

"دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري
دراسة ميدانية "بالطبيق على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان
عبد الله عبد الله أحمد الطبال *

ملخص البحث:

تتناول هذه الدراسة دراسة وتحليل مفهوم هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ودوره في علاج الفساد الإداري بالتطبيق على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بصياغة فرضين أساسيين، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣١٢ مفردة. هذا وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير قوي ومعنوي لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة وهي: (تخطيط الموارد البشرية- الاختيار والتوظيف- التدريب والتطوير - تقييم الأداء والتعويضات - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) في علاج الفساد الإداري، وتختلف الأهمية النسبية لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة في تأثيرها على الفساد الإداري: (تقييم الأداء والتعويضات - التدريب والتطوير - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الاختيار والتوظيف - تخطيط الموارد البشرية).

كلمات مفتاحية: هندره عمليات إدارة الموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية - الاختيار والتوظيف - التدريب والتطوير - تقييم الأداء والتعويضات - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الفساد الإداري.

* مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

Abstract:

This study deals with studying and analyzing of the concept of Re-engineering processes of human resources management and its role in treating administrative corruption by applying to the employees in the General Office of the Ministry of Health and Population. Its strength is ٣١٢ singles.

The results indicate that: a strong and significant impact relationship for the dimensions of the Re-engineering of the human resource management processes under study: (Planning Human resources – selection and recruitment – training and development – performance evaluation and compensation – strategic management of human resources) in the treatment of administrative corruption, and the relative importance of the dimensions of the Re-engineering of human resources management processes under study varies in their impact on administrative corruption: (performance evaluation and compensation – training and development – strategic management of human resources – Selection and Recruitment – Human Resource Planning).

Key words: Reengineering human resource management processes – Human Resources Planning – Selection and Employment – Training and Development – Performance and Compensation Evaluation – strategic management of human resources – Administrative Corruption.

مقدمة:

يعتبر الفرد أداة مهمة للتنمية وغاياتها في نفس الوقت ، فلكي تتحقق التنمية لابد من التصدي لأهم معوقاتنا وهو سوء وانخفاض كفاءة الإدارة والذي يؤدي بدوره إلى ظهور الفساد الإداري في المنظمات ، ويعد البحث عن الموارد البشرية القيادية والتي يشترط فيها الأمانة والنزاهة والاستقامة والمصادقية من متطلبات التنمية ، فالقيادة الفعالة تعمل على الارتقاء بالمستوى المعيشي للفرد الذي هو أساس التنمية والمستفيد منها ، ويمثل الفساد الإداري عائقًا أساسيًا للتنمية في أي زمان ومكان والذي ينتج عن فساد الإدارة ووضع الخطط غير السليمة و القرارات الخاطئة التي تشجع الأغراض الشخصية أكثر مما تشجع احتياجات المجتمع (جبريل ، ٢٠١٠). ويعد موضوع التطوير والتنمية المستدامة من الموضوعات الهامة في الآونة الأخيرة ، فهي تعد قضية شاملة اقتصادية واجتماعية وسياسية وفكرية وبيئية، ومن هنا تبرز ظاهرة الفساد الإداري والتي تكبر وتتعمق كالثقوب السوداء التي تبتلع المكاسب المتحققة وتهدد بإجهاض أي تنمية أو تقدم لتحقيق النهضة الحقيقية ، و لذا يتطلب الأمر مواجهة مسببات الفساد الإداري بداخل تنظيمية استراتيجية معاصرة وغير تقليدية قادرة على مواكبة التحولات الديناميكية والسريعة وعلى مواجهة افرزاتها السلبية وتداعياتها المحبطة ، ولعل أهم وأعظم هذه المداخل هو منهج إعادة هندسة الأعمال أو الهندرة ، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمات مسئوليات ومهام إضافية للقيام بعملية هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية لأنها تتطلب مهارات ومعارف واسعة وخبرات عالية قادرة على التفكير الإبداعي والتخطيط والتحليل البيئي لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل في عالم شديد الاضطراب والتعقيد (سالم ، ٢٠٠٩) . ويرى (Popova and

(Podolyakina, ٢٠١٤) أن الفساد والرشوة يؤثران سلبياً على المنظمات والدول
والتنمية الاقتصادية.

وتقوم هذه الدراسة بدراسة وتحليل دور هندره عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية
في علاج الفساد الإداري من منظور الإدارة الحديثة بالتطبيق على العاملين في
ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

أولاً: مشكلة البحث:

تحظى ظاهرة الفساد في القطاع العام باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، فهي تعد
معضلة ومشكلة عالمية تحدث في معظم دول العالم سواء المتقدمة والنامية على حد
سواء (Antonakasa ,et al, ٢٠١٤).

ويعد مكافحة الفساد بكافة صورته وأشكاله أحد أبعاد رؤية مصر ٢٠٣٠م، حيث إنه
بحلول عام ٢٠٣٠م يكون هناك مؤسسات اجتماعية وجهاز إداري يتسم بمجموعة
من الخصائص منها: الشفافية والنزاهة والمرونة والتفاعل مع المواطن لتحقيق رضاه
والخضوع للمحاسبة والمساءلة، وتسهيل إتاحة وتداول المعلومات ومكافحة الفساد
(ملخص من إعداد فريق الدراسات العليا بجامعة السويس). ويشير تقرير منظمة
الصحة العالمية لعام ٢٠٢٠ إلى ترتيب دول العالم من حيث مؤشر توفير الرعاية
الصحية للشعوب، وجاءت مصر في المرتبة ٨٨ عالمياً والتاسعة عربياً والسابعة
إفريقياً (تقرير منظمة الصحة العالمية لعام ٢٠٢٠م).

ويغطي مؤشر مكافحة الفساد المظاهر التالية: الرشوة، الاختلاس، استغلال
المنصب العام لتحقيق مكاسب شخصية، مدى وجود سياسات فعالة للحد من الفساد

وتحقيق النزاهة في القطاع العام، التوظيف على أساس المحسوبية والوساطة. ورغم حصول مصر على درجة أعلى في مكافحة الفساد في عام ٢٠٢٠ مقارنة بالعام الماضي، إلا أن ترتيبها العالمي تراجع بعد أن أبدت دول أخرى استعداد أكبر في مكافحة الفساد مقارنة بمصر فلم تحقق سوى تقدم ضئيل أو لم تحقق أي تقدم في السنوات الأخيرة، حيث حصلت مصر على ٣٣ درجة في مؤشر ٢٠٢٠ مقارنة بـ ٣١ درجة في ٢٠١٩، لكن ترتيبها تراجع إلى ١١٧ عالمياً مقارنة بـ ١٠٦ عالمياً في ٢٠١٩ (تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠٢٠م).

ويعد قطاع الصحة من القطاعات الحيوية وانتشار مظاهر الفساد فيه لأنه أقرب القطاعات ارتباطاً والتصاقاً بالمواطن فلا يوجد مواطن إلا وله علاقة مباشرة أو غير مباشرة معه، حيث إن المجتمع يعاني من مجموعة من المشكلات والأزمات في القطاع الصحي بسبب الإهمال والفساد، مما يتطلب تضافر الجهود والمشاركة والتخطيط لتنمية هذا القطاع لتوفير حياة كريمة للمواطنين (جبريل، ٢٠١٠).

وتعتبر الموارد البشرية أهم موارد المنظمة على الإطلاق ومصدر الإبداع فيها ومن أهم مصادر التميز في المنظمات، مما تظهر الحاجة إلى ضرورة إحداث تغيير جذري في نظم وأساليب العمل المستخدم في إدارة الموارد البشرية لرفع مستوى أدائها ومكافحة الفساد في المنظمات، لذا أصبح من الضروري استخدام أسلوب الهنדרه في إدارة الموارد البشرية لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية للمنظمات وتحسين أداء المنظمات وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في الأفراد (خان، ٢٠١٤/٢٠١٥).

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

وفى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

أ- هل توجد علاقة بين هندره عمليات إدارة الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان؟

ب- ما هي أهم أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعويضات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والتي تؤثر في علاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان؟ وما هي أهميتها النسبية؟

ج- ما هي أهم أبعاد الفساد الإداري محل الدراسة (التظيمية، السلوكية، المالية، الجنائية) في ديوان عام وزارة الصحة والسكان؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مدخل الهندره بالتطبيق على أنشطة إدارة الموارد البشرية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة وأحد أساليب معالجة الفساد الإداري، والتي طبقت في المنظمات العالمية الأمريكية والأوروبية وحققنت نجاحات كبيرة.

- يحظى موضوع الفساد بشكل عام والفساد الإداري بشكل خاص باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كأحد الموضوعات الإدارية الهامة، والمؤثرة على الاستدامة والبقاء في عالم الأعمال اليوم.

- يعتبر دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري مجالاً خصباً للدراسة والتحليل، ومحدودية الدراسات في هذا المجال، وبالتالي توجد حاجة إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

- تعد المنظمات الحكومية الخدمية أكثر المنظمات حاجة لإعادة هندسة إجراءات العمل فيها، وتوطين الممارسات التنظيمية الحديثة، وإدارة مواردها البشرية بصورة أفضل وأكثر كفاءة.

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في الآتي:

- التعرف على دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

- تحديد أهم أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعويضات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والتي تؤثر في علاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

- تحديد أهم أبعاد الفساد الإداري (التنظيمية، السلوكية، المالية، الجنائية) في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

- التعرف على العلاقة بين هندره عمليات إدارة الموارد البشرية وعلاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية من حيث تأثيرها في علاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات حول العلاقة بين هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.
- رابعاً: الدراسات السابقة:

يعد موضوع هندره عمليات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالفساد الإداري من الموضوعات الهامة، والتي لم تتل اهتماماً كبيراً وكافياً، وقام الباحث بمراجعة العديد من الدراسات السابقة للاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة والفجوة البحثية، وتحديد أهمية وأهداف ومتغيرات وفروض ومنهجية الدراسة، وتم تقسيم الدراسات السابقة كما يلي:

١- دراسات تناولت مفهوم هندره عمليات الموارد البشرية:

هدفت دراسة (عمر، ٢٠١٣) إلى دراسة مدى تأثير إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في مهام الإدارة الجزائرية من خلال تشخيص أهم الأسباب وراء عدم كفاءة مواردها البشرية وبرامج إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، وتشير النتائج إلى ضرورة تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية لتحسين أداء مواردها البشرية وتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية وبما يضمن تحسين مستوى أداء الإدارة العامة الجزائرية. واستهدفت دراسة (Radosevic , et al , ٢٠١٤) بحث مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال في إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين العمليات في المنظمات كبيرة الحجم بالتطبيق على صناعة البترول، ومقارنة أداء إدارة الموارد البشرية قبل وبعد تطبيق إعادة الهندسة فيها، وتشير النتائج إلى أن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في إدارة الموارد البشرية أدى إلى زيادة الفعالية

والكفاءة، وتخفيض الوقت اللازم لتنفيذ العمليات، وتوفير الموارد، وتحسن أداء العمليات والموارد البشرية وأداء المنظمة بوجه عام بعد تطبيق إعادة هندسة الأعمال في إدارة الموارد البشرية عنه قبل تطبيقها. وتناولت دراسة (خان، ٢٠١٤/ ٢٠١٥) اختبار الأثر المباشر لإعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري، والأثر غير المباشر لها من خلال ممارسات أو نظم عمل الأداء العالي، وتم قياس إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد هي: (إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية، تغيير أدوار ومؤهلات الأفراد)، وتشير النتائج إلى مساهمة إعادة هندسة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة تغيير أدوار ومؤهلات الأفراد بالدرجة الأولى ومساهمة إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل أقل، كما تساهم إعادة هندسة الموارد البشرية بأبعادها إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات وإعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل غير مباشر في تحسين الأداء من خلال تأثير ممارسات الأداء العالي كمتغير وسيط في هذه العلاقات. وهدفت دراسة (أبو عوض، ٢٠١٥) إلى التعرف على واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام، والوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وتوصلت الدراسة إلى: توافر أبعاد هندسة الموارد البشرية بدرجة مقبولة، وجود علاقة طردية جيدة بين أبعاد هندسة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي، وضرورة تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية كوسيلة لرفع الكفاءة والأداء. كما استهدفت دراسة (Supriya and Pratibha, ٢٠١٩) دراسة وتحليل دور الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات وتوقعات العاملين بشأن هذا الدور في القطاع المصرفي لتحقيق رقمه البنوك أو التحول الرقمي في البنوك الهندية الخاصة، وتشير النتائج إلى أن

هناك توقعات إيجابية ومرتفعة جدًا للعاملين بالبنوك محل الدراسة حيث يرون أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا وكبيرًا في تطبيق برامج إعادة هندسة العمليات وتخفيض المقاومة للتغيير .

٢- دراسات تناولت مفهوم الفساد الإداري:

تناولت دراسة (خضير، ٢٠٠٨) دراسة أثر مجالات الإبداع الاستراتيجي (حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) في مظاهر الفساد الإداري المتمثلة في الانحرافات (التنظيمية، السلوكية، المالية، الجنائية) على عينة من مديري الشركة العامة لصناعة البطاريات بالعراق، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوي وأثر بين كل من مجالات عملية الإبداع الاستراتيجي ومظاهر الفساد الإداري محل الدراسة لدى جميع العاملين في الشركة، ويؤثر الإبداع في الحد من أو القضاء على مظاهر الفساد الإداري. وهدفت دراسة (جبريل ، ٢٠١٠) إلى البحث عن أسباب نجاح الإدارة ، وأثر الفساد الإداري واتخاذ القرارات الخاطئة في عمل المؤسسات وطرق الحد من الفساد وعلاجه في شركة النسيم للصناعات الغذائية والشركة العامة للألبان ومنتجاتها بدولة ليبيا ، وتشير النتائج إلى أن الغالبية يرون أن وضع الخطط التدريبية وتأهيل العاملين والوحدات الإنتاجية المختلفة عاملاً مهماً يحد من ظاهرة التسبب والفساد في الإدارة ، كما أن الحاجة والعوز المادي للمرتب وقلة المرتب الممنوح للموظف مقابل عمله سبب رئيس من الأسباب التي تدفع به إلى الانحراف واتخاذ طريق الفساد ، كما ينتشر الفساد الإداري في القطاع العام أكثر منه بكثير عن القطاع الخاص . وتهدف دراسة (Esmaili , et al, ٢٠١٣) التعرف على العلاقة بين الفساد الإداري وإنتاجية الموارد البشرية في إحدى الجامعات الإيرانية، وتشير النتائج

إلى أن الفساد الإداري هو أحد المكونات التي تؤثر على إنتاجية الموارد البشرية، كما توجد علاقة عكسية بين الفساد الإداري وعناصر الإنتاجية مثل: الرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي، ودقة الإجراءات، ومعدل سرعة أداء العاملين، والمعرفة الوظيفية، وجودة الحياة الوظيفية. وتناولت دراسة (Chee, ٢٠١٥) علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تطوير المسار الوظيفي، المرتبات والمزايا و تقييم الأداء) وادراك الفساد والرشوة في الشرطة الملكية الماليزية مع توسط متغير الالتزام العاطفي بين هذه العلاقة، وتشير النتائج إلى أن تطوير المسار الوظيفي والمرتبات والمزايا والالتزام العاطفي هي محددات إيجابية لإدراك الفساد والرشوة، في حين أن تطوير المسار الوظيفي والمرتبات والمزايا وتقييم الأداء هي محددات إيجابية مع الالتزام العاطفي، بالإضافة إلى التأثير الوسيط والجزئي للالتزام العاطفي على العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وادراك الفساد والرشوة. وتهدف دراسة (Burak and Alghandouri, ٢٠١٨) دراسة حالة الفساد الإداري والمالي في الدول النامية من حيث مفهوم الفساد الإداري ومسبباته ومظاهره وأنواعه وآثاره على النمو الاقتصادي والمجتمع، وتقديم مجموعة من المقترحات لعلاج الفساد الإداري من منظور الإدارة الحديثة، ويعد من أخطر أشكال الفساد هو ما يحدث نتيجة للبيروقراطية وتعقد الإجراءات والنظم الإدارية المركزية في تلك الدول. وهدفت دراسة (خليف، ٢٠٢١) إلى التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي التي تمكن القادة في وزارة المالية من محاربة الفساد الإداري باستخدام تقنيات وأساليب مبتكرة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣١٨ مفردة من العاملين بوزارة المالية بمدينة الاسكندرية، وتشير النتائج إلى: أن وجود تأثير معنوي للذكاء الاستراتيجي على مكافحة الفساد الإداري، كما أبعاد الذكاء الاستراتيجي (استشراف المستقبل، والتفكير النظامي، الدافعية) تؤثر تأثيراً معنوياً في مكافحة

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

الفساد الإداري (الانحرافات التنظيمية، السلوكية، المالية، الجنائية) ، بينما أبعاد
(الرؤية المستقبلية ، الشراكة) لا تؤثر تأثيراً معنوياً في مكافحة الفساد الإداري.
ويعتبر التفكير النظامي البعد الأكثر تأثيراً في مكافحة الفساد الإداري.

٣- دراسات تناولت العلاقة بين هندره عمليات الموارد البشرية والفساد الإداري:

استهدفت دراسة (Antonakasa,et al, ٢٠١٤) دراسة دور إدارة الموارد البشرية
في انتشار مستوى الفساد في القطاع العام مع دراسة حالة إدارة الضرائب اليونانية،
وتشير نتائج المقابلات مع العاملين في مصلحة الضرائب والجمارك اليونانية وخبراء
محاربة الفساد إلى وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية على وجود الفساد وتطوره في
هذا المجال من خلال وجود أساليب غير موضوعية لاختيار وتوظيف وتقييم وترقية
الموارد البشرية في مصلحة الضرائب والجمارك اليونانية. ويشير (يمانى ، ٢٠١٩)
إلى تعدد أساليب الإدارات الحديثة والتي ظهرت خلال عصر العولمة والانفتاح
التكنولوجي السريع ، والتي يمكن استخدامها كمدخل لعلاج الفساد الإداري منها :
إدارة الصراع داخل الفرد ، إدارة الذات ، إدارة التغيير ، إدارة الأزمات و لا يعتبر
الفساد الإداري أزمة في حد ذاته ويتم إدارته كأزمة من خلال فريق عمل متكامل
ومتعاون للقضاء على مسبباته ، الإدارة بالأهداف و العمل الجماعي والمشاركة
الفعالة والإيجابية والرقابة الذاتية ، إدارة الاتصالات وتوفير مناخ إيجابي يسمح
بتقبل أفكار وآراء الآخرين وتبادل المعلومات ، إدارة الجودة والتحسين المستمر في
مستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي ، إدارة الإبداع وعدم كبت المواهب في العمل،
الهندره أو إعادة هندسة العمليات الإدارية ، الإدارة بالاتفاق والتوقعات المشتركة بين
الإدارة والعاملين .

يتضح من استعراض الدراسات السابقة الآتي:

- أ- تتصف الدراسات السابقة في مجال هندرة إدارة الموارد البشرية بالندرة النسبية.
 - ب- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة العربية والأجنبية.
 - ج- تزايد الوعي بمدى خطورة موضوع الفساد على المنظمات بوجه خاص والدول بوجه عام، وتسليط الضوء على وجود حاجة ملحة وضرورية إلى مكافحة هذه الظاهرة في العصر الحالي.
 - د- يعتبر العنصر البشري من أهم الأسباب الأساسية لانتشار الفساد الإداري في المنظمات والدول، مما يتطلب ضرورة وجود إدارة فعالة للموارد البشرية لإدارة عمليات وأنشطة الموارد البشرية بكفاءة واقتدار.
- واستنادًا إلى ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في وجود حاجة إلى مزيد من الأبحاث لدراسة وتحليل دور هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري ، حيث لم يتطرق أي من الدراسات السابقة لهذا الموضوع بشكل كاف على حد علم الباحث ، ويتم في الدراسة الحالية دراسة المتغيرات التالية لمفهوم هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية: (تخطيط الموارد البشرية - الاختيار والتوظيف - التدريب والتطوير - تقييم الأداء والتعويضات - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية)، والمتغيرات التالية لمفهوم الفساد الإداري الانحرافات (التنظيمية، السلوكية ، المالية ، الجنائية) .

خامسًا: الإطار النظري للبحث:

١- مفهوم هندرة عمليات الموارد البشرية:

اختلف الكتاب حول إيجاد تعريف واحد محدد ومتفق عليه فيما بينهم لمفهوم هندرة عمليات إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التعريفات الآتي:

ينظر لها (سبنسر، ٢٠٠٠) من منظور واسع أو نطاق أكبر على أنها إعادة التفكير في مدى الحاجة للقيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه، ويتم إعادة هندسته إذا كان العمل ضروري واستراتيجي بالاعتماد على ثلاثة بدائل هي: (التخلص أو الغاء الأنشطة ذات القيمة المنخفضة، التعاقد مع جهات خارجية، إعادة التصميم). كما ينظر إليها سبنسر من منظور ضيق أو نطاق أصغر على أنها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والإنتاجية. ويعرفها (إسماعيل، ٢٠٠٨) بأنها محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم رأس المال البشري في المنظمة والأسس والعمليات لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل. ويرى (الخشروم، ٢٠٠٩) بأنها إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية باستخدام تقنية المعلومات بواسطة العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والإنتاجية، وتمثل الموارد البشرية بالنسبة لها هدف ووسيلة في نفس الوقت. وتعرف بأنها إعادة النظر والتصميم الكلي لعمليات إدارة الموارد البشرية ذات القيمة المضافة الجوهرية لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (رسلان، ٢٠١٠). كما تعرف بأنها إحداث تغييرات جذرية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، من خلال إعادة تنظيم هذه الإدارة في شكل فرق عمل، وإعادة تصميم عمليات هذه الإدارة والتركيز على الأنشطة الاستراتيجية فقط، والتحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، والتخلص من المهام الإدارية والروتينية، والتركيز على المهام الاستراتيجية والأساسية في هذه الإدارة (خان، ٢٠١٥). وينظر إليها على أنها إعادة تصميم الأسس والمبادئ و العمليات التي يتم على أساسها إدارة

نظام الموارد البشرية في المنظمة ككل فهي فرصة بالنسبة للأفراد لأتمته العمل الروتيني، و تقليص إجراءات العمل ذات قيمة أقل، و يسمح لهم بتركيز اهتمامهم حول ما هو مهم لدى العميل وعلى القرارات التي تخص طريقة خدمته، بالإضافة إلى توفير كافة خدمات الموارد البشرية بطريقة فورية عند الطلب وفي الموقع الأقرب للعامل في أي مكان في العالم (بولنوار ، ٢٠١٦) .

وتعرفها الدراسة الحالية على أنها عملية إعادة تصميم وصياغة عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات مثل: عمليات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتوظيف وإدارة الأداء والتعويضات والتدريب والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لتفعيل دور ومكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتحسين أداء العاملين والمنظمة وبالتالي تحقيق قيمة مضافة لها.

٢- المجالات التي تغطيها هندره الموارد البشرية:

تغطي هندره الموارد البشرية جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي (الطبال، ٢٠١٩، الخشروم، ٢٠٠٩، سبنسر، ٢٠٠٠):

أ- تخطيط الموارد البشرية:

يشمل التنبؤ وتحديد حجم ونوع العمالة المطلوبة للسنوات القادمة، بحوث الموارد البشرية، خطط الإحلال الوظيفي.

ب- وصف وتوصيف الوظائف:

تتضمن تحليل الوظائف، صفات وخصائص ومؤهلات وخبرات شاغلي الوظائف، العلاقات بين الوظائف، إعادة تصميم وإثراء الوظائف.

ج- الاستقطاب والاختيار والتوظيف:

يشمل فعالية سياسة الاستقطاب، مراحل الاختيار والتوظيف، مصادر الاختيار، المقابلات، اختبارات التوظيف، الفحص الطبي.

د- التدريب والتطوير :

تشمل خطوات البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، عائد وتكلفة البرامج التدريبية.

ه- تقييم الأداء ونظم التعويضات:

تتضمن وضع معدلات الأداء، أساليب تقييم الأداء، المكافآت المرتبطة بالأداء، هيكل المرتبات، أساليب التعويض، الترقيات.

و- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تشمل بحوث الموارد البشرية الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية الدولية، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

٣- مفهوم الفساد الإداري:

يعتبر مفهوم الفساد الإداري من المفاهيم متعددة الأبعاد والمعاني والأسباب وتتعدد أسبابه وتتنوع منها سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، و داخلية وخارجية ، كما يعد الفساد الإداري العدو الأكبر لخطط وبرامج التنمية ونشر التخلف وخسارة كبيرة للأموال والجهد والوقت وزوال فرص التقدم والنمو ، ولذا أصبح موضوع الفساد بشكل عام والفساد الإداري بشكل خاص يتصدر الاهتمام في السنوات الأخيرة، ولم يعد هذا الاهتمام قاصراً على الجهود الفردية والمحلية بل تعداها إلى عقد العديد من المؤتمرات والاتفاقيات الدولية ، و نظراً لخطورة هذه الظاهرة فقد اتفق الخبراء

و المتخصصين في هذا المجال على ضرورة مكافحتها وعلاجها خاصة في الدول النامية كهدف رئيسي (زروقي، ٢٠١٦/٢٠١٧). ويعد الفساد من الناحية القانونية أحد مظاهر الاحتيال ضد سيادة القانون، ومن الناحية الديمقراطية يعد مثلاً على عدم الولاء لإرادة الشعب، ومن الناحية الاجتماعية فإنه يحرم المواطنين من حقوقهم

في حياة كريمة. كما يعرف بأنه إساءة استخدام السلطة والوظائف العامة لتحقيق مكاسب شخصية (Brown and Cloke, ٢٠٠٤; Philips, ٢٠٠٦; Cuenca, ٢٠١٠). ويعرف بأنه الاحتيال والابتزاز وغسيل الأموال والسوق السوداء وتجارة المخدرات وقبول الرشوة (Gardiner, ٢٠٠٩; Sampford, et al, ٢٠٠٦).

٤- أبعاد الفساد الإداري:

يمكن تقسيم الفساد الإداري إلى أربع مجموعات، هي (الشميمري، ١٤٢٤هـ/٢٠٠١م):

أ- الانحرافات التنظيمية:

المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها: (عدم احترام أوقات العمل الرسمية، الكسل والتراخي وامتناعه عن أداء العمل المطلوب، عدم وتحمل المسؤولية، عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات).

ب- الانحرافات السلوكية:

المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بسلوكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها: (عدم المحافظة على كرامة وأخلاقيات الوظيفة، سوء استعمال السلطة، المحسوبية والواسطة).

ج- الانحرافات المالية:

المخالفات المالية والإدارية التي تتعلق بسير العمل، وتتمثل في: (مخالفة القواعد واللوائح المالية، استخدام العاملين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم، الإسراف في استخدام المال العام واستخدام أجهزة ومعدات وأدوات وسيارات العمل في الأمور الشخصية).

د- الانحرافات الجنائية: تتمثل في: (اختلاس المال العام، التزوير، الرشوة).

سادسًا: فروض البحث:

يقوم البحث على محاولة اختبار مدى صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتوظيف الموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

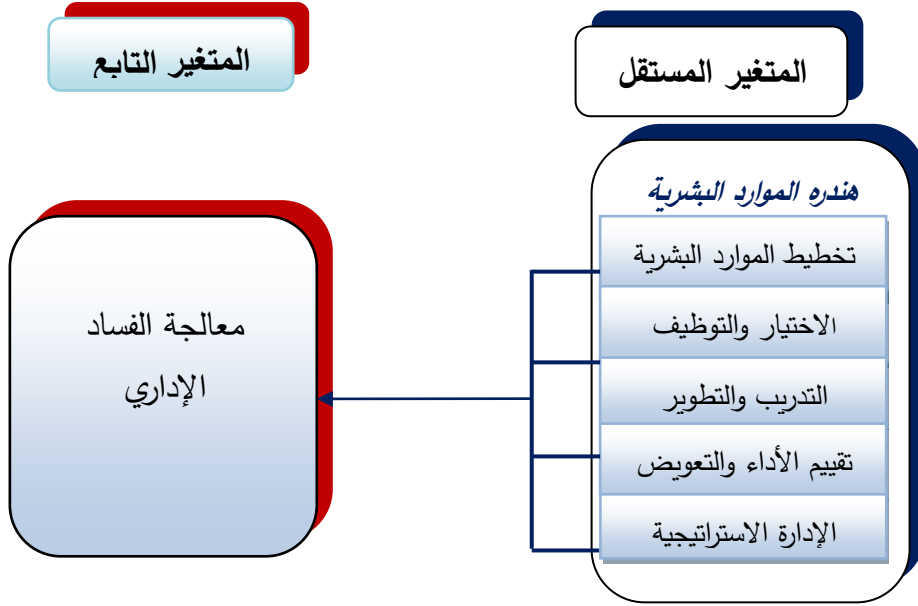
٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم تدريب وتنمية الموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم تقييم الأداء والتعويضات كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

٥- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

الفرض الثاني: تختلف الأهمية النسبية لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية من حيث تأثيرها في علاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

شكل (١) النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً: منهج البحث:

يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي والذي يعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها من خلال الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أسلوب الاستقصاء وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الآلي وبرنامج (SPSS/PC+).

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

١ - مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان، وتم اختيار العاملين في قطاع الشؤون المالية والإدارية من قطاعات ديوان عام الوزارة السبعة لارتباطه بموضوع الدراسة وأكبر قطاعات ديوان عام الوزارة من حيث العدد، وبالتالي يكون إجمالي مجتمع البحث ٢٧٩٦ مفردة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) عدد ونسبة العاملين في قطاع الشؤون المالية والإدارية محل الدراسة

م	البيان	عدد العاملين	نسبة % العاملين
١	الإدارة المركزية للأمانة العامة	٣٣٨	%١٢
٢	الإدارة العامة للموازنة	٤٤٨	%١٦
٣	الإدارة العامة لشؤون التوظيف	٢٣٥	%٨
٤	الإدارة العامة للتخطيط	٤١٨	%١٥
٥	الإدارة العامة للخدمات الداخلية	٣٣٧	%١٢
٦	الإدارة العامة للتمويل الطبي	٥٠٧	%١٨
٧	الإدارة العامة للعلاج بالخارج	٢٠٦	%٨
٨	الإدارة العامة للحركة والنقل	٣٠٧	%١١
	إجمالي عدد العاملين	٢٧٩٦	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات سجلات إدارة شؤون التوظيف بديوان عام وزارة الصحة والسكان في ١/٤/٢٠٢٠م.

٢- عينة البحث:

نظراً لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم حساب حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (الإمام، ٢٠٠٨):

$$n = \frac{m^2 \times z^2 \times \sigma^2}{a^2}$$

ن = حجم العينة، م = حجم المجتمع، σ = الانحراف المعياري ٠,٥، a = مستوى معنوية ٠,٠٥.

ز = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية ٠,٠٥ وهي ١,٩٦.

$$n = \frac{0,5 \times 1,96 \times 1,96 \times 2796}{0,05} = 338 \text{ مفردة}$$

$$0,5 \times 1,96 \times 1,96 + 0,05 \times 2796$$

وبالتالي فإن إجمالي حجم العينة المستخدم هو ٣٣٨ مفردة، ويوضح الجدول التالي إجراءات توزيع العينة، وعدد الاستمارات الموزعة والصحيحة ونسبة الاستجابة:

جدول (٢) توزيع واستجابة عينة البحث

م	البيان	نسبة % العاملين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصحيحة
١	الإدارة المركزية للأمانة العامة	١٢%	٤١	٣٨
٢	الإدارة العامة للموازنة	١٦%	٥٤	٥٠
٣	الإدارة العامة لشئون التوظيف	٨%	٢٧	٢٥
٤	الإدارة العامة للتخطيط	١٥%	٥١	٤٨
٥	الإدارة العامة للخدمات الداخلية	١٢%	٤١	٣٦
٦	الإدارة العامة للتموين الطبي	١٨%	٦١	٥٧
٧	الإدارة العامة للعلاج بالخارج	٨%	٢٧	٢٦
٨	الإدارة العامة للحركة والنقل	١١%	٣٦	٣٢
	إجمالي عدد العاملين	١٠٠%	٣٣٨	٣١٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات جدول (١).

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن معدل الردود الصحيحة بلغ (٣٣٨÷٣١٢) $\times 100 = 92,3\%$ ، وهو معدل مرتفع ومقبول لأغراض البحث العلمي.

تاسعاً: طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على قوائم الاستقصاء في جمع البيانات الأولية، وتشمل قائمة الاستقصاء مجموعة أسئلة خاصة بأبعاد هندره إدارة الموارد البشرية محل الدراسة (المتغيرات المستقلة) وبالاعتماد على مقياس كلاً من (خان، ٢٠١٤، ٢٠١٥)، (أبو عوض، ٢٠١٥)، (بولنوار، ٢٠١٥/٢٠١٦). وبالنسبة لأبعاد المتغير التابع الفساد الإداري تم قياسها بالاعتماد على مقياس (جبريل، ٢٠١٠)، مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة على العبارات لتتناسب مع أهداف الدراسة الحالية. وكذلك سؤال مفتوح عن مقترحات فئات البحث بشأن مدى مساهمة هندره إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري. ومجموعة أسئلة خاصة ببيانات عامة للتعرف على خصائص وصفات عينة البحث، ويتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC+, v. ٢٢)، (AMOS, v. ٢٢) واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling واختبار مدى ملائمة أو مطابقة النموذج للبيانات. والاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية نظراً لتوافقها مع طبيعة بيانات الدراسة وهي:

• استخراج أهم مقاييس النزعة المركزية والتشتت "الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية"، وذلك لإجراء الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة Descriptive Statistics.

• معامل الارتباط ألفا Alpha correlation ويتم استخدامه لتقييم ثبات ومدى اعتمادية أو مصداقية المقاييس المستخدمة في الدراسة Reliability Analysis .
• التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis لاختبار ثبات وصدق متغيرات الدراسة.

• تحليل المسار وتحديد Critical Ratio For Regression Weight (CR) لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع.

حادي عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

١- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول (٣) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات
٠,٧٩٠	٤,١٣	تخطيط الموارد البشرية
٠,٩٢٣	٤,٢٦	الاختيار والتوظيف
٠,٨١٠	٤,١٤	التدريب والتطوير
٠,٦٩٠	٤,٤٢	تقييم الأداء والتعويضات
٠,٧٣٨	٤,٣٢	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
٠,٦٩٤	٤,٣٧	الفساد الإداري

ويلاحظ من الجدول السابق أن جميع المتغيرات لها قيم أعلى من المتوسط (٣) مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة والتي تمثل أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

٢- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis :

للقيام باكتشاف وتحديد المتغيرات الممثلة لكل عامل، حيث يقوم بتقسيم المتغيرات المشاهدة ووضع كل متغير في خانة العامل الذي مثله بالنسبة لإجابات عينة البحث، وبالإضافة إلى أنه يساعد على تخفيض عدد المتغيرات حيث يتم حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبرة من كل عامل.

وتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات المقياس للمتغير المستقل والتابع باستخدام أسلوب تحليل المكونات الرئيسية Principle components analysis، وتدوير المحاور عن طريق إعادة ترتيب المتغيرات للوصول إلى العدد الأمثل من العوامل، وتم استخدام طريقة Promax، وتم حذف المتغيرات التي بلغ معامل تحميلها على العوامل أقل من ٥٠% وذلك باستخدام برنامج spss.

ويوضح الجدول التالي نتائج مصفوفة العوامل للتحليل العاملي الاستكشافي والمتغيرات التي تشبعت بكل عامل وقيمة تشبع كل متغير سواء للمتغير المستقل (أبعاد هندره الموارد البشرية) والتابع (الفساد الإداري):

جدول (٤) نتائج مصفوفة العوامل للتحليل العاملي الاستكشافي

Factor loading						الرمز	العوامل
٦	٥	٤	٣	٢	١		
	٠.٨١٠					P١	تخطيط الموارد البشرية
	٠.٨٩٤					P٢	
	٠.٨٥٩					P٣	
	٠.٦٨٣					P٤	
				٠.٩٣٦		S١	الاختيار والتوظيف
				٠.٨٧٤		S٢	
				٠.٩٢١		S٣	
				٠.٧٢٠		S٤	
		٠.٨٨٢				T١	التدريب والتطوير
		٠.٨٤٧				T٢	
		٠.٩١٠				T٣	
		٠.٧٠٨				T٤	
			٠.٥٠٠			E١	تقييم الأداء والتعويضات
			٠.٩٥١			E٢	
			٠.٩٧٣			E٣	
			٠.٩٧٣			E٤	
					٠.٩٧٣	M١	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
					٠.٧٦١	M٢	
					٠.٨٨٨	M٣	
					٠.٩٧٣	M٤	
٠.٨١٩						C١	الفساد الإداري (المتغير التابع)
٠.٧١٧						C٢	
٠.٨٠٧						C٣	
٠.٧٥٥						C٤	

ويوضح الجدول السابق الآتي:

أ- تحميل فقرات المقياس على عدد (٦) عوامل تمثل أبعاد هندره الموارد البشرية وهي: (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعويضات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية). وأبعاد الفساد الإداري (المتغير التابع) وهي: الفساد (التنظيمي، السلوكي، المالي، الجنائي). وتفسر هذه العوامل ٧٣,٢٠% من التباين الكلي وهي نسبة مقبولة وجيدة، وتعنى أن الاستجابات التي تمت على الفقرات عندما تقسم إلى عوامل فإنها تفسر ٧٣% من السمات التي يتم قياسها في النموذج.

ب- بلغت معاملات التحميل للمتغيرات المشاهدة الخاصة بكل عامل أكبر من (٠,٥٠) وتعرف معاملات العوامل بالتحميلات Factor loading، فالعامل ذو التحميل الأكبر يعنى أنه أكثر تأثيراً في المتغير من العامل ذو التحميل الأقل. وتم حذف المتغيرات المشاهدة والتي يقل نسبة تمثيلها للعامل عن (٠,٥٠).

٣- تقييم اعتمادية (مصدقية) المقاييس:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتأكد من تحميل كل متغير على عامل واحد فقط، وحتى تكون نتائج الدراسة دقيقة فكان لابد من قياس مدى توافر خاصية الثبات في أداة جمع البيانات قبل استخدامها، وقد استعان الباحث بمعامل ألفا كرونباخ (Alpha) Cronback's Reliability Coefficient لتقييم مصداقية وثبات (درجة الاعتمادية) مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، ويوضح

الجدول التالي معاملات ألفا لمقاييس الدراسة والمتغيرات محل الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي:

جدول (٥) نتائج صلاحية واعتمادية الاستقصاء لقياس متغيرات الدراسة بعد

إجراء التحليل العاملي الاستكشافي

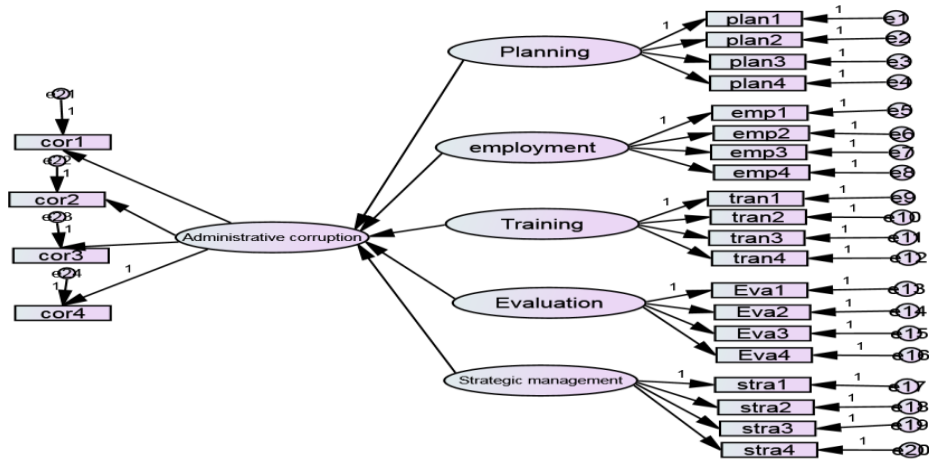
المتغيرات المستقلة	معامل الثبات Alpha
تخطيط الموارد البشرية	٨٣%
الاختيار والتوظيف	٨٩%
التدريب والتطوير	٨٦%
تقييم الأداء والتعويضات	٨٨%
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	٩٢%
إجمالي المتغيرات المستقلة	٨٧%
الفساد الإداري (المتغير التابع)	٧٨%
إجمالي المتغيرات المستقلة والتابعة	٨٦%

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا تتراوح ما بين (٧٨%، ٩٢%) وهو ما يعنى ارتفاعاً مقبولاً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل متغير، وارتفاع معاملات الاعتمادية يعكس ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين محتويات كل متغير من المتغيرات السابقة، ويعنى ذلك إمكانية الاعتماد على هذه المتغيرات في الواقع العملي. وبالتالي تتمتع فقرات الاستقصاء بالثبات والاتساق الداخلي. ويتم قبول الاستقصاء إذا كانت نسبة معامل ألفا كرونباخ أو نسبة الثبات تفوق ٦٠% (Sekaran, ٢٠٠٣; Mcclave, et.al, ٢٠٠١).

٤- تحليل المسار واختبار الفروض:

يمكن الحصول على الشكل البياني لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والعلاقات بينها عن طريق استخدام برنامج (AMOS) كما يتضح من الشكل التالي:

شكل (٢) تحليل المسار لنموذج المعادلات الهيكلية المقترح لمتغيرات الدراسة



• جودة مطابقة النموذج للبيانات:

يوضح الجدول التالي مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج الهيكلي المقترح للدراسة:

جدول (٦) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي SEM المقترح للدراسة

المؤشرات	المدى المثالي	قيمة المؤشر المحسوبة
نسبة كا ² / درجات الحرية CMIN/DF	أقل من ٣	١.٥
جودة المطابقة GFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٩
جودة المطابقة المعدل AGFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٧
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٨
مؤشر توكر لويس TLI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٦
مؤشر المطابقة المعياري NFI	أكبر من ٠.٩٠	٠.٩٦
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي او مؤشر رمسي RMSEA	أقل من ٠.٠٨	٠.٠٣

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة أو الملائمة للنموذج مرتفعة وتتعدى الحدود المثالية، مما يعني قبول صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

• اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة والتحقق من وجود علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل والتابع، يعرض الجدول التالي ملخص نتائج معاملات الانحدار بين متغيرات الدراسة:

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة

P Label	C.R.	S.E.	Estimate, β	المتغيرات
٠.٠٣٨	٢.٠٧٠	٠.٠٥١	٠.١٠٥	التخطيط ← الفساد
٠.٠٠٠	٣.٥٩٦	٠.٠٩٢	٠.٣٣٠	الاختيار ← الفساد
٠.٠٠٠	١٣.٣٠٨	٠.٠٥٠	٠.٦٦٥	التدريب ← الفساد
٠.٠٠٠	١٢.٧١٧	٠.٠٩٦	١.٢١٥	تقييم الأداء ← الفساد
٠.٠٠٠	٦.٦٦٥	٠.٠٥٣	٠.٣٥٤	الإدارة الاستراتيجية ← الفساد

ويتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة تضمن قيم جيدة للمؤشرات وهذا ما يوضحه جدول مؤشرات جودة المطابقة، وجميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥. وقيم CR المحسوبة أكبر من القيم الجدولية $\pm 1,96$ ، وهذا يدل على أن العبارات لكل بعد من الأبعاد قادرة على قياسه وقبول قيم معاملات الصدق البنائي للمقياس، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول السابق اختبار الفروض التالية كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان. تم قبول هذا الفرض حيث إن جميع تقديرات النموذج معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وقيم CR المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية $\pm 1,96$ ، وقيمة (P=٠.٠٠٠٠) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية.

ويتفرع من هذا الفرض الفرضيات الفرعية الآتية:

١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اختيار وتوظيف الموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم تدريب وتنمية الموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نظم تقييم الأداء والتعويضات كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

٥- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كأحد أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ومعالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.

تم قبول هذه الفروض، حيث بلغت قيمة $(CR=2.070, 3.096, 13.308, 12.717, 6.665)$ أي أنها تزيد عن (1.96) مما يدل على وجود تأثير لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ذي دلالة إحصائية، كما أن $(Estimate=0.105, 0.330, 0.665, 1.215, 0.354)$ بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، التدريب

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

والتطوير ، تقييم الأداء والتعويضات ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) ومعالجة الفساد الإداري ، وقيمة ($P=0.000$) مما يدل على أن هذه العلاقة معنوية. وإن أكثر الأبعاد تأثيراً في معالجة الفساد الإداري هو تقييم الأداء والتعويضات يليه التدريب والتطوير ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ثم الاختيار والتوظيف وأخيراً تخطيط الموارد البشرية.

ونتيجة إثبات صحة الفروض الفرعية يتم إثبات صحة الفرض الرئيسي، والذي ينص على وجود علاقة تأثير معنوي لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان. وبالتالي يتحقق الفرض الأول الرئيسي.

الفرض الثاني: تختلف الأهمية النسبية لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية من حيث تأثيرها في علاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان. يتضح من اثبات الفرض الأول أن أكثر الأبعاد تأثيراً في معالجة الفساد الإداري هو: تقييم الأداء والتعويضات يليه التدريب والتطوير ثم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ثم الاختيار والتوظيف وأخيراً تخطيط الموارد البشرية. وبالتالي فإن ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثيرها في المتغير التابع كما يلي: (تقييم الأداء والتعويضات - التدريب والتطوير - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الاختيار والتوظيف - تخطيط الموارد البشرية). ومن ثم قبول الفرض الثاني.

ثاني عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

١ - نتائج الدراسة:

يمكن القول بصفة عامة أن نتائج الدراسة قد اتفقت إلى حد كبير مع جميع الافتراضات التي تم وضعها في بدايتها، فقد تم إثبات صحة الفرض الأول والثاني للدراسة كما يلي:

أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية بين أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتعويضات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) وعلاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان ، وبالتالي فإن هندره عمليات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ملموس على مكافحة الفساد الإداري، وينعكس ذلك على معالجة الفساد الإداري والقضاء على الانحرافات التنظيمية والسلوكية والمالية والجنائية عن طريق إعادة هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية التالية : التخطيط السليم للموارد البشرية ، الاختيار والتوظيف السليم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، عدالة نظم تقييم الأداء والتعويضات ومناسبتها للأداء المبذول ومستويات المعيشة، والتدريب والتطوير المستمر، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ووجود استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية والتوجه المستقبلي الاستراتيجي طويل المدى ، ولذا تعد هندره الموارد البشرية أحد الأدوات الهامة التي يمكن استخدامها لمكافحة الفساد الإداري في المنظمات المصرية من منظور الإدارة الحديثة خاصة مع ارتفاع معدلات الفساد الإداري . وهذا ما أكدته نتائج دراسة (عمر، ٢٠١٣) حيث أشارت إلى ضرورة تطبيق مفهوم هندره عمليات إدارة الموارد البشرية لتحسين وتطوير أداء عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة كل من (خان ، ٢٠١٤/٢٠١٥) ، دراسة (أبو عوض ، ٢٠١٥) ، دراسة (Radosevic,etal,٢٠١٤) حيث توصلت إلى أن مفهوم هندره عمليات إدارة

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

الموارد البشرية أحد الممارسات الإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي والوظيفي وتحقيق الكفاءة والفعالية والأداء العالي في المنظمات ، وذلك بسبب آثارها الإيجابية التي تدفع الفرد نحو الالتزام والأداء الجيد والإنجاز وزيادة الإنتاجية ، كما تدعم دراسة (يماني ، ٢٠١٩) نتائج تلك الدراسات والدراسة الحالية حيث توصلت نتائجها إلى أن هندره عمليات إدارة الموارد البشرية تعد أحد المداخل والأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في معالجة الفساد الإداري في المنظمات ، كما توصلت دراسة كل من (جبريل ، ٢٠١٠) ، دراسة (Chee, ٢٠١٥) ، دراسة (خليفة، ٢٠٢١) ، دراسة (Antonakasa,etal, ٢٠١٤) إلى أن أساليب اختيار وتوظيف وتدريب وتأهيل وتطوير وتعويض وتقييم الأداء الموارد البشرية والنظرة الاستراتيجية المستقبلية على المدى الطويل لإدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً معنوياً و إيجابياً في مكافحة وتخفيض ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات محل الدراسة ، ولذلك ينبغي تركيز اهتمام الإدارة وخاصة إدارة الموارد البشرية على مفهوم هندره عمليات إدارة الموارد البشرية ، وتطبيقه فيها كأحد الموضوعات الحديثة والهامة لمعالجة الفساد الإداري خاصة مع ارتفاع معدلات الفساد الإداري في العصر الحالي .

وتساهم الدراسة الحالية في زيادة إدراك وتوجيه المديرين والقيادات للحاجة إلى مفهوم هندره عمليات إدارة الموارد البشرية وتركيزهم على تطبيقه على أساس سليم وتوفير أبعاده محل الدراسة لعلاج الفساد الإداري، والتأثير الإيجابي على سلوك العاملين وتحسين أدائهم وتناغمهم مع الآخرين ، حيث أثبت الفرض الثاني الأهمية النسبية لأبعاد هندره إدارة الموارد البشرية محل الدراسة من حيث تأثيرها في معالجة الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان وتم ترتيبها حسب أهميتها هذه

كما يلي: (تقييم الأداء والتعويضات - التدريب والتطوير - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الاختيار والتوظيف - تخطيط الموارد البشرية)، واحتل تقييم الأداء والتعويضات الترتيب الأول وهي نتيجة منطقية حيث أن عدالة نظم تقييم الأداء والتعويضات وربطها بالأداء تعد عاملاً مؤثراً وهاماً في الحد من انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المنظمات وكذلك تدريب وتطوير الموارد البشرية والنظرة المستقبلية طويلة المدى والاستثمار في الموارد البشرية على المدى الطويل ، وفعالية نظم الاختيار والتوظيف وتخطيط الموارد البشرية على أساس سليم وموضوعي.

٢- توصيات الدراسة:

يتم صياغة توصيات الدراسة في صورة خطة عمل تنفيذية توضح النتيجة والتوصية المرتبطة بها وآلية التنفيذ والمدى الزمني للتنفيذ في ضوء نتائج الدراسة، كما بالجدول التالي:

جدول (٨) خطة عمل لأهم توصيات الدراسة

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
١	توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم	١- توفير بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة لتطبيق مفهوم هندره عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال ضرورة اقتناع	تنظيم دورات وبرامج تدريبية، وزيادة مشاركة العاملين في هندره عمليات إدارة الموارد البشرية كأداة جديدة للتغيير	الإدارة العليا بديوان عام وزارة الصحة والسكان، وبالاشتراك مع قطاع	بصفة دورية ومستمرة قبل تطبيق مفهوم هندره عمليات

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

إدارة الموارد البشرية	التدريب والبحوث.	والتطوير.	الإدارة العليا بأهمية التغيير وبعملية الهندرة لإقناع العاملين بها، ونشرها لكافة العاملين. ٢- الاستفادة من النماذج والتجارب والخبرات الناجحة في هذا المجال. ٣- الاهتمام بهيكله ديوان عام الوزارة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف والاهتمام والتحسين المستمر لأداء إدارة الموارد البشرية	الأداء والتعويضات، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.
-----------------------------	---------------------	-----------	---	--

			<p>وإعادة هندسة إجراءات العمل وأنشطة الموارد البشرية، وبناء أساليب إدارية وتنظيمية تواكب التجارب العالمية في هذا المجال، وتعتبر الهندسة هي إحدى الوسائل الفعالة في ذلك</p>		
<p>بصفة دورية ومستمرة قبل وأثناء وبعد تطبيق مفهوم هندسة عمليات إدارة</p>	<p>الإدارة العامة لشؤون التوظيف بديوان عام وزارة الصحة والسكان.</p>	<p>تنظيم لقاءات وندوات مستمرة لزيادة وعي العاملين بمدى خطورة قضية الفساد الإداري والعمل على الحد منها، استخدام أساليب حديثة وعادلة لاستقطاب</p>	<p>١- ضرورة الاهتمام بتصميم سياسات فعالة وحديثة لهندسة عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تعد الموارد البشرية الأساس والترتبة الخصبة للهندسة، فلا بد من الاهتمام بها من خلال تدريبها وتطويرها،</p>	<p>٢ أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية بين أبعاد هندسة عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة وعلاج الفساد الإداري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان.</p>	

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

<p>الموارد البشرية</p>		<p>واختيار وتطوير وتعويض وتقييم أداء العاملين.</p>	<p>لأن إهمالها يعد من أهم أسباب فشل المنظمات. ٢- تتحقق مكافحة الفساد الإداري من خلال هيكل الإدارة و العنصر البشري العامل فيها و أساليب العمل ويعد الإصلاح هو نقطة البداية لمحاربة الفساد، وإنشاء صندوق لتنمية الموارد البشرية بدعم وتمويل مشترك من القطاع العام والخاص، اعتماد ميثاق لقواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ، إطلاق برنامج</p>	
----------------------------	--	--	--	--

			<p>لإعداد القيادات الإدارية يقوم على تطوير القيادات الحالية واستقطاب وإعداد القيادات المستقبلية على اتخاذ قرارات حاسمة لمكافحة الفساد والحد منه ، زيادة الاعتماد على الرقمنة أو الأتمتة لدعم تطبيق أسلوب هندره عمليات إدارة الموارد البشرية .</p>		
<p>بصفة دورية ومستمرة قبل وأثناء وبعد تطبيق مفهوم</p>	<p>الإدارة العليا بديوان عام وزارة الصحة والسكان، وبالاشتراك مع</p>	<p>مراعاة التوازن بين الأجور في القطاع العام والخاص وربطها بالأداء المبذول، اختيار القيادات والعاملين على أسس علمية</p>	<p>١- التركيز على تحفيز العاملين وعدالة نظم التعويض وتقييم الأداء حيث احتلت المرتبة الأولى ثم تدريب وتطوير العاملين وحسن</p>	<p>تختلف الأهمية النسبية لأبعاد هندره عمليات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة في تأثيرها على الفساد الإداري: (تقييم الأداء والتعويضات -</p>	٣

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

هندره عمليات إدارة الموارد البشرية	الإدارة العامة لشئون التوظيف	سليمة بعيدة عن المحسوبة والوساطة، الاهتمام بثقافة التدريب والتطوير	استقطابهم وتوظيفهم لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب والنظرة المستقبلية بعيدة المدى.	التدريب والتطوير - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الاختيار والتوظيف - تخطيط الموارد البشرية).	
في الوقت الحالي	الجامعات والمراكز البحثية	رسائل الماجستير والدكتوراه	إجراء دراسات تتناول: - دور هندره الموارد البشرية في تحقيق التممية المستدامة. - قياس أثر هندره الموارد البشرية على الأداء المالي. - أثر تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في هندره الموارد البشرية.		٤-

المصدر: من إعداد الباحث.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ملخص أبعاد خطة مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م، فريق الدراسات العليا بجامعة السويس، بدون سنة
- ٢- أبو عوض، أ. رانيا جاسر، (٢٠١٥)، واقع تطبيق هندره إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك للدراسات العليا مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- ٣- إسماعيل، د. محمد أحمد، (٢٠٠٨)، إعادة هندسة الموارد البشرية حسب احتياجات المنظمة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com.
- ٤- الخشروم، د. محمد، (٢٠٠٩)، هندره إدارة الموارد البشرية، برنامج تدريبي www.shared.com.
- ٥- الشميمري، د. أحمد بن عبد الرحمن، (١٤٢٤هـ/٢٠٠١م)، مظاهر الانحراف الوظيفي، مجلة التدريب والتقنية، العدد ٥٧، ص ص: ٢٦ - ٢٨.
- ٦- الطبال، د. عبد الله، (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية - مدخل وظيفي معاصر، كلية التجارة - جامعة السويس.
- ٧- الإمام، وفقى السيد المتولي، (٢٠٠٨)، إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولى.
- ٨- بولنوار، أ. كريمة، (٢٠١٥/٢٠١٦)، إعادة هندسة العمليات كمدخل لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

٩- جبريل، أ. عبد القادر، (٢٠١٠)، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، بحث ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

١٠- خان، د. أحلام، (٢٠١٤/٢٠١٥)، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

١١- خضير، د. اردن حاتم، (٢٠٠٨)، أثر الابداع الاستراتيجي في الحد من مظاهر الفساد الاداري (دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد الرابع، ديسمبر، ص: ١٤١-١٦٨.

١٢- خليف، أمل عثمان، (٢٠٢١)، أثر الذكاء الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة المالية بمدينة الاسكندرية، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، ٥٨(١)، ص ص: ٢٩٧-٣٤٣.

١٣- رسلان، د. نبيل، (٢٠١٠)، هندره الموارد البشرية، المؤتمر الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام - الواقع والتطلعات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الدول العربية.

١٤- زروقي، د. يحيي، (٢٠١٦/٢٠١٧)، أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام، دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

١٥- سالم، د. أكرم، (٢٠٠٩)، إعادة هندسة الأعمال من منظور استراتيجي معاصر، مجلة الحوار المتمدن، العدد ٢٨٦٩، ٢٦/١٢/٢٠٠٩.

١٦- سبنسر، د. ليل، (٢٠٠٠)، هندسة الموارد البشرية تحقيق نتائج خارقة في جودة العمل وتخفيض التكاليف، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: الشركة العربية للإعلام (شعاع).

١٧- عمر، أ. إسعون، (٢٠١٢/٢٠١٣)، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.

١٨- يمانى، د. هناء، (٢٠١٩)، الفساد الإداري وعلاجه من منظور إسلامي، مكتبة نور WWW.noor.book.com.

١٩- تقارير:

١- تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠٢٠م.

٢- تقرير منظمة الصحة العالمية لعام ٢٠٢٠م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١- Antonakasa, N.P., et al, (٢٠١٤), Human Resource Management's role in the public sector and the level of corruption: The case of Greek Tax Administration, **Social and Behavioral Sciences**, ١٤٨, PP. ٤٥٥ - ٤٦٢.

دور هندره عمليات إدارة الموارد البشرية في علاج الفساد الإداري " دراسة ميدانية " بالتطبيق
على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان

-
-
- ٢- Brown, Ed, and Cloke, J., (٢٠٠٤), Neoliberal Reform, Governance, and Corruption in the South: Assessing the International Anti-Corruption Crusade, **Antipode**, V. ٣٦, pp. ٢٧٢-٢٩٤.
- ٣- Burak, S. A.O. and Alghandouri, A. M.A., (٢٠١٨), Administrative & Financial Corruption in Developing Countries (Case of Study), **The International Journal of Engineering and Science (IJES)**, Vol. ٧, Issue, ٥ Ver. 1, pp. ٣٨-٤٣.
- ٤- Chee, L.K., (٢٠١٥), Human Resource Management Practices, Affective Commitment and Perception towards Corruption and Bribery in Royal Malaysian Police, in Partial Fulfillment **of the Requirement for the Doctor of Business Administration**, Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, University Utara Malaysia.
- ٥- Cuenca, J. L., (٢٠١٠) The Control of Public Administrations and the Fight against corruption: Special Reference to the Court of Audit and the General State Comptroller, **European Court of Auditors Award for Research into public sector auditing.**
- ٦- Esmaili, M., et al, (٢٠١٣), The impact of administrative corruption on HR Productivity (Case study: Qom University), **Advanced Research in Economic and Management Sciences**, Vol. ١١, April, pp. ٢٤٦-٢٦٠.
- ٧- Gardiner, J., (٢٠٠٩), **Defining Corruption. Political Corruption: Concepts and Contexts**, ٣rd Edition, New Jersey.

-
-
- ٨- Mcclave, J.T., et al, (٢٠٠١), **Statistics for Business and Economics**, Eight, ed., Prentice Hall, Inc., Canada.
- ٩- Philps, M, (٢٠٠٦), **Corruption definition and Measurement**, Great Britain, Athenaeum Press, Ltd.
- ١٠- Popova, Y., and Podolyakina, N. (٢٠١٤). Pervasive Impact of corruption on Social System and Economic Growth. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, ١١٠, pp.٧٢٧-٧٣٧
- ١١- Radosevic M., et al, (٢٠١٤), Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, ٢٥(٢), pp. ٢١١-٢٢٢.
- ١٢- Sampford, C, et al, (٢٠٠٦), **Measuring Corruption**, Great Britain, Athenaeum Press, Ltd.
- ١٣- Sekaran, U., (٢٠٠٣), **Research methods for business: A skill building approach**, (٤th ed.), India: John Wiley & Sons Inc.
- ١٤- Supriya, B. and Pratibha, G., (٢٠١٩) Role of HR in Business Process Re- engineering Programs: Changing Paradigms of Employee Expectations in the Banking Sector, **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)**, Vol. ٨ Issue-٨S٢, June, pp.٤٨١-٤٩٣.