيمي، وأيضاً تحديد شكل وطبيعة التأثير المباشر وغير المباشر لحوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي بالوزارة محل

الدراسة، وتتبع أهمية ذلك من وجود العديد من الآثار السلبية لإنتشار ظاهرة التهكم التنظيمي على الأداء الوظيفي والتنظيمي وولاء وانتماء العاملين، ومن ثم على أدائهم وأداء الوزارة بل والدولة بصفة عامة، بالإضافة إلى تزويد القائمين على وزارة التنمية المحلية بآليات تساهم في دعم ممارسات حوكمة الموارد البشرية والشفافية الإدارية، وما يترتب على ذلك من دعم قدرة الوزارة في تقدير وإدارة مخاطر الموارد البشرية وتحري العدالة في التعامل مع الموظفين، والممارسات التي من شأنها الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي، وما ينتج عنه من تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية بالوزارة محل الدراسة.

7. أهداف البحث Research Objectives

استهدف هذا البحث بصفة أساسية الحد من إنتشار ظاهرة التهكم التنظيمي بين العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر، لما لها من أثار سلبية على أداء العاملين والوزارة، وذلك من خلال دعم ممارسات الشفافية الإدارية والتطبيق الفعال لحوكمة الموارد البشرية، ولذلك سعى هذا البحث إلى:

- 1/7 تحديد شكل وطبيعة العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية بأبعادها والشفافية الإدارية بالوزارة محل الدراسة.
- 2/7 فحص واختبار طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية بأبعادها والتهكم التنظيمي في الوزارة محل الدراسة.
- 3/7 تحديد مدى وجود تأثير لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي الوزارة محل الدراسة.
- 4/7 تحديد دور الشفافية الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي.

8. المتغيرات والقياس Variables and Measurement

اشتمل هذا البحث على ثلاثة متغيرات أساسية، وهي: حوكمة الموارد البشرية (متغير مستقل)، الشفافية الإدارية (متغير وسيط)، التهكم التنظيمي (متغير تابع)، والتي تم قياسها على النحو المبين أدناه.

1.8 مقياس حوكمة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

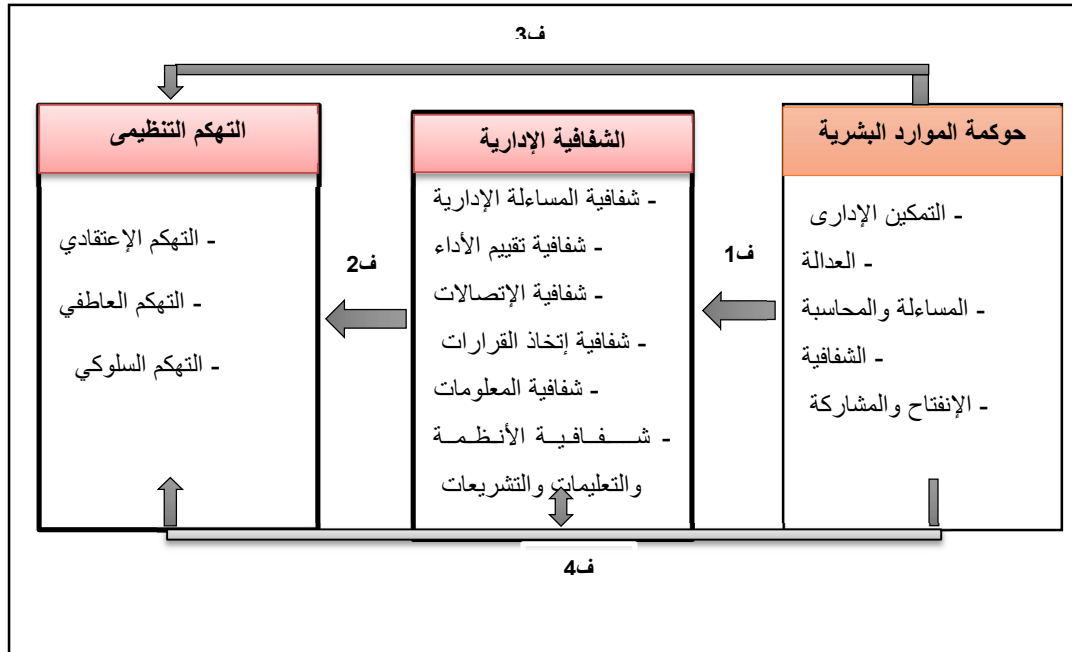
تم قياس حوكمة الموارد البشرية بالمقياس الذي استخدمه (البلوشي وصالح، 2021؛ عبد الكريم ومرزقي، 2022؛ على، 2022؛ Ameline, 2020)، والذي اعتمد في قياس حوكمة الموارد البشرية على خمسة أبعاد هي: الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري. وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح ما بين متوافر بشدة (5) وغير متوافر على الإطلاق (1).

2.8 مقياس الشفافية الإدارية (المتغير الوسيط)

تم قياس الشفافية الإدارية بالإعتماد على المقياس الذي استخدمه (سليم، 2016؛ خليفة، 2017؛ Naborset al., 2019)، لما يتمتع به هذا المقياس من درجة مرتفعة من الثبات والمصداقية، واشتمل هذا المقياس على ستة أبعاد أساسية، وهي: شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات، شفافية الاتصالات، شفافية تقييم الأداء، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية المساءلة، وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي للتوافر وعدم التوافر، والذي يتراوح ما بين متوافر بشدة (5) وغير متوافر على الإطلاق (1).

3.8 مقياس التهكم التنظيمي (المتغير التابع)

تم قياس التهكم التنظيمي بالإعتماد على المقياس الذي استخدمه (Jiang, et al., 2017؛ Nafei Wageeh, 2015؛ Salih, R.m., 2020؛ Durrah, et al., 2019؛ Arslan, M., 2018)، لما يتمتع به هذا المقياس من درجة ثبات ومصادقية مرتفعة، ولذلك اعتمدت عليه العديد من الدراسات العربية مثل (وهيو، سحر، 2014؛ اسماعيل، عمار، 2015؛ حسن، 2015؛ العطوي، 2016؛ الكعبي، 2017؛ اسماعيل، 2021؛ الجبوري، عبد العظيم، 2021، العزايزة، 2022، فخري، 2023)، وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح ما بين موافق تماماً (5) وغير موافق على الإطلاق (1).
وأمكن توضيح متغيرات وأبعاد الدراسة، من خلال النموذج المقترح بالشكل رقم (1).



شكل 1. النموذج المقترح للدراسة

ف1: 4 فروض الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

9. فروض البحث Research Hypothesis

في ضوء مشكلة وأسئلة وأهداف البحث والدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة التي تناولها الباحث والنموذج المقترح للدراسة بالشكل رقم (1)، أمكن تنمية وبناء فروض البحث على النحو المبين أدناه.
1/9 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية بوزارة التنمية المحلية.
2/9 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على التهكم التنظيمي بالوزارة محل الدراسة.
3/9 لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي.
4/9 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي بتوسيط الشفافية الادارية.

10. منهجية البحث Research Methodology

يندرج هذا البحث ضمن البحوث الوصفية التحليلية، حيث إستهدف وصف وتحليل ظاهرة التهكم التنظيمي والشفافية الإدارية وتطبيق حوكمة الموارد البشرية بوزارة التنمية المحلية في مصر، وتحديد التأثير المباشر وغير المباشر لحوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي بين العاملين بالوزارة محل الدراسة، ولذلك إعتد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات ومعالجتها، وقام الباحث بإجراء دراسة مكتبية وميدانية، أمكن توضيحهما على النحو التالي:

1.10 الدراسة المكتبية

تم إجراء دراسة مكتبية متعمقة استكمالاً للدراسة الإستطلاعية بهدف الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات المتعلقة بمتغيراته، وتم الإعتماد على عدة مصادر في إجراء هذه الدراسة كالمؤلفات العلمية، والدوريات العلمية، والبحوث والرسائل العلمية المختلفة.

2.10 الدراسة الميدانية

إستهدفت الدراسة الميدانية جمع البيانات الأولية للمتغيرات وهي: حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري)، والشفافية الإدارية بأبعادها (شفافية الأنظمة، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات الإدارية، شفافية تقييم الأداء، شفافية اتخاذ القرارات، شفافية المساءلة الإدارية)، والتهكم التنظيمي بأبعاده (التهكم الإعتقادي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، بالإضافة إلى الخصائص الديموجرافية للعاملين وتشمل (النوع، العمر، مدة الخدمة، المستوى التعليمي)، ولذلك تم إستخدام قائمة إستقصاء بعد اختبار ثباتها بمعامل الثبات Alpha Cranach's Coefficient.

3.10 مجتمع وعينة الدراسة Research Population and Sample

لتحقيق هدف الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع العاملين بوزارة التنمية المحلية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة 25000 مفردة طبقاً للإدارة العامة لشئون الإدارية بوزارة التنمية المحلية في 2024/12/31، وتم تحديد حجم العينة بإستخدام (Del, M. R., & González, 2014) :

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{Ne^2 + Z^2P(1-P)}$$

حيث: n هو حجم العينة ، N هو حجم المجتمع (25000) مفردة، Z هي القيمة الجدولية المحسوبة من جدول التوزيع الطبيعي المقابلة 5% هامش الخطأ المسموح به (1.96)، e هو هامش الخطأ المسموح به الذي يمكن قبوله (0.05)، p هي نسبة الاستجابة (0.5)، لذلك أمكن تحديد حجم العينة على النحو التالي:

$$n = \frac{25000(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{25000(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 384$$

وتم استهداف (400) مفردة ضمن العينة الأساسية لضمان تجاوز مشكلة عدم الاستجابة، وقد تم استرداد (385) استمارة صالحة للتحليل، اعتمد الباحث لجمع البيانات الأولية على إنشاء وتصميم رابط خاص بقائمة الاستقصاء على شبكة الإنترنت اعتماداً على خدمة Google form، وذلك لتمكين الفئات المستهدفة من الإستجابة، وتم توزيع الاستقصاء على المستقصى عن طريق (WhatsApp, Facebook, LinkedIn).

4.10 أسلوب جمع بيانات الدراسة

- تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بحيث تتراوح أوزان الإستجابات من موافق جداً (5) إلى موافق (4) إلى محايد (3) إلى غير موافق (2) إلى غير موافق على الإطلاق (1).
- تعديل بعض العبارات بالإستمارة بناء على نتائج التحكيم وملاحظات بعض أساتذة الموارد البشرية.
- حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات قائمة الاستقصاء وإقرار مدى الإعتماد عليها.
- تبويب قائمة الاستقصاء إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: خُصص هذ القسم لمجموعة من العبارات لقياس حوكمة الموارد البشرية (المتغير المستقل)،
 القسم الثاني: خُصص هذا القسم لمجموعة من العبارات لقياس الشفافية الإدارية (المتغير الوسيط)،
 القسم الثالث: خُصص هذا القسم لمجموعة من العبارات لقياس التهكم التنظيمي (المتغير التابع)،
 القسم الرابع: خُصص للمتغيرات الديموجرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

5.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار مدى صحة الفروض.

- اعتمدت الدراسة في اختبار مدى صحة الفروض وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS على النحو التالي:
- التحليل الوصفي للبيانات: Descriptive Analysis لتحديد خصائص عينة الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار كولموجوروف سميرونوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): لاختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، وتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.
- تحليل ارتباط سبيرمان (Spearman): لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين كل المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية)، والمتغير الوسيط (الشفافية الإدارية)، والمتغير التابع (التهكم التنظيمي)
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression/Correlation Analysis): يعتبر أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الارتباط المتعدد من أساليب التحليل الإحصائي التي تستخدم في حالة تعدد المتغيرات المستقلة، وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين المتغيرات المستقلة: حوكمة الموارد البشرية والشفافية الإدارية والمتغير التابع: التهكم التنظيمي، بالإضافة إلى تقدير نموذج يساعد في التنبؤ بقيمة المتغير التابع من خلال قيم المتغيرات المستقلة.

- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة: اشتملت على اختبار F-test لإختبار معنوية النموذج ككل، واختبار T-test لاختبار معنوية كل متغير على حدة، وتعتبر جميع هذه الاختبارات مصاحبة لأساليب التحليل التي تقرر استخدامها والمتوفرة في حزمة الأساليب الإحصائية SPSS.
- تحليل المسار Path Analysis: باستخدام تحليل المسارات الهيكلية (Smartpls 4) وهو أسلوب ينظم الارتباطات المتداخلة بين مجموعة من المتغيرات في صورة قياسية بحيث يتم في شكل نماذج سببية (السبب والنتيجة) لهذه المتغيرات، وتم استخدامه في البحث للتحقق من الفرض الرابع "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على أبعاد التهكم التنظيمي بتوسيط الشفافية الإدارية".

6.10 خصائص عينة الدراسة وتقييم مستوى الثبات والصدق في مقاييس البحث

تم التعرف على خصائص المستقصى منهم، وتقييم مستوى الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة، كالتالي:

1.6.10 خصائص عينة الدراسة

تم تحليل البيانات الديموجرافية للمستقصى منهم (مدة الخدمة، النوع، العمر، المستوى التعليمي)، وأمكن توضيحها بالجدول رقم 1.

جدول 1. توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

النسبة	التكرار	بيان	
29.9	115	20 سنة فأكثر	مدة الخدمة
20.3	78	أقل من 5 سنوات	
16.9	65	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
15.1	58	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.9	69	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
100.0	385	Total	
65.5	252	أنثى	النوع
34.5	133	ذكر	
100.0	385	Total	
9.9	38	أقل من 25 عام	العمر
30.9	119	من 25 لأقل من 35 عاماً	
30.4	117	من 35 لأقل من 45 عاماً	
26.0	100	من 45 لأقل من 55 عاماً	
2.9	11	55 عام فأكثر	
100.0	385	Total	
1.8	7	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
4.2	16	مؤهل فوق متوسط	
58.4	225	مؤهل عالي	
20.5	79	دبلومة	
4.7	18	دكتوراة	
10.4	40	ماجستير	
100.0	385	Total	

المصدر: نتائج التحليل الأحصائي

بالنظر إلى الجدول رقم (1) استطاع الباحث توصيف عينة الدراسة كما يلي:

مدة الخدمة: أوضحت النتائج أن هناك تمثيلاً قوياً للعاملين ذوي الخبرة الطويلة، حيث شكّل من تجاوزت مدة خدمتهم 20 سنة ما نسبته 29.9% من العينة، وهي النسبة الأكبر، تليها فئات تتراوح خبرتها بين 15 إلى أقل من 20 سنة (17.9%)، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات (16.9%). بالمقابل، شكّلت فئة المبتدئين (أقل من 5 سنوات) نسبة لا يُستهان بها (20.3%). هذا التوزيع المتوازن بين الفئات أشار إلى أن عينة الدراسة تضم موظفين بخلفيات مهنية متنوعة، مما يُضفي مصداقية على الآراء المتعددة التي تعكس خبرات عملية متباينة.

النوع: أظهرت النتائج أن (65.5%) من العينة من الإناث مقابل (34.5%) ذكور، مما يعكس إما واقع هيكلي لمكان الدراسة حيث تُشكل النساء غالبية القوى العاملة، أو ربما ميلاً أكبر لدى الإناث للمشاركة في الدراسات الاجتماعية والإدارية. هذا التفاوت يُعد عاملاً مؤثراً في تفسير بعض الاتجاهات المرتبطة بالتهكم التنظيمي أو الشفافية الإدارية أو حوكمة الموارد البشرية، نظراً لاختلاف التوقعات والسلوكيات بين الجنسين في بيئة العمل.

العمر: أشارت النتائج إلى أن أكبر شريحة عمرية مشاركة في الإستقصاء تقع في الفئتين من 25 لأقل من 35 عاماً (30.9%)، ومن 35 لأقل من 45 عاماً (30.4%)، تليها الفئة من 45 إلى أقل من 55 عاماً (26.0%). وتمثلت الفئات الأقل في "أقل من 25 عاماً" (9.9%) و"55 عاماً فأكثر" (2.9%). أشار هذا التوزيع إلى أن معظم المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي الفئة المرجّح أن تكون في مواقع اتخاذ القرار.

المستوى التعليمي: كشفت النتائج أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس (58.4%)، مع وجود نسب مهمة للدبلوم (20.5%)، والماجستير والدكتوراه مجتمعين (15.1%)، ما عكس ارتفاع المستوى العلمي للعينة.

2.6.9 تقييم الثبات والصدق في مقاييس البحث

للتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات (حوكمة الموارد البشرية، الشفافية الإدارية، التهكم التنظيمي)، قام الباحث بتقييم ثبات وصدق المقاييس، وذلك على النحو التالي:

تقييم مستوى الثبات Reliability Analysis

يُشير مفهوم الثبات إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظروف وأوضاع متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية موضع الإهتمام وباستخدام نفس العينة، ويهدف اختبار الثبات إلى تقييم درجة الاتساق الداخلي لأسئلة الاستقصاء والتحقق من ثباتها، ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cranach's Alpha، ويكون المقياس مقبولاً إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا (تساوي أو أكبر من 60%)، ويتم حساب معامل ألفا عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات (قيمة ألفا)، كما بالجدول 2.

جدول 2. قيمة معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha

المقاييس المستخدمة في البحث	عدد العبارات	Cranach's alpha
الإنفتاح والمشاركة	5	0.808
الشفافية	5	0.812
المساءلة والمحاسبة	5	0.870
العدالة	5	0.842
التمكين الإداري	5	0.779
شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات	5	0.730
شفافية المعلومات	5	0.889
شفافية الاتصالات الإدارية	5	0.884
شفافية تقييم الأداء	5	0.877
شفافية اتخاذ القرارات	5	0.901
شفافية المساءلة الإدارية	5	0.905
التهكم المعرفي أو الاعتقادي	5	0.857
التهكم العاطفي	5	0.871
التهكم السلوكي	4	0.887
النموذج ككل	69	0.900

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تبيين من الجدول رقم 2 ما يلي:

- أن جميع محاور الإستقصاء حققت درجات مرتفعة من الاتساق الداخلي، مما دل على جودة أداة القياس المستخدمة في الدراسة. وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة، تعتبر القيم التي تفوق 0.60 مقبولة، لكن القيم التي تتجاوز 0.80 تعد ممتازة، وهو ما ينطبق على معظم المحاور الواردة في الجدول رقم(2). حيث تراوحت قيم "ألفا كرونباخ" بين 0.730 و0.905، وهو ما عكس مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية في أداة البحث.
- سجلت بعض الأبعاد أعلى درجات الثبات مثل شفافية اتخاذ القرارات (0.901) وشفافية المساءلة الإدارية (0.905) والشفافية المعلوماتية (0.889)، مما أشار إلى أن الأسئلة المرتبطة بهذه الأبعاد كانت مفهومة ومتجانسة في إدراك المبحوثين. أما أقل القيم نسبياً فكانت لبُعد شفافية الأنظمة والتعليمات (0.730)، وهي مع ذلك لا تزال ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعني أنه لا توجد ضرورة لحذف أي من البنود.
- مستوى النموذج ككل، بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0.900، وهي قيمة مرتفعة عكست موثوقية عالية جداً لأداة القياس بكامل أبعادها. أشار ذلك إلى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي بثقة، وكذلك إلى إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة من الاطمئنان، وهذا يعزز من صلاحية النتائج لتكوين استنتاجات علمية وتوصيات عملية دقيقة وموضوعية.

تقييم صدق المقاييس Validity Assessment

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحكمين؛ وذلك بعرض أداة جمع البيانات (الإستقصاء) على عدد (7) من أعضاء من هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة تخصص الموارد البشرية، وعدد (3) من المسؤولين في وزارة التنمية المحلية، وأشارت نتائج التحكيم إلى وضوح عبارات المقاييس وتماسكها وتكاملها، وتم تعديل بعض العبارات وفقاً لنتائج التحكيم.

في ضوء ما سبق، أشارت النتائج إلى إرتفاع نسب الصدق والثبات، وأرجع الباحث ذلك للإعتماد في وضع المقاييس على الدراسات السابقة؛ أي أنها تم استخدامها في أكثر من دراسة، وأدخل الباحث عليها تعديلات بسيطة لتتناسب مع مجال التطبيق ومشكلة وأهداف الدراسة. وبناء على ذلك فإن مقاييس الدراسة صالحة ويمكن الإعتماد عليها في قياس متغيرات البحث (حوكمة الموارد البشرية، الشفافية الإدارية، التهكم التنظيمي).

11. نتائج الدراسة الميدانية

تناول هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي :

1.11 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يعرض الباحث نتائج الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تشمل (حوكمة الموارد البشرية، الشفافية الإدارية، التهكم التنظيمي) وأبعادها الأساسية، وذلك بهدف التعرف على مستوى استجابات المشاركين تجاه كل بُعد من أبعاد الدراسة، وكذلك مدى التباين في اتجاهاتهم، مما يُعد خطوة مهمة لفهم اتجاهات العينة قبل الخوض في التحليلات المتقدمة.

جدول 3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.918	3.454	الإنفتاح والمشاركة
0.869	3.216	الشفافية
1.018	3.461	المساءلة والمحاسبة
0.946	2.685	العدالة
0.823	3.265	التمكين الإداري
0.731	3.216	حوكمة الموارد البشرية
0.730	3.468	شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات واللوائح
0.897	3.358	شفافية المعلومات
0.921	3.427	شفافية الاتصالات الإدارية
0.926	2.903	شفافية تقييم الأداء
1.006	2.898	شفافية إتخاذ القرارات
0.922	3.160	شفافية المساءلة الإدارية
0.792	3.202	الشفافية الإدارية
0.848	3.221	التهكم المعرفي أو الاعتقادي
1.082	3.198	التهكم العاطفي
1.065	2.529	التهكم السلوكي
0.837	2.982	التهكم التنظيمي

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم 3 ما يلي:

- أن المتوسطات الحسابية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية تراوحت بين (3,461:2,685)، حيث حصل بُعد المساءلة والمحاسبة على أعلى متوسط (3.461)، يليه الانفتاح والمشاركة (3.454)، وهو ما أشار إلى إدراك إيجابي نسبي من قبل المشاركين نحو هذه الأبعاد، بينما كان أدنى متوسط لبُعد العدالة (2.685)، وهو ما قد يُعبر عن وجود فجوة إدراكية أو شعور بعدم الإنصاف داخل بيئة العمل، وهي نتيجة تتطلب اهتمامًا إداريًا خاصًا، لاسيما في ما يتعلق بتوزيع الموارد والتقييم وفرص الترقية.

- أظهرت النتائج المتعلقة بالشفافية الإدارية تباينًا ملحوظًا بين الأبعاد؛ حيث جاء أعلى متوسط لبُعد شفافية الأنظمة والتعليمات (3.468)، مما دل على أن اللوائح والأنظمة واضحة ومفهومة لدى العاملين. أما أدنى متوسط فكان في شفافية اتخاذ القرارات (2.898) وشفافية تقييم الأداء (2.903)، وهو ما أشار إلى ضعف إدراك المشاركين بوضوح أو عدالة آليات اتخاذ القرار وتقييم الأداء، ويعكس تحديًا إداريًا يتعلق بمشاركة العاملين في العمليات واتصالهم بالنتائج بطريقة شفافة ومنصفة.

- أشارت نتائج التهكم التنظيمي إلى أن أعلى متوسط كان لبُعد التهكم المعرفي (3.221)، يليه التهكم العاطفي (3.198)، بينما جاء التهكم السلوكي في أدنى مستوى (2.529). أشار ذلك إلى أن العاملين يُظهرون تهكمًا إدراكيًا وعاطفيًا يفوق ممارساتهم الفعلية للتهكم السلوكي، وهو ما دل على وجود مشاعر السخرية وعدم الثقة تجاه الإدارة، ولكن لم تُترجم بعد إلى سلوك علني واسع النطاق. وبلغ المتوسط العام للتهكم التنظيمي (2.982)، وهو متوسط يميل إلى المتوسط، وعكس وجود مستوى متوسط من التهكم التنظيمي يستدعي التدخل الإداري.

2.11 النتائج المتعلقة بالعلاقات بين متغيرات البحث

تُعد مصفوفة الارتباط أداة تحليلية مهمة لإستكشاف العلاقات بين المتغيرات الرئيسة، حيث توضح مدى ارتباط أبعاد "حوكمة الموارد البشرية" و"الشفافية الإدارية" ببعضها البعض، بالإضافة إلى علاقتها بأبعاد "التهكم التنظيمي". وتم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون، مما أتاح تحديد اتجاه العلاقة (موجبة أو سالبة) وقوتها، ومدى دلالتها الإحصائية عند مستوى 0.01 (**). بين كل بُعدين، كما بالجدول (4).

جدول 4 . مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث

المتغيرات ومحاورها	شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات	شفافية المعلومات	شفافية الاتصالات الإدارية	شفافية تقييم الأداء	شفافية إتخاذ القرارات	شفافية المساءلة الإدارية	الشفافية الإدارية	التهكم المعرفي أو الاعتقادي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي	التهكم التنظيمي
الإنفتاح والمشاركة	.413**	.326**	.254**	.496**	.467**	.366**	.441**	-.380**	-.308**	-.297**	-.387**
الشفافية	.731**	.548**	.464**	.721**	.636**	.668**	.710**	-.426**	-.348**	-.448**	-.483**
المساءلة والمحاسبة	.768**	.678**	.553**	.600**	.605**	.672**	.728**	-.355**	-.153**	-.218**	-.278**
العدالة	.450**	.561**	.397**	.651**	.540**	.427**	.576**	-.616**	-.454**	-.262**	-.514**
التمكين الإداري	.628**	.758**	.649**	.731**	.723**	.676**	.792**	-.389**	-.162**	-.232**	-.299**
حوكمة الموارد البشرية	.750**	.717**	.578**	.797**	.740**	.701**	.811**	-.544**	-.357**	-.362**	-.491**
شفافية الأنظمة والتعليمات	1	.699**	.713**	.724**	.679**	.750**	.854**	-.428**	-.248**	-.411**	-.425**
شفافية المعلومات	.699**	1	.806**	.676**	.700**	.707**	.870**	-.495**	-.261**	-.272**	-.395**
شفافية الاتصالات الإدارية	.713**	.806**	1	.611**	.744**	.728**	.873**	-.465**	-.160**	-.248**	-.331**
شفافية تقييم الأداء	.724**	.676**	.611**	1	.788**	.733**	.861**	-.527**	-.326**	-.408**	-.491**
شفافية إتخاذ القرارات	.679**	.700**	.744**	.788**	1	.838**	.909**	-.475**	-.251**	-.269**	-.382**
شفافية المساءلة الإدارية	.750**	.707**	.728**	.733**	.838**	1	.904**	-.358**	-.157**	-.242**	-.291**
الشفافية الإدارية	.854**	.870**	.873**	.861**	.909**	.904**	1	-.522**	-.266**	-.346**	-.437**

المصدر: اعداد الباحث ، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

أشارت النتائج الواردة بالجدول رقم 4 إلى ما يلي:

- وجود علاقات موجبة قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الانفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمساءلة، العدالة، التمكين الإداري) وبين أبعاد الشفافية الإدارية، حيث تجاوزت بعض معاملات الارتباط 0,70، وهو ما يعكس انسجاماً تنظيمياً في تطبيق حوكمة الموارد البشرية. على سبيل المثال، نجد أن "التمكين الإداري" يرتبط بشكل وثيق مع "شفافية المعلومات" ($r = 0.758^{**}$) و"شفافية إتخاذ القرارات" ($r = 0.723^{**}$)، وهو ما يؤكد أهمية إعطاء العاملين صلاحيات واستقلالية كوسيلة لتعزيز الانفتاح والوضوح المؤسسي. كما يلاحظ

ارتباط قوي بين "الشفافية" كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية و"الشفافية الإدارية" العامة ($r = 0.710^{**}$) ، وهو ما يدل على تكامل المفاهيم على المستوى الإجرائي والقيمي.

- وجود علاقات سلبية قوية بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية والشفافية الإدارية وبين أبعاد التهكم التنظيمي، وخاصة مع "التهكم المعرفي" و"التهكم العاطفي". فمثلاً، أظهر بُعد "العدالة" علاقة سالبة قوية مع "التهكم المعرفي" ($r = -0.616^{**}$) مما أشار إلى أن غياب العدالة في بيئة العمل يسهم بشكل كبير في تصاعد مشاعر الشك والسخرية تجاه الإدارة، كما أن "الشفافية الإدارية" كمتغير كلي ترتبط سلباً بالتهكم التنظيمي ($r = -0.437^{**}$) ، ما دل على الدور الوقائي للشفافية في الحد من السلوكيات السلبية داخل المؤسسات. هذه النتائج تؤكد الأثر الحاسم لممارسات حوكمة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية خالية من التهكم التنظيمي.

3.11 تحليل نتائج اختبارات فروض للدراسة

تناول هذا الجزء تحليل نتائج اختبارات فروض الدراسة، وذلك على النحو المبين أدناه.

1.3.11 تحليل نتائج اختبار مدى صحة الفرض الأول للدراسة

ينص الفرض الأول للدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية بوزارة التنمية المحلية"، ولإختبار تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية تم الاعتماد على أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار مدى صحة هذا الفرض، وهو ما تبين من خلال الجدول رقم 5.

جدول 5. تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات
				Beta	Std. Error	B	
1.958	0.511	0.057	-1.910	-0.066	0.030	-0.057	X1 الإفتتاح والمشاركة
2.938	0.340	0.000	5.142	0.217	0.039	0.198	X2 الشفافية
2.127	0.470	0.000	8.193	0.295	0.028	0.229	X3 المساءلة والمحاسبة
1.722	0.581	0.002	3.047	0.099	0.027	0.083	X4 العدالة
1.781	0.562	0.000	14.290	0.470	0.032	0.453	X5 التمكين الإداري
.877				معامل الارتباط المتعدد R			
0.769				معامل التحديد R2			
0.766				معامل التحديد المعدل R2 Adjusted			
252.962				قيمة اختبار "F"			
.000				مستوى معنوية			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (5) وجود تأثير معنوي قوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية، وهو ما تؤكد القيمة المرتفعة لمعامل التحديد ($R^2 = 0.769$)، مما دل على أن ما يقارب 76.9% من التباين في مستوى الشفافية الإدارية. أمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة لحوكمة الموارد البشرية، كما أن القيمة العالية لاختبار F (252.962) عند مستوى معنوية 0.000 أشارت إلى دلالة النموذج ككل، وعكست قوة العلاقة التفسيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى ذلك بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.877$)، مما عكس قوة العلاقة بين النموذج والشفافية الإدارية، وأظهرت هذه النتائج أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة التفسيرية، كما أن قيم الـ VIF جاءت جميعها أقل من 10، وهو ما أكد عدم وجود مشكلة تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، مما دعم موثوقية نتائج التحليل.

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (5) أيضاً أنه عند تحليل أثر كل بُعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية، تبين أن بُعد "الانفتاح والمشاركة" لم يكن دالاً إحصائياً ($\text{Sig.} = 0.057$)، بالرغم من أنه كان قريباً من مستوى الدلالة المقبول، مما أشار إلى أن هذا البعد لا يسهم بشكل واضح في تعزيز الشفافية وفقاً لنتائج عينة الدراسة. أما بُعد "الشفافية" فقد أظهر تأثيراً موجباً ودالاً ($B = 0.198$, $\text{Sig.} = 0.000$)، بما دل على أن ممارسات الشفافية الداخلية تعزز من الشفافية الإدارية الشاملة. كما كان لبعد "المساءلة والمحاسبة" تأثير واضح ($B = 0.229$, $\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يؤكد أن وضوح آليات المحاسبة يعزز من مناخ الانضباط المؤسسي. وحقق بُعد "العدالة" أيضاً تأثيراً دالاً ($B = 0.083$, $\text{Sig.} = 0.002$)، مما يبرز أهمية الإنصاف وتكافؤ الفرص في رفع مستويات الثقة والشفافية. وكان "التمكين الإداري" هو الأكثر تأثيراً ($B = 0.453$, $\text{Sig.} = 0.000$)، وأشار إلى أن إعطاء العاملين صلاحيات ومسؤوليات واضحة يُعد عاملاً جوهرياً في بناء ثقافة تنظيمية شفافة. مجمل هذه النتائج تدعم رفض الفرض الصفري والقبول بوجود تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية.

في ضوء ما سبق أمكن رفض فرض العدم "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية"، وقبول الفرض البديل الذي ينص على "وجود تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية بوزارة التنمية المحلية في مصر".

2.3.11 تحليل نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثاني للدراسة

ينص الفرض الثاني للدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على التهمك التنظيمي بالوزارة محل الدراسة"، ولإختبار تأثير أبعاد الشفافية الإدارية على التهمك التنظيمي والتحقق من مدى صحة الفرض الثاني، تم الإعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وهو ما تبين من الجدول رقم 6

جدول 6. تأثير أبعاد الشفافية الادارية على التهكم التنظيمي

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات	المعاملات غير		المتغيرات
				المعيارية	المعيارية		
				Beta	Std. Error	B	
3.151	0.317	0.001	-3.291	-0.253	0.088	-0.290	X1 شفافية الأنظمة والتعليمات
3.453	0.290	0.048	-1.982	-0.159	0.075	-0.149	X2 شفافية المعلومات
3.920	0.255	0.614	0.505	0.043	0.078	0.039	X3 شفافية الاتصالات الإدارية
3.463	0.289	0.000	-4.956	-0.399	0.073	-0.361	X4 شفافية تقييم الأداء
4.967	0.201	0.122	-1.551	-0.150	0.080	-0.124	X5 شفافية اتخاذ القرارات
4.338	0.231	0.000	4.399	0.396	0.082	0.360	X6 شفافية المساءلة الإدارية
.541				R معامل الارتباط المتعدد			
0.293				R2 معامل التحديد			
0.282				R2 Adjusted معامل التحديد المعدل			
26.118				F قيمة اختبار "			
.000				مستوى معنوية			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

- أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرض الثاني إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على التهكم التنظيمي، وهو ما وضحته قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.293$)، أي أن ما نسبته 29.3% من التباين في التهكم التنظيمي أمكن تفسيره من خلال الأبعاد الستة للشفافية الإدارية. كما أن القيمة المرتفعة لاختبار F (26.118) عند مستوى معنوية 0.000 أكدت دلالة النموذج ككل، مما يعزز من صلاحيته في تفسير العلاقة بين متغيرات الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي. وعلى الرغم من أن القوة التفسيرية للنموذج متوسطة، إلا أنها مقبولة في الدراسات السلوكية والتنظيمية.

- أظهر تحليل التأثير الفردي لكل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية، أن شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات لها تأثير سلبي ودال ($B = -0.290$, Sig. = 0.001) على التهكم التنظيمي، مما أشار إلى أن وضوح اللوائح والأنظمة يقلل من التهكم بين العاملين. وبالمثل، كان تأثير شفافية المعلومات سالبًا ومعنويًا على التهكم التنظيمي ($B = -0.149$, Sig. = 0.048)، ما دل على أن تدفق المعلومات بدقة وشفافية يسهم في خفض مستويات التهكم التنظيمي. كما سجلت شفافية تقييم الأداء أعلى تأثير سلبي ($B = -0.361$, Sig. = 0.000)، مما يعكس الأثر القوي للعدالة والوضوح في التقييم على الحد من المشاعر السلبية لدى العاملين. في المقابل، لم يكن بعدا شفافية الاتصالات الإدارية ($Sig. = 0.614$) وشفافية اتخاذ القرارات ($Sig. = 0.122$) دالين إحصائيًا، أي أن تأثيرهما على التهكم التنظيمي غير معنوي. أما المفاجأة فكانت في بُعد شفافية المساءلة الإدارية، الذي جاء تأثيره موجبًا ودالًا ($B = 0.360$, Sig. = 0.000)، وهو ما قد يُشير إلى أن آليات المساءلة، إذا طبقت بشكل غير

متوازن أو غير مفهوم، قد تؤدي إلى مشاعر تهكم بين العاملين. هذه النتائج تسلط الضوء على ضرورة تطبيق الشفافية بممارسات عادلة ومتوازنة لتجنب الأثر العكسي لها.

في ضوء التحليل السابق أمكن رفض صحة الفرض العدمي "لا يوجد تأثير معنوي لإبعاد الشفافية الإدارية على التهكم التنظيمي بالوزارة محل الدراسة"، والقبول بصحة الفرض البديل الذي ينص على "وجود تأثير معنوي لأبعاد الشفافية الإدارية على التهكم التنظيمي".

3.3.11 تحليل نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث للدراسة

ينص الفرض الثالث للدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي"، ولإختبار تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي والتحقق من مدى صحة الفرض الثالث، تم الإعتماد على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، وهو ما تبين من الجدول رقم 7

جدول 7. تأثير أبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي

VIF	Tol	Sig.	T	المعاملات	المعاملات غير		المتغيرات
				المعيارية	المعيارية		
				Beta	Std. Error	B	
1.958	0.511	0.600	-0.525	-0.031	0.053	-0.028	X1 الإفتتاح والمشاركة
2.938	0.340	0.000	-5.821	-0.414	0.069	-0.399	X2 الشفافية
2.127	0.470	0.001	3.492	0.211	0.050	0.174	X3 المساءلة والمحاسبة
1.722	0.581	0.000	-7.287	-0.397	0.048	-0.351	X4 العدالة
1.781	0.562	0.484	0.701	0.039	0.056	0.039	X5 التمكين الإداري
.589				معامل الارتباط المتعدد R			
0.347				معامل التحديد R ²			
0.338				معامل التحديد المعدل R ² Adjusted			
40.225				قيمة اختبار "F"			
.000				مستوى معنوية			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار صحة الفرض الثالث الواردة بالجدول رقم (7) وجود تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.347، مما يعني أن نحو 34.7% من التغير في التهكم التنظيمي يمكن تفسيره من خلال أبعاد حوكمة الموارد البشرية الخمسة. كما أن قيمة اختبار $F = 40.225$ عند مستوى معنوية 0.000 أشار إلى دلالة النموذج ككل، مما يعزز من موثوقية النموذج في تفسير العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي. ورغم أن القدرة التفسيرية للنموذج أقل مقارنة بالنموذج السابق، إلا أنها ما زالت مقبولة في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، حيث أظهرت وجود ارتباط

مؤثر لكنه متوسط القوة. كما تؤكد قيم VIF ، والتي جاءت جميعها أقل من 10، على عدم وجود مشكلة تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، ما يدعم مصداقية النموذج.

- أشارت نتائج تحليل تأثير كل بُعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي بشكل منفرد، أن "الشفافية" و"العدالة" ** كان لهما التأثير الأكبر والأكثر دلالة، حيث جاء تأثير الشفافية سالبًا قويًا ($B = -0.351, Sig. = 0.000$) ، مما يعكس أنه كلما زادت ممارسات حوكمة الموارد البشرية داخل الجهة، قلت مستويات التهكم التنظيمي لدى العاملين. كما حققت العدالة تأثيرًا سالبًا دالًا ($B = -0.351, Sig. = 0.000$) ، بما يدل على أن إدراك العاملين للعدالة المؤسسية يُسهم في تقليل التهكم تجاه المنظمة. في المقابل، كان تأثير المساءلة والمحاسبة موجبًا ودالًا ($B = 0.174, Sig. = 0.001$) ، وهو ما قد يُفسَّر بأن بعض ممارسات المساءلة تُطبَّق بشكل يُشعر العاملين بالتفاوت أو القسوة، ما يؤدي إلى زيادة التهكم التنظيمي . أما بُعد الانفتاح والمشاركة والتمكين الإداري فقد كانا غير دالين إحصائيًا ($Sig. > 0.05$)، مما أشار إلى عدم وجود تأثير معنوي لهما على التهكم التنظيمي في عينة الدراسة.

وبناء على ما تقدم أمكن رفض فرض العدم "لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي"، والقبول بصحة الفرض البديل "وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي".

4.3.11 تحليل نتائج اختبار مدى صحة الفرض الرابع للدراسة

ينص الفرض الرابع للدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي بتوسيط الشفافية الإدارية"، وللتحقق من مدى صحة الفرض الرابع، تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis لتعرف على معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج، وهو ما تبين بالجدول رقم 8

جدول 8. العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

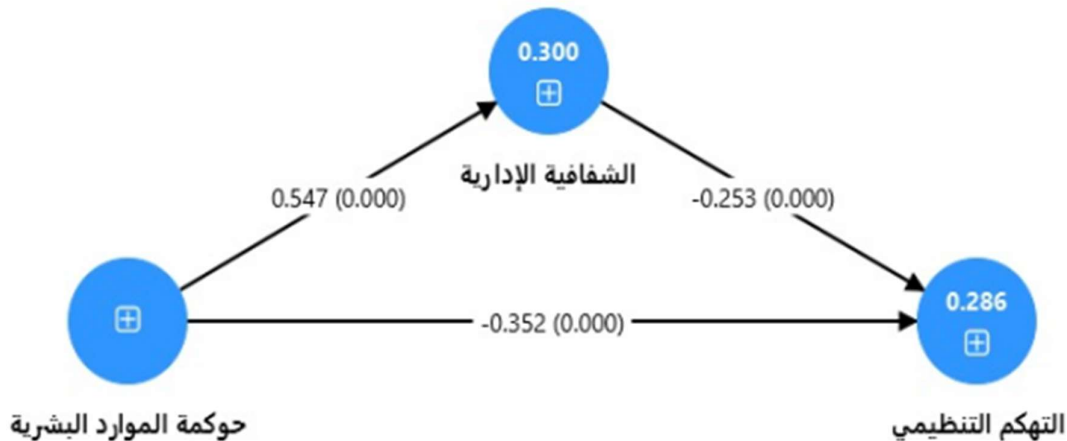
المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المقدر	الخطأ المعياري	القيمة المحسوبة	مستوى المعنوية	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الشفافية الادارية	حوكمه الموارد البشرية	0.547	0.034	15.895	0.000	0.547	0	0.547
التهكم التنظيمي	حوكمه الموارد البشرية	-0.352	0.057	6.140	0.000	-0.352	-0.139	-0.491
	الشفافية الادارية	-0.253	0.058	-4.401	0.000	-0.253	0	-0.253

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

أظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم 8

- وجود تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا بين "حوكمة الموارد البشرية" و"الشفافية الإدارية"، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر (0.547) مع قيمة معنوية (0.000)، مما أشار إلى دلالة إحصائية قوية على أن تحسين ممارسات حوكمة الموارد البشرية يساهم بشكل واضح في تعزيز الشفافية الإدارية. وأمكن تفسير هذه العلاقة بأن حوكمة الموارد البشرية، بوضع سياسات عمل داعمة للإففتاح والمشاركة وقائمة على المساءلة والمحاسبة والعدالة في التعامل مع المورد البشري وتمكينه من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عمله، ينعكس بشكل إيجابي على الشفافية الإدارية بمختلف جوانبها، كما أن العاملين بالمؤسسات التي تطبق حوكمة الموارد البشرية يشعرون بأن المعلومات والقرارات يتم مشاركتها بشكل صادق وواضح، مما ينعكس إيجابيًا على الشفافية الإدارية، ويعزز هذا النهج الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، ويقلل من احتمالات الغموض في فهم السياسات والإجراءات المتبعة.

- أظهرت النتائج وجود تأثيرًا سلبيًا وقويًا بين "حوكمة الموارد البشرية" و"التهكم التنظيمي"، حيث بلغ التأثير الكلي (-0.491) مع مستوى معنوية (0.000). وهذا أشار إلى أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية يساهم في خفض مستوى التهكم التنظيمي بشكل مباشر (-0.352)، وغير مباشر عبر الشفافية الإدارية (-0.139). ويعني ذلك أن حوكمة الموارد البشرية تساهم في خلق بيئة عمل أكثر انضباطاً وعدلاً، مما يقلل من شعور الموظفين بالإحباط أو التهكم تجاه سياسات الإدارة والمنظمة، كما أن الشفافية الإدارية تتأثر إيجابياً بحوكمة الموارد البشرية، تلعب دوراً هاماً في الحد من التهكم التنظيمي من خلال توفير معلومات دقيقة وواضحة وتجنب الشائعات أو سوء الفهم. بالإضافة إلى ذلك، العلاقة السلبية المباشرة بين "الشفافية الإدارية" و"التهكم التنظيمي" (-0.253) تعزز فكرة أن بيئة العمل التي يتوافر فيها درجة مرتفعة من الشفافية الإدارية تقلل من المشاعر السلبية بين العاملين. في ضوء ذلك، أمكن القول إن الجمع بين تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية وتعزيز الشفافية الإدارية يساهم في جعل بيئة العمل صحية، ويقلل من السلوكيات التهكم التنظيمي، كما هو موضح بالشكل رقم (2)



شكل 2. العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي

في ضوء ما سبق، أمكن رفض صحة فرض العدم الرابع "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي بتوسيط الشفافية الإدارية"، والقبول بصحة الفرض البديل "وجود تأثير معنوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي بتوسيط الشفافية الإدارية".

12. الإستنتاجات العامة للبحث

- في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروضها، توصل الباحث لمجموعة من الإستنتاجات، و جاءت ممارسات حوكمة الموارد البشرية بوزارة التنمية المحلية في مصر بدرجة متوسطة بالنسبة لثلاثة أبعاد (الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة)، بينما بُعد العدالة جاء أقل من المتوسط، وهو ما قد يُشير لعدم شعور العاملين بالإنصاف في بيئة العمل.
- وجود تباين في مستوى ممارسة الأبعاد المختلفة للشفافية الإدارية بوزارة التنمية المحلية، حيث جاءت ممارسات الشفافية الإدارية بدرجة تفوق المتوسط بالنسبة لبعض الأبعاد (شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات واللوائح، شفافية المعلومات، شفافية الإتصالات، شفافية المساءلة الإدارية)، وكانت أقل أو تعادل المتوسط بالنسبة لأبعاد (شفافية اتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء).
- وجود درجة متوسطة من التهكم التنظيمي بالوزارة محل الدراسة، وبالأخص بالنسبة لُبُعدي التهكم المعرفي أو الإعتقادي والتهكم العاطفي، أي أنه رغم وجود تهكم لدى العاملين تجاه الإدارة والمنظمة إلا أن هذا التهكم لم يظهر بشكل سلوكي واسع النطاق.
- وجود علاقة وتأثير معنوي قوي موجب بين أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الإنفتاح والمشاركة، الشفافية، المحاسبة والمساءلة، العدالة، التمكين الإداري) وبين أبعاد الشفافية الإدارية، أي أنه كلما زادت فعالية حوكمة الموارد البشرية وبالأخص (الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري) كلما تحسنت ممارسات الشفافية الإدارية بوزارة التنمية المحلية.
- وجود علاقة معنوية قوية سلبية بين بعض أبعاد حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي، لأسىما التهكم المعرفي والتهكم العاطفي، بمعنى أن التركيز على زيادة فعالية ممارسات بعض أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الشفافية، العدالة) يُحد من انتشار التهكم التنظيمي بين العاملين بالوزارة محل الدراسة، لكن جاء بُعد المساءلة والمحاسبة كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية موجب ودال احصائياً، بمعنى أن آليات المساءلة وطريقتها قد تؤدي إلى زيادة وانتشار سلوكيات التهكم بين العاملين بالوزارة. في حين لم يكن هناك تأثير لُبُعدي الإنفتاح والمشاركة والتمكين الإداري على التهكم التنظيمي.
- تبين وجود علاقة وتأثير معنوي قوي سلبي بين بعض أبعاد الشفافية الإدارية والتهكم التنظيمي، وهذا دل على أهمية الدور الوقائي الذي تلعبه ممارسات الشفافية الإدارية وبالأخص أبعاد (شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات واللوائح، شفافية المعلومات، شفافية تقييم الأداء) في الحد من انتشار التهكم التنظيمي والسلوكيات

السلبية بين العاملين فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة. لكن بُعد شفافية المساءلة الإدارية كأحد أبعاد الشفافية الإدارية أظهر تأثير معنوي إيجابي على التهكم التنظيمي، وهذا يعني أن آليات المساءلة الإدارية إذا طبقت بشكل غير مناسب أو غير متزن أو غير مفهوم سوف تؤدي إلى مزيد من مشاعر وسلوكيات التهكم التنظيمي بين العاملين ويكون لها تأثيرها السلبي على بيئة العمل.

- وجود تأثير معنوي قوي موجب لحوكمة الموارد البشرية على الشفافية الإدارية، فكلما زادت فعالية تطبيق حوكمة الموارد البشرية ارتفع مستوى الشفافية الإدارية في ممارسات وزارة التنمية المحلية.
- تبين وجود تأثير معنوي قوي سلبي لحوكمة الموارد البشرية على التهكم التنظيمي، فكلما زادت فعالية ممارسات حوكمة الموارد البشرية كلما انخفضت مؤشرات التهكم التنظيمي لدى العاملين بوزارة التنمية المحلية.

13. توصيات البحث Research Recommendations

في ضوء الإستنتاجات السابق الإشارة إليها، قدم الباحث مجموعة من التوصيات بهدف دعم تطبيق حوكمة الموارد البشرية بوزارة التنمية المحلية في مصر، لما لها من تأثير قوي على تعزيز ممارسات الشفافية الإدارية والحد من سلوكيات التهكم التنظيمي بين العاملين بالوزارة، كما هو موضح بالجدول رقم 9.

جدول 9. توصيات الدراسة ومتطلبات تطبيقها

مسئولية التنفيذ	متطلبات تطبيقها	التوصية	مجال التوصية
الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية ومشاركة الإدارات التنفيذية الأخرى	- إشراك الأطراف ذوي العلاقة ومنهم العاملين في وضع خطط العمل. - تشكيل لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات. - مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات - عقد اجتماعات دورية مع الإدارة لتحديد مشكلات العمل وحلها	العمل على دعم مستوى إنفتاح ومشاركة العاملين	حوكمة الموارد البشرية
	- توفير جميع المعلومات التي تمكن العاملين من الأداء بفعالية. - نشر المعلومات المتعلقة بالوزارة على الموقع الإلكتروني. - بناء علاقات متميزة مع العاملين بالوزارة. - الإفصاح عن أى تغييرات جوهرية في إدارة الأداء - الإفصاح عن تقارير الأداء والمتابعة للأطراف ذوي العلاقة.	دعم مستوى الشفافية في الممارسات الإدارية	
	- إلزام العاملين بالوزارة بالإطلاع على مدونة السلوك لموظفي. - تحديد وإعلان ووضوح آليات المساءلة الإدارية. - محاسبة العاملين والقيادات في حالة مخالفة اللوائح المنظمة للعمل.	ضرورة تبني مبدأ المساءلة والمحاسبة للعاملين والقيادات	
	- تحديث نظم الحوافز والأجور بما يلائم مع مؤهلات وقدرات وخبرات العاملين. - توزيع مهام وععب العمل بين العاملين بشكل عادل. - وجود نظام عادل لتقييم أداء العاملين. - عدالة ونزاهة إجراءات شغل المواقع الإدارية والإشرافية بالوزارة.	زيادة الممارسات التي تدعم مستوى الشعور بالعدالة والإنصاف بين العاملين بالوزارة.	
	- توفير المعلومات التي يحتاجها العاملين في الوقت المناسب. - منح صلاحيات كافية للعاملين للتصرف واتخاذ القرارات بعملهم. - تمكين القيادات الإدارية القادرة على احدث التغيير في العمل. - مشاركة العاملين والإستماع لأرائهم ومقترحاتهم .	العمل على مزيد من التمكين الإداري للعاملين.	

مسؤولية التنفيذ	متطلبات تطبيقها	التوصية	مجال التوصية
الإدارة العليا بمشاركة إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب والإدارات التنفيذية الأخرى	- عقد ندوات أو لقاءات لشرح القوانين واللوائح المنظمة للعمل. - وضوح التعليمات والقرارات التي تصدرها الوزارة. - عقد ورش عمل لتوضيح الأنظمة واللوائح وعرض واجبات ومسؤوليات العاملين بدقة. - إتاحة القوانين واللوائح للعاملين للإطلاع عليها . - توفر نماذج واضحة وسهلة الاستخدام للمعاملات.	ضرورة شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات واللوائح	الشفافية الإدارية
	- توفير كافة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب للوفاء بواجباتهم. - وجود آليات واضحة للتأكد من دقة المعلومات الصادرة للعاملين. - نشر وتبادل المعلومات بين العاملين في الجهة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة . - تتبنى الوزارة لسياسة واضحة للإفصاح عن المعلومات.	الالتزام بشفافية المعلومات	
	- سهولة الإتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة. - توافر قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين بالوزارة.	العمل على دعم شفافية الإتصالات الإدارية	
	- مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم الأداء - توافر المعلومات المتعلقة بإجراءات تقييم الأداء . - تبني الوزارة آليات موضوعية لتقييم الأداء .	ضرورة وضوح وشفافية نظم تقييم الأداء	
	- حرص الوزارة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات - الإستماع إلى آراء ومقترحات العاملين عند حل المشكلات - الإعتماد على منهجية موضوعية لإتخاذ القرارات. - عقد لقاءات مختلفة لتفسير القرارات المتخذة - تركيز الوزارة على المعلومات المرتدة لها من قبل العاملين .	الالتزام بشفافية إتخاذ القرارات	
	- توافر آلية واضحة للمساءلة الإدارية بالوزارة . - الإعلان عن آليات المساءلة الإدارية لجميع العاملين. - الإلتزام بالموضوعية والنزاهة في إجراءات المساءلة.	الحرص على شفافية المساءلة الإدارية	
الإدارة العليا مع إدارة الموارد البشرية بمشاركة الإدارات التنفيذية الأخرى	- التزام الوزارة بتنفيذ القرارات التي اتخذتها. - الإهتمام بتحديد وتلبية إحتياجات العاملين بالوزارة. - الربط بين أهداف الوزارة وما يحدث على أرض الواقع	ضرورة التزام الوزارة بتنفيذ أي وعود أو أقول تم الإدلاء بها للعاملين	التهكم التنظيمي
	- توفير ممارسات تدعم ثقة العاملين في الوزارة وتبعث روح الطمأنينة - تصميم مقياس لمتابعة مستوى رضا العاملين. - وضع معايير ومؤشرات لقياس ثقة العاملين في الإدارة.	دراسة ردود أفعال العاملين في المواقف المختلفة وتحديد أسبابها وأفضل أساليب التعامل معها.	
	- توفير نظم تحفيز مادي ومعنوي تدعم سلوكيات العمل الإيجابية - وجود متحدث رسمي للجهة للرد على أي أمور من شأنها المساس بالصورة الذهنية للوزارة. - عقد لقاءات وندوات وورش عمل مع العاملين للتعرف على آرائهم وانقاداتهم والرد عليها بالشكل المناسب.	ينبغي العمل على تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل على أي سلوكيات من شأنها الإضرار بالوزارة والعاملين بها.	

14. مقترحات بالبحوث المستقبلية Suggestions for Future Research

ركّزت هذه الدراسة على الكشف عن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية، وكذلك ممارسات الشفافية الإدارية. وذلك بالإضافة إلى تحديد مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر، وتحديد الأثر المباشر وغير المباشر (بتوسيط الشفافية الإدارية) بين حوكمة الموارد البشرية والتهكم التنظيمي وذلك وفقاً لمجموعة من المحددات، ومن ثم يقترح الباحث بعض الدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول حوكمة الموارد البشرية (كمتغير مستقل)، الشفافية الإدارية (كمتغير وسيط)، والتهكم التنظيمي (كمتغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات، ومن ثم يمكن إجراء مزيد من البحوث بإضافة إبعاد أخرى طبقاً لمجال التطبيق أو إدخال مجموعة من المتغيرات الرقابية في العلاقة بين هذه المتغيرات، وكذلك إجراء دراسات أخرى تربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى مثل: الإنفلات الوظيفي، جودة الحياة الوظيفية، الإلتزام التنظيمي، التميز المؤسسي، النجاح الإستراتيجي.

- إقتصرت هذه الدراسة على العاملين بوزارة التنمية المحلية في مصر، ومن ثم يقترح الباحث إجراء اختبار العلاقة بين متغيرات البحث (حوكمة الموارد البشرية، الشفافية الإدارية، التهكم التنظيمي) في وزارات أخرى، وأيضاً إختبار العلاقة بين متغيرات البحث في قطاعات خدمية مختلفة مثل: قطاع الصحة، البنوك، الإتصالات، الجامعات، والقطاعات الصناعية المختلفة مثل: صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، الأجهزة المنزلية، الحديد والصلب.

المراجع العربية

إبراهيم، شيماء المهدي، سعد، بهاء الدين مسعد (2022)، "دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية هولدي فارما"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة ممياط، المجلد 3، العدد (2)*.

أحمد، نجلاء (2021)، "الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدة الإدارة المحلية الحضرية"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الفيوم، المجلد 1، العدد (56)*.

إسماعيل، إيناس أحمد (2021)، "دور توفير مناخ للسلامة النفسية الاجتماعية في مكان العمل في العلاقة بين البقع العمياء للقيادة والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد (3)*.

إسماعيل، عمار فتحي (2015)، "دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (3)*.

أكرم، نداء 2018 الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط .

البرنس، المعزز بالله (2020)، "دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد (4).

البلوشي، محمد درويش محمد، وصالح، أحمد على (2021) أثر حوكمة الموارد البشرية في الإنسحاب النفسي من العمل : الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك : دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء / رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط . عمان . مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/1210019> - الجبوري، حيدر جاسم،

عبدالعظيم، صادق خضير (2021)، "تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد (1)*.

الزكي، شيماء (2024)، "الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر"، *مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (83)*.

السيد، إيمان عبدالحكيم إبراهيم؛ العواد، باسم مصطفى إبراهيم (2024)، "واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 25، العدد (1).

الشربيني، عادل سعد خليل(2023)، "تحليل اتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على مصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر"، جامعة جنوب الوادي.

الطراونة، هديل فخرى، (2019)، "أثر ممارسة الشفافية الإدارية في السلوك التنظيمي الريادي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركات التعدين الأردنية، رسالة ماجستير منشورة جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن، 1: 107.

العدي، أمل محمد، باغة، محمد أحمد(2021)، "العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي"، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد 12، العدد (4).

العطوي، عامر علي(2016)، "طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين دراسة تجريبية حقلية باستخدام السيناريوهات"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت*، المجلد 23، العدد (2).

الفتلاوي، ميثاق هاتف(2021)، "دور الإنغراز الوظيفي في تقليل التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء"، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 10، العدد (39).

الكردي، شامل شعيب، العاني، الآء عبدالموجود(2022)، "التهكم التنظيمي: الأسباب ومقترحات المعالجة: دراسة تحليلية في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى"، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 14، العدد (4).

الكعبي، حميد سالم غياض(2017)، "دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية الرافدين الجامعة"، *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية*، المجلد 40، العدد (111).

المعاينة، عثمان(2021)، "أثر الشفافية الإدارية على القطاعات الحكومية"، *جامعة الملك عبدالعزيز المملكة العربية السعودية، المجلد الأول*، العدد (36).

بدوي، محمود، العيسوي، أميرة(2023)، "تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية: في ضوء مدخل المناهضة التنظيمية"، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية*، المجلد 111، العدد (1).

برقاوي، أحمد(1988)، "محاولة في قراءة عصر النهضة، عمان، الرواد للنشر والتوزيع.

بن سعدة عبد القادر، وبخوش، مديحة يونس (2022) حوكمة الموارد البشرية كآلية جديدة لتحسين أداء المورد البشري : دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط . *مجلة العلوم الاقتصادية*

وعلوم التسيير ، 1 (22) ، 84-89 . مسترجع من : <http://Record/com.mandumah.search>

- حسن، محمد وهبة، راغب، محمد عبدالسلام، حنفي، علياء، الشيخ، أحمد يوسف (2024)، "أثر حوكمة الموارد البشرية على الإستدامة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية- دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، المجلد 61، العدد (4).
- حسن، مرفت حسين (2015)، "خرق العقد النفسي كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب العامة المصرية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد*، العدد (3).
- خليفة، أحمد (2017)، "العلاقة بين عناصر الشفافية الإدارية والإرتباط الوظيفي في البنوك التجارية"، *المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط*، العدد (62).
- خليف، أمل عثمان رشوان محمد، (2022)، "أثر رأس المال النفسي في الحد من التهكم التنظيمي والإحتراق الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الحكومية المصرية، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*، المجلد 3، العدد (3).
- رهيو، سحر، (2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية*، 183-224.
- زكى، سارة حسين (2024)، "أثر جودة الحياة الوظيفية على التهكم التنظيمي"، *مجلة إسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات*، المجلد 2، العدد (2).
- زيادة، رانية محمد محمود (2023)، "تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الإجتماعية بمنطقة الدقهلية"، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، العدد الأول.
- سعد، محمد عبدالحميد (2021)، "العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مديريات الخدمة بمحافظة الدقهلية"، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة الحدود الشمالية*، المجلد 51، العدد (2).
- سعد، بهاء الدين مسعد (2020)، "الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية" *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد*، المجلد 21، العدد (4).
- سليم، عبدالرحمن (2016)، "الشفافية الإدارية كمتغير وسيط بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مراجعي الجهاز المركزي للمحاسبات بالإدارة المركزية للرقابة المالية بشمال الصعيد"، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة-مصر*، العدد (2).

- شيخى، مليكة، ودحو، خضرة(2021)، "أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين:دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 2(4)، 228-239.
- عبدالحفيظ، سيد هارون جمعة(2023)، "دور الإستغراق الوظيفي في العلاقة بين التماثل الوظيفي والشفافية الإدارية- بالتطبيق على العاملين بشركة المياه والصرف الصحي بمطروح"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد 14، العدد(1).
- عبدالرحيم، محمد(2020)، "الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس"، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد 14، العدد(11).
- عبدالغفار، محمد السعيد(2021)، "الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي:الرقابة الذاتية كمتغير معدل- دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - جامعة دمياط*، المجلد 2، العدد(2).
- عبدالقوي، أحمد حسن؛ عمر، أحمد محمد(2022)، "أثر النفاق التنظيمي فى التهكم داخل الفنادق:الدور المعدل للثقة التنظيمية"، *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة*، المجلد 12، العدد(2).
- عبدالكريم، سعيدة، مرزوقي، مرزوقي(2022)، "واقع تبني حوكمة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية في ظل معيار المواصفات الدولية:ISO 30804 دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 1(7)، 445-458.
- عشري، تامر ابراهيم السيد(2021)، "التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي:بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط*، المجلد(2)، العدد(1).
- علاونه، مروان عادل(2022)، "درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *كلية العلوم، جامعة الإستقلال، فلسطين*.
- على، حسام قرني أحمد(2022)، "مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين:دراسة ميدانية، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، 3(30)، 76-112.
- فخري، نور حسين(2023)، "ترجسية القيادة ودورها في التهكم التنظيمي: بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادية- دائرة تدقيق نشاط الزراعة والتعمير"، *جامعة تكريت -كلية الادارة واقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 19، العدد(61).

كاظم , أميرة , (2016) , تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من الملاك التمريضى فى مستشفى الصدر التعليمى فى محافظة النجف , *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* , المجلد 50, العدد 1

مرسال , منى النيل مصطفى (2020) , دور حوكمة الموارد البشرية فى إدارة مخاطر الموارد البشرية : دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم . *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية* , (11) , 219-195 . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1>

مصطفى، منى سامي محمود(2024)، "تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل: الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 5، العدد (1)*.

نجم, عبد الحكيم أحمد(2016)العلاقة بين التهكم التنظيمي والإغتراب الإجتماعى: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة , *المجلة المصرية للدراسات التجارية* , 40 (2) كلية التجارة جامعة المنصورة.

Reference

- Acaray, A., (2017). The Impact of Personality Traits on Organizational Cynicism in the Education Sector *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1), PP.65-76
- Al-Zahrani, Enas, (2020),"Administrative Transparency and Its Impact on Combating Corruption in public Jobs." *Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publication (MECSJ)*, PP1-16
- Ameline, T., & Shane, S, Y, (2020),"Effects of Human Resource Management Practices and Administrative Transparency on Organizational Cynicism: Research on Municipalities in Developing Country", *Management Science Letters*, Vol.10, No8, pp1659-1670.
- Arslan, M., (2018)," Organizational Cynicism and Employee Performance Moderating Role of Employee Engagement, *Journal of Global Responsibility* Vol.9, No.4, pp. 415-431.
- Akar Hussein (2019). A Meta- Analytic Review on The Causes and Consequences of Organizational Cynicism, *International online Journal of Educational Sciences*: 9.
- Chen, C., & Ganapati, S. (2023),"Do Transparency Mechanisms Reduce Government Corruption? A meta-analysis", *International Review of Administrative Sciences*, 89(1)
- Durrah, Omar. Monica Chaudhary, M., & Moaz Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.60 (5).
- Del Águila, M. R., & González-Ramírez, A. R. (2014). Sample Size Calculation. *Allergologia et Immunopathology*, 42(5), 485-492
- El-Maghraby, Huda Abdel- Hamid Abdel- Fattah, (2022),"The Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Cynicism(An Applied Study on Egyptian Tax Authority employees-Dakahlia Governorate)", PhD Thesis in Business Administration, Mansoura University, Faculty of commerce Business Administration Department.
- Erarslan S., Kaya, K.; Altinda c., (2018). Effect of Organizational Cynicism and Job Satisfaction on Organizational Commitment: An Empirical Study on Banking sector "J. Fac. Econ. Administration, 23 (2), PP.905-922.
- Fredotovic, Ivan a,(2018),"Testing a Model of Organizational Transparency in Higher Education THROUGH Faculty Perceptions of Doctor of Philosophy in Leadership and Education, in the Adrian Dominican School of Education, Barry University.
- Farjam, Saeid, *et al.* (2018)." The Mediator Effect of Occupational Burnout on the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Silence (Case Study: Employees of Farokhshahr Social Security Organization Hospital). *Revista Publication* Do5.15, 1136-1159
- Fernandez, j., Moreno, O. & lombana.A. (2018). Organizational Cynicism – An Exploration Analysis – Case: Workers in the City of Cartagena De India's (Colombia) *Revista ESPACIOS*. 39(26), 27-42
- Jiang, Hongyan, Yang Chen, Peizhen Sun, and Jun Yang (2017)."The Relationship Between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behavior: the Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism', *Frontiers in Psychology* 8:732.

- Khalid, K,(2020),"Organizational cynicism and Employee performance: The Moderating Effect of Occupational Self-Efficacy in Pakistan, *International Transaction Journal of Engineering, Management and Applied and Technologies*,11(2),1-17.
- Kanter, D, L& Mirvis, P, H, (2018),"A study on the relationship between administrative transparency and organizational cynicism perceived by teachers of vocational secondary schools", *European Journal of Educational Studies*, Volume4, Issue4, pp: 445-457.
- Kwantes, C, T., and Bond, M. (2019),"Organization Justice and Autonomy as Moderators of the Relationship Between Social and Organizational Cynicism. *Personality and Individual Differences*, 151:1-10
- Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M., and Chautala, W. C. (2020),"Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A study of Physicians in Egyptian Public Hospitals, *International Journal of Public Administration*, 1-10.
- Nabors, Bridgette Rose (2019),"A Correlational Study of Organizational Trust, Manager Transparency, and Employee Stress, *Quantitative Research Study Methodology*", Doctor of Management in Organizational Leadership, University of phoenix.
- Nafei Wagee, (2015),"The Role of psychological Capital on Job Embeddedness and Organizational Cynicism: A study on Menoufia University Hospitals", *Journal of Management and Sustainability*, Vol.5, and No.1
- Omar, D., Monica, C., and Moaz, G. (2019). "Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations" *International Journal of Environmental Research and Public Health* .16(7) PP.1-16
- Onuoha, L.N, (2011),"Corporate Transparency: *Babcock University, Int.J, Innovation in Education*, Vol(1), No(4)
- Palomino, M, N, & Frezatti, F, (2016)," Cynicism in Organizations: Is Administrative Transparency Important? *International Journal of Research, Business Studies and Management*, Vol.3, No.2, pp49-60.
- Ram, N., Khoso, K., and Bedok. A, (2016),"The Impact of Administrative Transparency on Regulatory Cynicism and Intention to Leave Work: Research on the Banking Sector", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.6, No.12, pp543-551
- Rayan, A, M., Aly, N, A., and Abdelgalel, A. M, (2018), "Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study, *European Journal of Business and Management*, 10(27):70-79
- Rita, L, (2015),"Engaging Employees in China: The impact of Communication Channels, Organizational Transparency and Authenticity, *An International Journal*, Vol (16), No (4). - Saeed, I, Fatima, T., Junaid, M, (2018)," Impact of Organization Cynicism on Work Outcome: Mediating Role of Work Alienation, *NICE Research Journal* 1. 104-120.
- Sabar, Rana Nasser., (2019)," the Refection of Organizational Cynicism on Employees Deviant Behavior a Survey Research of a Sample of the Opinion of Employee in the General Company for Woolen Industries", *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences* 4.44:78.

- Salih, Rasha Mahdi (2020). "The Impact of Organizational Cynicism in Job Engagement of Government Schools' teachers in Al Zubair district", *Journal of Economics and Administrative Sciences*, vol. 26, No.117, pp: 109-127
- Serene, Dalati& Hala, Alchach,(2018), "The effect of Leader Trust and Knowledge Sharing on Staff Satisfaction at Work: Investigation of Universities in Syria, Business, Management and Education, Vol(16),No(1).
- Yang, C., Chen, Y., Roy, A, S, and mattila, A, S. (2020), "Unfolding Deconstructive Effects of Negative Shocks on Psychological Contract Violation, Organizational Cynicism, and Turnover Intention, *International Journal of Hospitality Management*, 89-100.

Abstract

This study aimed to reduce organizational cynicism among employees of the Ministry of Local Development in Egypt by supporting human resource governance applications and administrative transparency practices. Therefore, the study focused on testing the impact of human resource governance on administrative transparency, then examining the impact of administrative transparency on organizational cynicism. It also tested the direct impact of human resource governance on organizational cynicism, and tested the effect of administrative transparency as a mediator in the relationship between human resource governance and organizational cynicism. The study was applied to a sample of (385) employees of the Ministry of Local Development in Egypt. The study relied on collecting data through a questionnaire. A set of statistical methods available in the advanced statistical analysis software package SPSS was used for statistical data processing. The study reached a set of results, the most important of which were: a strong positive significant effect between the dimensions of human resource governance (openness and participation, transparency, accountability, justice, administrative empowerment) and administrative transparency. The study also revealed a strong negative significant relationship between two dimensions of human resource governance (transparency, justice) and organizational cynicism, particularly cognitive and emotional cynicism. However, the accountability dimension was positive and statistically significant in its relationship with organizational cynicism. A strong, negative, and significant correlation was found between some dimensions of administrative transparency (transparency of systems, instructions, legislation, and regulations, transparency of information, transparency of performance evaluation) and organizational cynicism. The results also revealed a strong, positive, and significant correlation between human resource governance and administrative transparency. The more effective the implementation of human resource governance, the higher the level of administrative transparency in the ministry's practices. Finally, the results indicated a strong, negative, and significant correlation between human resource governance and organizational cynicism. The more effective the implementation of human resource governance, the lower the level of organizational cynicism among ministry employees.

Keywords: Human Resource Governance; Administrative Transparency; Organizational Cynicism; Ministry of Local Development in Egypt.

..... السيد الاستاذ الفاضل /

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الشفافية الإدارية للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية"، برجاؤ التكرم بإستيفاء كافة الأسئلة في قائمة الإستقصاء بدقة وموضوعية، علماً بأن مساعدتكم ستساهم في التوصل إلى نتائج علمية قيمة، ونحيطكم علماً بأن هذه المعلومات لن يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معاً

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،،

القسم الأول: حوكمة الموارد البشرية؛ ويُشير هذا المصطلح إلى العمليات والممارسات التي تعتمد عليها جهة العمل في تحديد الأدوار والمسؤوليات وإسلوب ممارسة السلطة وإتخاذ القرارات ومساءلة جميع العاملين والإدارة لتحقيق الصالح العام. بمعنى تغيير دور إدارة الموارد البشرية من حالة التفرد في رسم السياسات والإستراتيجيات العامة للجهة إلى المشاركة والشفافية والنزاهة والعدالة بمشاركة جميع الأطراف المعنية مع الإدارة العليا في إتخاذ القرارات، وتقاس حوكمة الموارد البشرية من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الإبتفتاح والمشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة، التمكين الإداري. من فضلك ضع علامة (✓) أمام الإختيار الذي تراه مناسب من وجهة نظركم.

م	العبارات	متوافر بشدة (5)	متوافر (4)	إلى حد ما (3)	غير متوافر (2)	غير متوافر إطلاقاً (1)
البُعد الأول : الإبتفتاح والمشاركة						
1	يُشارك الأطراف ذوي العلاقة ومنهم العاملين في وضع خطط العمل في جهة عملك.					
2	تُشكل لجان حسب الإختصاص للمساعدة في إتخاذ القرارات					
3	يتم إشراكى في إتخاذ القرارات الخاصة بعملى.					
4	أشعر بأهمية دوري في صناعة القرارات داخل جهة عملي					
5	تعقد إجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على مشكلات العمل ومحاولة حلها.					
البُعد الثانى : الشفافية						
6	لدى قناعة أن المعلومات المتعلقة بإدارة شئون العاملين متوافرة.					
7	تنتشر الوزارة معلوماتها حول إدارة شئون العاملين على الموقع الإلكتروني.					
8	تلتزم الوزارة بترجمة قيمها نحو إقامة علاقات متميزة مع العاملين إلى واقع.					
9	تُفصح الوزارة عن التغييرات الجوهرية التي تجريها في آليات وممارسات إدارة شئون العاملين.					
10	تُفصح جهة عملي عن تقارير المتابعة والرقابة على الموارد البشرية للأطراف ذوي العلاقة.					
البُعد الثالث : المساءلة والمحاسبة						
11	يطلع العاملين بالوزارة على مدونة السلوك لموظفي					
12	هناك آليات مساءلة إدارية معلنه للجميع.					
13	يوجد آليات مساءلة واضحة للعاملين وفقاً لمواد التأديب الواردة في القانون.					
14	تلتزم جهة عملي بلوائح واجراءات العمل المحددة.					
15	يتم محاسبة العاملين في كافة المستويات الإدارية في حالة مخالفة اللوائح المنظمه للعمل.					
البُعد الرابع : العدالة						
16	يقتاسب نظام الأجور والحوافز بالوزارة مع مؤهلات وقدرات وخبرات العاملين بها.					

17	أشعر بعدالة الإيجور والحوافز التي أحصل عليها مقارنة بما يحصل عليه زملائي بالعمل.				
18	هناك عدالة في توزيع مهام وععب العمل بين العاملين				
19	يتسم نظام تقييم أداء العاملين بالعدالة.				
20	أشعر بعدالة إجراءات شغل المواقع الإدارية والإشرافية				
البعد الخامس : التمكين الإداري					
21	يستطيع العاملون الوصول للمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.				
22	تُمنح لي صلاحيات وسلطات كافية للتصرف وإتخاذ القرارات.				
23	أعتقد بأن القيادات الإدارية تستطيع تغيير أساليب العمل				
24	يعبر العاملون عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية تامة.				
25	تحرص الإدارة العليا على التمكين الفعال للمستويات الإدارية.				

القسم الثاني: الشفافية الإدارية؛ ويقصد بها مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تتبناها جهة العمل، وتشتمل على ستة أبعاد أساسية وهي: شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات الإدارية، شفافية تقييم الأداء، شفافية إتخاذ القرارات، شفافية المساءلة الإدارية. برجاؤ وضع علامة (√) أمام الاختيار الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

م	العبارات	متوافر بشدة (5)	متوافر (4)	إلى حد ما (3)	غير متوافر (2)	غير متوافر إطلاقاً (1)
البعد الأول : شفافية الأنظمة والتعليمات والتشريعات واللوائح						
26	تعقد ندوات أولقاءات لشرح القوانين واللوائح المنظمة للعمل.					
27	تتصف التعليمات والقرارات المصدرة لنا بالوضوح.					
28	توضح الأنظمة واللوائح واجبات ومسؤوليات العاملين بدقة					
29	يستطيع العاملون الإطلاع على القوانين واللوائح المنظمة للعمل					
30	تتوفر نماذج واضحة وسهلة الإستخدام للمعاملات					
البعد الثاني : شفافية المعلومات						
31	يتوافر للعاملين كافة المعلومات اللازمة للوفاء بواجباتهم في الوقت المناسب.					
32	توجد أليات واضحة للتأكد من دقة المعلومات الصادرة للعاملين.					
33	يتمكن العاملون من الحصول على أي بيانات يحتاجونها لتأدية مهامهم الوظيفية.					
34	يتم نشر وتبادل المعلومات بين العاملين بإستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.					
35	تتبنى جهة عملي سياسة واضحة للإفصاح عن المعلومات.					
البعد الثالث : شفافية الاتصالات الإدارية						
36	أشعر بالسهولة في كافة الاتصالات بين المستويات الإدارية.					
37	توجد قنوات إتصال مفتوحة مع العاملين فيها					
38	تساعد نظم الاتصالات المستخدمة في تبسيط إجراءات العمل.					
39	تنوع وسائل الاتصالات يضمن سهولة التواصل بين العاملين.					
40	تتيح وسائل الاتصالات قنوات فعالة تضمن وضوح التعليمات المنظمة للعمل.					

البُعد الرابع : شفافية تقييم الأداء					
41	يتوافر للعاملين فرص للمشاركة في وضع معايير تقييم الأداء				
42	تتوافر للعاملين كافة المعلومات المتعلقة بإجراءات تقييم الأداء .				
43	تطبيق آليات تقييم الأداء بموضوعية ونزاهة.				
44	تتسم أسس تقييم الأداء بالوضوح التام لكافة العاملين .				
45	يتم توثيق نتائج عملية تقييم الأداء بكل دقة وموضوعية .				
البُعد الخامس : شفافية إتخاذ القرارات					
46	يشارك العاملون في عملية إتخاذ القرارات المهمة في العمل.				
47	آراء ومقترحات العاملين محل إهتمام الإدارة عند حل مشكلات				
48	تتم عملية إتخاذ القرارات وفق أسس منهجية وموضوعية.				
49	تعقد لقاءات وجلسات مختلفة لتفسير القرارات المتخذة				
50	تتقبل جهة عملي المعلومات المرتدة لها من قبل العاملين عند تطبيق القرارات الإدارية.				
البُعد السادس : شفافية المساءلة الإدارية					
51	تتوافر آليات واضحة للمساءلة الإدارية.				
52	تُعلن جهة عملي عن آليات المساءلة الإدارية لجميع العاملين .				
53	آليات المساءلة تسمح بالمراجعة والمراقبة باستمرار .				
54	تنفيذ إجراءات المساءلة الإدارية يتم بنزاهة وموضوعية.				
55	تلتزم جهة عملي بتطبيق مواد التأديب الواردة في القانون بوضوح				

القسم الثالث: التهمك التنظيمي؛ يُشير هذا المصطلح إلى أنه "مجموعة من السلوكيات غير الأخلاقية النابعة من المُعتقدات السلبية والأفكار غير البناءة التي تكون لدى العاملين نحو الجهة وإدارتها. مثل سعى إدارة الجهة لتحقيق مصالحهم الذاتية وعدم النزاهة والمصادقية، وعدم إهتمام الإدارة بتحقيق مصالحهم بالسعى لإحداث تغيير يحقق مصلحة الجهة والعاملين بها معاً، وللتهمك التنظيمي ثلاثة أبعاد هي: البُعد الإعتقادي، البُعد العاطفي، البُعد السلوكي. برجاء وضع علامه (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظركم.

م	العبارات	موافق جداً (5)	موافق (4)	إلى حد ما (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)
البُعد الأول: التهمك المعرفي أو الأعتقادي: إعتقاد الفرد أن الإدارة تقول شئ وتُفعل شئ آخر						
56	أعتقد أن جهة عملي تقول أشياء وتُفعل أشياء أخرى.					
57	عندما تخبرني الجهة أنها بصدد اتخاذ قرار أشك أنها ستطبقه.					
58	أشك أن جهة عملي تهتم بمصالح واحتياجات العاملين.					
59	لدي إعتقاد بأن جهة عملي ليس لديها نزاهة ومصادقية.					
60	لا تتطابق أهداف الجهة مع ما يحدث فعلاً على أرض الواقع.					
البُعد الثاني: التهمك العاطفي: يقصد به ردود الفعل العاطفية الناتجة عن إعتقاد الفرد بعدم مصادقية إدارة الجهة						
61	أشعر بالقلق عندما أفكر في عملي.					
62	أشعر بالغضب من طريقة تعامل جهة عملي معي.					

63	لدي نفور من بعض الأمور التي تحدث جهة عملي.				
64	أشعر بالتوتر عندما أفكر في الطريقة التي تدار بها الأمور في جهة عملي.				
البُعد الثالث:التهكم السلوكي: هو حالة من النقد الشديد أو التشاؤم والتعبير الساخر من الفرد تجاه الجهة وادارتها .					
65	أتبادل نظرات ساخرة مع زملائي عن أحوال جهة عملي.				
66	أتحدث مع الآخرين بشكل سلبي عن ممارسات جهة عملي.				
67	أسخر من المبادرات والشعارات التي تنتبها جهة عملي.				
68	أنتقد سياسات وممارسات جهة عملي أمام الآخرين.				
69	أعبر عن إستيائي من جهة عملي بوسائل مختلفة.				

القسم الرابع:المعلومات التعريفية: من فضلك ضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب

- 1.4 النوع: () ذكر () أنثى
- 2.4 العمر: () أقل من 25 عام () من 25 لأقل من 35 عام () من 35 لأقل من 45 () من 45 لأقل من 55 عام () 55 عام فأكثر
- 3.4 المستوى التعليمي : () أقل من الثانوية العامة () دبلوم () بكالوريوس/ليسانس () ماجستير () دكتورة
- 4.4 مدة الخدمة : () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات () من 10 قل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر