

حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز اللامركزية الإدارية

الباحث

عادل محسن كريم

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

الأستاذ الدكتور

حاكم جبوري الخفاجي

hakimj_68@yahoo.com

Human resource governance and its impact on
promoting decentralization and administration

Researcher

Adel Mohsen Karim

Prof. Dr.

Hakim jabori Al – khafaji

Kufa University - Faculty of Administration & Economy

Abstract:-

The purpose of the research is to diagnose the reasons for the decline in the application of administrative decentralization in the research sample and to diagnose a problem and sample research in the application, which is a limited interest by the higher authorities. The importance of the research is through the cognitive importance and the extent of recovery of the application sample in the research, or the research aims to test and measure the signs of correlation and influence between the two variables of the research. And their number is (105), and the valid for statistical work is (97)

The researcher relied on the main study tool, which is a questionnaire consisting of three axes: the first axis is personal information and the second axis is the scale of human resources governance with its five dimensions (strategic orientation, accountability, transparency, efficiency and response) and the number of its (15 paragraphs)

The third axis is the measure of administrative decentralization with its three dimensions (transfer of powers, delegation of powers and organizational structure) and the number of its (15 paragraphs)

The researcher developed the two hypotheses of correlation and influence for the purpose of testing relationships through Pearson correlation and testing to measure the effect.

The researcher relied on statistical programs and methods, including (SPSS VAR 24), correlation coefficient, effect, arithmetic mean, and rounded ratios. The researcher reached a set of conclusions, namely that the governance of human resources and administrative decentralization is not applied in an appropriate manner, as well as that the strategic direction, accountability, transparency, efficiency and responsiveness have an impact on the application and strengthening of administrative decentralization.

Key words: Human resource governance, administrative decentralization, local administration.

المخلص:-

الغرض من البحث هو تشخيص اسباب انخفاض تطبيق اللامركزية الادارية في عينة البحث وتشخيص مشكلة وعينة البحث في التطبيق وهو اهتمام محدود من قبل الجهات العليا. وتعد اهمية البحث من خلال الاهمية المعرفية ومدى استعادة عينة التطبيق في البحث او يهدف البحث الى اختبار وقياس علامات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وقد اختار الباحث مجتمع البحث وهو (الادارة المحلية في محافظة كربلاء المقدسة واختار عينة قصدية من الموظفين في قسم الشؤون القانونية وقسم الموارد البشرية والبالغ عددهم (١٠٥) موظفين والصالح للتحليل الاحصائي هو (٩٧) موظفاً واعتمد الباحث على اداة الدراسة الرئيسية وهي استمارة الاستبيان المتكونة من ثلاثة محاور هي المحور الاول المعلومات الشخصية، والمحور الثاني مقياس حوكمة الموارد البشرية بإبعادها الخمسة (التوجه الاستراتيجي والمساءلة والشفافية والكفاءة والاستجابة) وعدد فقراتها البالغة (١٥ فقرة)، والمحور الثالث مقياس اللامركزية الادارية بإبعادها الثلاثة (نقل السلطات وتفويض الصلاحيات والهيكل التنظيمي) وعدد فقراتها البالغة (١٥ فقرة) ووضع الباحث فرضتي الارتباط والتأثير لغرض اختبار العلاقات من خلال بيرسون للارتباط والاختبار لقياس التأثير، واعتمد الباحث على برامج واساليب احصائية منها (SPSS VAR 24) ومعامل الارتباط والتأثير والوسط الحسابي والنسب المقربة. وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها إن حوكمة الموارد البشرية واللامركزية الادارية غير مطبقة بالشكل المناسب وكذلك ان للتوجه الاستراتيجي والمساءلة والشفافية والكفاءة والاستجابة تأثير في تطبيق وتعزيز اللامركزية الادارية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، اللامركزية الإدارية، الادارة المحلية.

المبحث الأول

المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

تتجسد مشكلة البحث من خلال تشخيص أسباب انخفاض تطبيق اللامركزية الادارية بشكل صحيح رغم ان الحكومة المركزية تمنح الصلاحيات لها وعدم تأثير وجود تطبيق حوكمة الموارد البشرية في تعزيزها، وهناك تساؤل رئيسي هو مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية في تعزيز اللامركزية الادارية؟ وينبثق منه بعض التساؤلات الفرعية التي هي تستهدف أسباب المشكلة من قبل الباحث وهي:

- ١- ما تأثير التوجه الاستراتيجي في تعزيز اللامركزية الادارية ؟
- ٢- ما هو دور المساءلة في تعزيز اللامركزية الادارية ؟
- ٣- كيف يمكن للشفافية ان تؤثر في تعزيز اللامركزية الادارية ؟
- ٤- ما هو دور الكفاءة في تعزيز اللامركزية الادارية ؟
- ٥- ما مدى قدرة الاستجابة في تعزيز اللامركزية الادارية ؟
- ٦- هل تتوفر متطلبات اللامركزية الادارية للعمل في عينة البحث ؟

ثانياً / اهمية البحث

تتجسد اهمية البحث من خلال الآتي:

- ١- أهمية معرفية من خلال إثراء الجانب النظري في مجال متغيرات البحث.
- ٢- أهمية يستفاد منها عينة البحث في الادارة المحلية والعاملين فيها.
- ٣- أهمية تتعلق بمخرجات فائدة المستفيدين من خدمات عينة البحث.

ثالثاً: أهداف البحث.

وضع الباحث مجموعة من الأهداف تتجسد بالآتي:

اختيار مقياس مستوى علاقات الارتباط بين متغيري البحث.

اختيار مقياس مستوى التأثير بين متغيري البحث.

١- تشخيص أسباب انخفاض تطبيق اللامركزية الادارية.

٢- بيان تأثير حوكمة الموارد البشرية في تعزيز اللامركزية الادارية.

٣- ايجاد الحلول المناسبة لمعالجة انخفاض تطبيق اللامركزية الادارية.

رابعاً: الفرضيات والانموذج الفرضي للبحث:

الفرضية الرئيسة للتأثير:

يوجد تأثير موجب طردي ذو دلالة احصائية لمتغير حوكمة الموارد البشرية وأبعاده في

اللامركزية الادارية بأبعادها مجتمعة، وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير موجب طردي ذو دلالة احصائية لبعده التوجه

الاستراتيجي في اللامركزية الادارية بأبعادها مجتمعة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير موجب طردي ذو دلالة احصائية لبعده المساءلة

في اللامركزية الادارية بأبعادها مجتمعة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير موجب طردي ذو دلالة احصائية لبعده الشفافية

في اللامركزية الادارية بأبعادها مجتمعة.

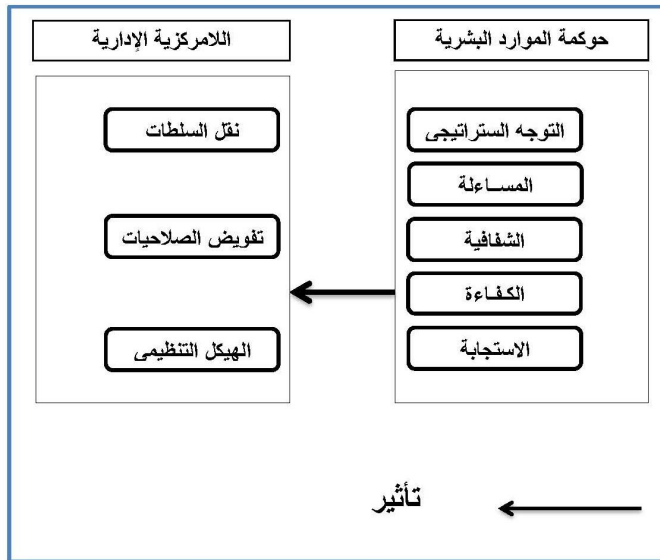
٤- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير موجب طردي ذو دلالة احصائية لبعده الكفاءة

في اللامركزية الادارية بأبعادها مجتمعة.

٥- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير موجب طردي ذو دلالة احصائية لبعده

الاستجابة في اللامركزية الادارية بأبعادها مجتمعة.

أما الانموذج الفرضي للبحث فيمكن بيانه من خلال الشكل (١) وكالاتي.



الشكل (١) الانموذج الفرضي

المصدر: إعداد الباحث.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

اختار الباحث مجالاً للتطبيق واختيار العاملين لمجتمع الدراسة ، وتم اختيار عينة قصدية من العاملين في قسم الشؤون القانونية وقسم ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددهم (١٠٥) والصالح منها للتحليل هو (٩٧) وتم توزيع استمارات الاستبانة وبعد جمعها كان عددها هو (١٠٢) وبنسبة استرجاع بلغت (٩٧٪) وبعدها تم اهمال (٥) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل فكان المتبقي منها هو (٩٧) وبنسبة (٩٥٪) وهي نسبة مقبولة احصائياً وسنين المعلومات الشخصية للمستجيبين في الجدول (١).

الجدول رقم (١) المعلومات الشخصية للمستجيبين

ت	المحتوى	العدد	النسبة	ت	المحتوى	العدد	النسبة	
١	النوع الاجتماعي	الذكور	٦٠	٥٦.٢٢	٣	سنوات الخدمة	١٥	١٥.٠٠
		الإناث	٣٧	٣٨.٣٨		١٠-٦	٢٠	٢١.٠٠
	المجموع	٩٧	١٠٠٪	١١-٢٥		٤٢	٤٣.٠٠	
٢	المؤهل العلمي	اعدادية	٢٥	٢٦.٠٠	٣	المجموع	٩٧	١٠٠٪
		دبلوم فني	١٥	١٦.٠٠		أقل من ٢٥	١٥	١٥.٠٠
	بكالوريوس	٤٧	٤٨.٠٠	٢٦-٣٠		١٧	١٨.٠٠	

٤٦	٤٥	٤٠-٣٦	العمر	٤	٠,١٠	١٠	عليا		
٠,٢١	٢٠	٤٥-٤١							
%١٠٠	٩٧		المجموع		%١٠٠	٩٧	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: حوكمة الموارد البشرية:

١- مفهوم حوكمة الموارد البشرية

يجب على المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية ان لا تركز فقط على ما لديها من موارد بشرية، بل لا بد من خلق استراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عمل الحوكمة الفعلية لطاقتها البشرية، تتمثل في تبني وتطبيق بعض المبادئ لكي تجعل عمل الحوكمة لمواردها البشرية ناجحاً وموثوق فيه، تبدأ من الاستقطاب والتدقيق والاختيار الامثل وأدرة المخاطر للموارد البشرية والتي يتم توظيفها لحين انتهاء مسارها الوظيفي، وتعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة إذ يراها (Hilb&Martin,2010:19) بأنها توجيه إدارة الموارد البشرية وخطط طريق الموارد البشرية التي تضعها مجالس الادارة، وتشمل نموذج اعمال الموارد البشرية والعمليات الجوهرية في الموارد البشرية وهيكلها ومفهومها.

٢- أهمية حوكمة الموارد البشرية:

مع مرور الوقت اصبحت حوكمة الموارد البشرية ذات أهمية باعتبارها بمثابة العمود الفقري لتنمية الموارد البشرية المستدامة التي تحول الموارد البشرية إلى راس مال بشري، وكل هذه تضمن النمو التدريجي للمنظمة وقد ازدادت أهمية الحوكمة بسبب التغيرات السريعة في متطلبات إنجاز الاعمال مما استدعى إلى ضرورة إحداث تطوير وتحسين دورها وان امتلاك حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على معاملة الموظفين بعدالة وبشكل ثابت والالتزام بالقانون والاعتراف بأفضل الممارسات، وكذلك السيطرة على الكلف ومواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة ورسالتها وقيمتها، وتتجسد أهمية حوكمة الموارد البشرية من خلال العلاقة بين استراتيجية الاعمال ورأس المال البشري والاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية التي تؤثر في نموذج تشغيل وإنجاز الأعمال

في المنظمة (الحسناوي وخزعل، 2017:112)

٣- ابعاد حوكمة الموارد البشرية:

تم اعتماد الابعاد الآتية حسب رأي (Alhamawndi & ALshalma,2020:6) وهي كالآتي:

١- التوجه الاستراتيجي: وهو وضع استراتيجية للعمل بفاعليه ونشاط وحيوية وتحديد الرؤية الاستراتيجية. واختيار رسم السياسات الخاصة بحوكمة الموارد البشرية. وتركز المنظمات على التوجه الاستراتيجي الذي يؤدي إلى النجاح من خلال تكوين هياكل ونظم وممارسات وتكوين ثقافة المنظمة الهادفة (الحسناوي، 2017:123).

٢- الشفافية:- وتدلل على الانفتاح والوضوح في صنع القرار والموارد (ALshalma&Alhamawndi,2020:6) وهي الوجه المعبر عن كامل الشفافية والحرص على سلامة العمليات والمعاملات وتشير إلى الوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد.

٣- الكفاءة:- تعني الدرجة التي يصل فيها الفرد أو المنظمة إلى تحقيق الاهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية كما تشير إلى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية أو المالية دون أن يكون هناك هدر أو ضياع (الحسناوي، 2017:113).

٤- الاستجابة:- وتعني ضرورة وضع اطار زمني ملائم يتم من خلاله تقديم المنظمات لخدماتها والقيام بأعمالها وهذا يعني ضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع اتجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع لتعديل عمليات التقنية والقرارات (موسى، 2010:٥1).

ثانياً: اللامركزية الإدارية.

١- مفهوم اللامركزية الإدارية:

نتيجة للاستقرار السياسي بدأت فكرة اللامركزية للنظام الإداري المركزي الذي رافق نشوء الدولة الحديثة، إذ أدى ذلك الاستقرار وتعدد الوظائف وتوزيع الواجبات، إلى أن ذهب الإداريون إلى معالجة الخلل الحاصل في النهج الإداري المركزي، بعد أن تبين لهم بأن هذا النهج الجديد (اللامركزي)، لا خوف منه ولا خطر فيه على وحدة الدولة سياسياً أو

اقتصادياً (بدير وآخرون، 2019:121)

٢- عناصر اللامركزية الإدارية:

لنظام اللامركزية الادارية عناصر أو أركان يقوم عليها تميزه عما سواه وهي ما يأتي:

أ - وجود مصالح محلية أو خاصة متميزة:

بالإضافة إلى الحاجات القومية العامة التي تتعلق بالدولة كلها، هناك حاجات محلية أو خاصة تهتم سكان إقليم معين أو جماعة من الأفراد ينتفعون بخدمات بعض المرافق (الطهراوي، 2009:143) وإن تحديد المصالح المحلية التي ينبغي أن يعهد بإدارتها وتصريف شؤونها إلى الهيئات المحلية اللامركزية المستقلة عن الإدارة المركزية، لا يترك للهيئات المحلية نفسها، بل إن السلطة التشريعية المركزية هي التي تحدد وتقرر المصالح التي ينطبق عليها وصف المصالح المحلية من خلال إصدارها تشريع يحدد ذلك.

ب - الاعتراف بالشخصية المعنوية:

إن من مقومات الادارة المحلية الكفؤة في تقديم الخدمات للسكان المحليين، امتلاكها الشخصية المعنوية بموجب دستور الدولة أو القانون (الكناني والزيدي، 2012:29) وتعني فكرة الشخصية المعنوية، أو الاعتبارية، أو الحكمية.

ت - الهيئات المحلية المنتخبة:

لا يكفي استقلال الوحدات الادارية ولا يقوم نظام الادارة المحلية بالمعنى المطلوب لتحقيق مصالح محلية من دون وجود هيئات محلية منتخبة تشرف وتدير المصالح المحلية في الوحدات الادارية، و ان استقلال الهيئات المحلية وعدم تبعيتها للحكومة المركزية من الاركان الاساسية التي تقوم عليها الادارة المحلية ولكن الاستقلال التام أمر غير قائم لأنه يسبب للدولة مشاكل عديدة كشوء الكيانات السياسية التي تطالب بالانفصال عن الدولة مما يهدد وحدتها وسلامة أراضيها (المعاني، 2010:53).

ث - اشراف ورقابة الحكومة المركزية:

إن عملية اختيار القائمين على إدارة المرافق العامة في الوحدات الادارية ضمن مبدأ اللامركزية الادارية يستلزم منح هذه الهيئات المحلية استقلالاً ذاتياً في ادارة شؤون هذه

حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز اللامركزية الإدارية.....(١٤١)

الوحدات لكي تتمكن هذه الهيئات من الايفاء بالتزاماتها تجاه السكان وكسب الحقوق و ابرام التصرفات القانونية. الا انه ينبغي ملاحظة ان هذا الاستقلال لا يكون مطلقا وانما يخضع لرقابة و اشراف الحكومة المركزية ضمن اطار علاقة قانونية ينظمها الدستور و التشريعات المستندة على القواعد الدستورية (مولود، 2009:148).

٣- متطلبات تحقيق اللامركزية الادارية

أ - نقل السلطات:

يعني قيام السلطة التي تملك اسناد الاختصاص بنقل اختصاص سلطة معينة بحد ذاتها إلى سلطة أخرى، ويكون بنفس الأداة القانونية، وما يميزه عن التفويض الإداري هو طابع الديمومة للسلطة المنقول إليها الاختصاص، فهي تمارسه بشكل دائم ومطلق دون قيد أو شرط. بالإضافة إلى ذلك إن القيمة القانونية للأداة المستعملة في نقل الاختصاص هي بنفس مرتبة النص القانوني الذي كان يمارس به الاختصاص (يونس، 2021:167).

ب - تفويض الصلاحيات:

يعرف التفويض الإداري أنه " الأسلوب الأمثل لتحقيق عدم التركيز داخل التنظيم الإداري، والمقصود منه قيام الرئيس الإداري بنقل جانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه لكي يمارسوها من دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤولياته أمام الرئاسات العليا: هذا التعريف يربط التفويض الإداري بمسألة دستورية تتمثل في مبدأ اللامركزية، وعدم التركيز، وهو ما تقوم عليه مبادئ التنظيم الإداري للإقليم في الدولة، الذي لا يكاد يستغني عنه أي نظام (محمد ، 2018:41).

ج - الهيكل التنظيمي:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يوضح الدور الذي يقوم به الأفراد و الجماعات من أجل تحقيق أهداف الوحدات المحلية (حريم، 2006:145) كما يمكن تعريفه بالإطار الذي يحدد التقسيمات الرسمية و عدد المستويات الهرمية و نطاق الإشراف لكل من المدراء و المشرفين و يساعد على تقسيم الأفراد و توزيعهم و التأكد من وجود الاتصال و التنسيق بين الأقسام (Daft , 2007: 190).

المبحث الثالث

الاطار العملي للمبحث

أولاً: ترميز فقرات المقياس:

تتكون أداة البحث من الجزء الاول المعلومات العامة، ويتمثل الجزء الثاني ببعد حوكمة الموارد البشرية (HRG) والجزء الثالث اللامركزية الإدارية (AD) ويتضمن الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والمعتمد للمبحث والجدول (٢) يعرض ترميز المتغيرين وأبعادهما وفقرات الأبعاد:

الجدول (٢) ترميز متغيرات البحث الرئيسة والأبعاد الفرعية وعدد الفقرات

عدد الفقرات	رمز البُعد	رمز المتغير
3	S	حوكمة الموارد البشرية HRG
3	A	
3	T	
3	E	
3	R	
5	PT	اللامركزية الإدارية AD
5	DO	
5	LF	

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: جدول الفاكرون باخ

تم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) من اجل تحقيق معامل الفاكرون باخ الذي يمثل احد اختبارات (المعولية) احصائياً لتحليل البيانات. (Tavako & Ebel, 1972: 555 Dennick, 2011: 54). ويعد مقياس الفاكرون باخ مقبول عندما تكون النسبة مساوية بين (0.60-0.70) أو تكون اكبر من الحد الاعلى في البحوث الإدارية والسلوكية (Hair et al., 2010) إذ كانت قيمة المعامل لفقرات الاستبانة ويوضحها الجدول (٣) وانها كانت تتراوح بين (.801-845). وتعد متوافقة مع معايير الثبات التي حددها الباحثين.

الجدول (٣) معامل الفاكرون باخ لمتغيرات البحث

المتغير	البُعد	معامل ألفا كرونباخ
حوكمة الموارد البشرية	التوجه الاستراتيجي	.817
	المساءلة	.830
	الشفافية	.801
	الكفاءة	.845
	الاستجابة	.827
اللامركزية الإدارية	نقل السلطة	.822
	تفويض الصلاحيات	.832
	الهيكل التنظيمي	.840

المصدر: نتائج الحاسبة واعداد الباحث

ثالثاً: التحليل الوصفي

التحليل الوصفي لعينة البحث وإجاباتهم لمتغيرات وفقرات الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات من خلال بيان رأي العاملين على فقرات الاستبانة في هذا البحث والمتعلق بعينة البحث المتمثل بعاملين الإدارة المحلية لمتغيري وأبعاد حوكمة الموارد البشرية واللامركزية الإدارية، ومن خلال الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتوزع من أعلى وزن له (5) درجات (اتفق تماماً) إلى وأقل وزن له (1) درجة واحدة (لا اتفق تماماً) وبينهما باقي الاوزان الاخرى والموضحة في الاستبانة.

بعد ذلك تم بناء جداول التوزيع التكراري لمتغيرات البحث، بهدف اعتمادها في عملية التحليل الإحصائي من اجل التوصل إلى الأوساط الحسابية الموزونة (\bar{X}_w) والانحرافات المعيارية (SDI) للمتغيرات.

من جانب آخر، تبنى الباحث الوسط الحسابي الفرضي (3) معياراً يقيس ويقيم الدرجة والمتعلقة باستجابات العينة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة الخمسة.

وبعد التحليل الإحصائي لعينة المبحوثين تم التوصل إلى الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية على مستوى أبعاد حوكمة الموارد البشرية واللامركزية الإدارية.

أولاً: تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين حول متغير حوكمة الموارد البشرية

يعرض الجدول (٤) آراء العينة المبحوثة والمتعلقة بحوكمة الموارد البشرية ووفقاً لنتائج التحليل بالبرامج المناسبة، واثبت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة والتي يعرضها الجدول (٤).

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغير حوكمة الموارد البشرية (n97)

الانحراف المعياري (Sdi)	الوسط الحسابي الموزون (\bar{X})	فقرات أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية	ت
		فقرات بُعد التوجه الاستراتيجي	
.862	3.18	S1	1
.939	2.80	S2	2
1.067	2.55	S3	3
.956	2.84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعد المساواة	
.944	2.84	A1	4
.982	2.67	A2	5
.963	2.40	A3	6
.963	2.64	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعد الشفافية	
.950	2.26	T1	7
.947	3.04	T2	8
1.022	2.94	T3	9
.973	2.77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعد الكفاءة	
1.015	2.92	E1	10
.967	2.83	E2	11
.954	2.98	E3	12
.978	2.90	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
		فقرات بُعد الاستجابة	
.972	2.82	R1	13
.962	2.63	R2	14
.885	2.74	R3	15
.940	2.73	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية وبرنامج spss.

١- عرض النتائج المتعلقة باستجابات العينة حول بُعد التوجه الاستراتيجي:

إن الجدول (٤) يبين فيه الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد قد بلغ (2.84) والانحراف المعياري العام قدره (0.956)، وظهر أن الوسط الحسابي الموزون العام ظهر أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، ويشير إن عينة البحث ترى أن التوجه الاستراتيجي لم يكن مناسباً من وجهة نظرهم.

٢- عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث بُعد المساواة من خلال نتائج الجدول (٤)

إن الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.64) وانحراف معياري عام قدره (963)، وبما يشير إلى إن الوسط الحسابي الموزون أقل من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وإن اتفاق المستجيبين في تطبيق بعد المساءلة كان محدود من وجهة نظرهم.

٣- عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث وبما يتعلق ببعدها الشفافية:

من نتائج الجدول (٤) ظهر ان وسطه الحسابي الموزون العام للبعد بلغ (2.77) وهو أقل من الوسط الفرضي وانحراف معياري عام قدره (973). إذ يعبر عن قناعة المستجيبين بأن الشفافية المتعلقة في أداء العمل كانت محدود جداً.

٤- عرض النتائج المتعلقة باستجابات العينة حول بعد الكفاءة:

في الجدول (٤) يبين الوسط الحسابي الموزون العام للبعد قد بلغ (2.90) والانحراف المعياري العام قدره (978). وإن وسطه الحسابي الموزون العام كان أقل من الوسط الفرضي وهذا يعني إن قناعة المستجيبين وبما يخص الكفاءة كان محدود.

٥- عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث المتعلق ببعدها الاستجابة:

تشير نتائج الجدول (٤) ان وسطه الحسابي الموزون العام للبعد بلغ (2.73) وهو أقل من الوسط الفرضي وانحراف معياري عام قدره (940). إذ يعبر عن قناعة المستجيبين بان الاستجابة تجاه العمل كانت غير مناسبة من وجهة نظرهم.

ثانياً: تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين حول متغير اللامركزية الإدارية:

الجدول (٥) يعرض آراء العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغير اللامركزية الإدارية وتظهر فيه النتائج الخاصة ببيان آراءهم والتي تبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الأبعاد ومستوى الأبعاد للمتغير، والتي يعرضها الجدول (٥).

الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغير اللامركزية الإدارية (n97)

ت	فقرات أبعاد متغير اللامركزية الإدارية	الوسط الحسابي الموزون (\bar{X})	الانحراف المعياري (Sdi)
	فقرات يُعد نقل السلطة		
1	TP1	2.71	.833
2	TP2	2.56	.790

.946	2.66	TP3	3
1.090	2.79	TP4	4
.844	2.65	TP5	5
.704	2.674	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام فقرات بُعد تفويض الصلاحية	
.924	2.30	DP1	6
.883	3.01	DP2	7
.983	2.68	DP3	8
.893	2.39	DP4	9
.962	2.64	DP5	10
.929	2.604	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام فقرات بُعد الهياكل التنظيمية	
939.	2.76	LF1	11
967.	2.80	LF2	12
.913	2.53	LF3	13
882.	2.69	LF4	14
862.	2.66	LF5	15
.913	2.69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: نتائج الحاسبة برنامج spss

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد اللامركزية الإدارية:

١- عرض النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة حول بُعد نقل السلطة:

يشير الجدول (٥) والمتعلق بالنتائج النهائية لكل فقرة من الاستبيان لفقرات بُعد نقل السلطة، والذي يعرض الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، وكان وسطه الحسابي الموزون العام لنقل السلطة وهو أقل من وسطه الفرضي وقد بلغ (2.674) وانحراف معياري عام قدره (0.704)، وهو يعني إن العينة تتفق على إن الإجراءات المتبعة ببعد نقل السلطة واجراءاتها المعتمدة من قبل العينة غير مقبولة من وجهة نظرهم.

٢- عرض النتائج لبُعد تفويض الصلاحيات:

يشير الجدول (٥) إلى أن نتائج فقرات بُعد تفويض الصلاحيات، والذي يتضمن اوساطها الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية. إذ إن وسطه الحسابي الموزون العام للبعد ظهر أقل من الوسط الفرضي وقد بلغ (2.604) وانحراف معياري عام قدره (0.929)، إذ إن تفويض الصلاحيات لم يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وإنجاز العمل من العاملين والمتعلق بهذا

البُعد إذ تتفق عينة البحث حول هذا البُعد بأنه لم يتحقق بشكل مناسب من وجهة نظرهم.

٣- عرض النتائج المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي:

يشير الجدول (٥) نتائج لكل فقرة من فقرات بُعد الهيكل التنظيمي ويعرض الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية، وإن وسطها الحسابي الموزون العام للبُعد ظهر أقل من الوسط الفرضي قد بلغ (2.69) وانحراف معياري عام قدره (913)، وهذا يشير أن الهياكل التنظيمية لم تكن بالمستوى المطلوب لتناسق مع التغيرات في اللامركزية الإدارية من وجهة نظرهم.

اختبار التأثير بين متغيرات البحث:

سوف نعمل على اختبار الفرضية الرئيسة والفرعيات بين متغيرات البحث وكالاتي:

١- فرضية التأثير الرئيسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية طردية موجبة لمتغير حوكمة الموارد البشرية وأبعادها في متغير اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة، وتنشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ - يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية لبُعد التوجه الاستراتيجي في متغير اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة.

ب - يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية لبُعد المساءلة في متغير اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة.

ج - يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية لبُعد الشفافية في متغير اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة.

د - يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية لبُعد الكفاءة في متغير اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة.

هـ - يوجد تأثير طردي موجب ذو دلالة احصائية لبُعد الاستجابة في متغير اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة.

٢- اختبار الفرضية الرئيسة: من خلال نتائج الجدول (6) ظهر معامل التحديد (R^2)

(١٤٨) حوكمة الموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز اللامركزية الإدارية

وقيمته لأنموذج تحليل تأثير المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية (HRG) في اللامركزية الإدارية بأبعادها مجتمعة (AD) قد بلغت (.768) وهو يشير إن تفسير المتغير المستقل وبما قيمته (.768) للتباين المتحقق والمتعلق بالمتغير التابع، وإن (0.232) هي تشير إلى ان هذا التباين غير المفسر يعود إلى متغيرات اخرى لا يتضمنها إنموذج الإنحدار.

في حين يظهر من الجدولين (١٧،١٦) ان تأثير المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة في تأثير المتغير المعتمد بأبعاده مجتمعة لقيمة (Beta) قد بلغ (.877) مما يشير إلى إن حوكمة الموارد البشرية تؤثر في اللامركزية الإدارية بنفس القيمة، وهو يشير ان كل وحدة واحدة من قبل المتغير المستقل تؤثر في اللامركزية الإدارية بنفس المقدار، وكانت قيمة (F) المحسوبة (31.025) وتحت مستوى المعنوية (.000) واستنادا إلى هذه النتائج سوف تُقبل فرضية التأثير الرئيسة.

الجدول (٦) لاختبار الفرضية الرئيسة لبيان معامل التحديد (R2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877a	.768	.766	4.32836
a. Predictors: (Constant), HRG				

الجدول (٧) جدول تحليل التباين ANOVAa

ANOVAa						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5901.911	1	5901.911	31.025	.000b
	Residual	1779.800	95	18.735		
	Total	7681.712	96			

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

الجدول (٨) قيمة معامل التأثير (Beta)

Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.208	2.127		9.969	.000
	HRG	.652	.037	.877	17.749	.000
a. Dependent Variable: AD						

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

أما اختبار الفرضيات الفرعية يعرضها الجدول (٨) المتعلقة في التحليل الاحصائي لمعاملات علاقة التأثير لأبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية (HRG) في متغير اللامركزية الإدارية بأبعاده مجتمعة (AD) نجده حقق من خلال النتائج ميل قيمته للمتغير وبما يتعلق بالفرضية الرئيسة هو (0.877)، وانه تظهر نتيجة اختبار (F) في الجدول (٩) لتحليل التباين لأبعاد المتغير المستقل في المعتمد بأبعاده مجتمعة (14.778) وكانت بمستوى معنوية بلغت (.000). فيما كان ميل أبعاد المتغير المستقل في المعتمد من خلال نتائج الجدول (١٠) هي كالآتي:

إذ نجد ان بُعد التوجه الاستراتيجي (S) قد حقق ميلاً قيمته (.758)، وبمستوى معنوية (.000)، فيما كان ميل بعد المساءلة (A) وقيمته (.774) وبمستوى معنوية (.000)، وحقق بعد الشفافية (T) ميل بلغ (.744) وحقق بعد الكفاءة (E) ميل قيمته (.762)، فيما حقق بعد الاستجابة (R) ميل قيمته (.787). وهذا يدل على ان متغير حوكمة الموارد البشرية بأبعاده كلما ازداد وحدة واحدة ازداد تطبيق اللامركزية الإدارية بوحدة واحدة بنفس الزيادة طردياً وموجبا. مما يؤشر إن لحوكمة الموارد البشرية دوراً إيجابياً وسوف ينعكس في تعزيز اللامركزية الإدارية. فيما كانت قيمة اختبار (t) للفرضية الرئيسة بلغ (12.937) والفرعيات، التوجه الاستراتيجي (S) قد بلغت (5.729)، وبعد المساءلة (A) وقيمتها (6.587) وبعد الشفافية (T) بلغت (7.069)، وبعد الكفاءة (E) قيمتها (6.155)، فيما حقق بُعد الاستجابة (R) وقيمتها (6.110).

الجدول (٩) تحليل التباين (ANOVA) لأبعاد حوكمة الموارد البشرية في اللامركزية الإدارية بأبعاده مجتمعة

ANOVAa						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6823.881	5	1364.776	14.778	.000b
	Residual	857.830	91	9.427		
	Total	7681.712	96			
a. Dependent Variable: AD						
b. Predictors: (Constant), R, E, S, A, T						

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

الجدول (١٠) تحليل المعاملات لعلاقة التأثير لأبعاد حوكمة الموارد البشرية في اللامركزية الإدارية بأبعاده مجتمعة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.503	1.735		12.937	.000
	S	1.226	.159	.758	5.729	.000
	A	.776	.169	.774	6.587	.000
	T	.012	.169	.744	7.069	.000
	E	.192	.166	.762	6.155	.001
	R	1.554	.140	.787	6.110	.000

a. Dependent Variable: AD

المصدر: نتائج برنامج SPSS.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- اتفاق عينة الباحثين على ان حوكمة الموارد البشرية و ابعادها غير مطبقة بشكل مناسب و ظهر ذلك من خلال وجهة نظر المستجيبين إذ كانت أقل من الوسط الفرضي (٣).
- 2- ظهر من خلال استجابة عينة الباحثين ان اللامركزية الإدارية لم تكن مطبقة بالشكل المناسب و ذلك من خلال وجهة نظر الباحثين.
- 3- إن للتوجه الاستراتيجي تأثيراً في دعم وتعزيز اللامركزية الإدارية بأبعادها الثلاثة إذ تفتقد عينة البحث على تطبيق التوجه الاستراتيجي في أداء مهامها.
- 4- للمساءلة دور مؤثر في اللامركزية الإدارية و بإبعادها الثلاث إذ لم تكن المساءلة تمتاز بالدقة و التطبيق بالشكل الكامل.
- 5- الشفافية لها دور كبير و مؤثر في تعزيز اللامركزية الإدارية.
- 6- الكفاءة و من خلال الجانب العملي كانت مؤثرة بشكل كبير في تعزيز تطبيق اللامركزية الإدارية.

٧- الاستجابة لم تكن بشكلٍ سريع لتلبية متطلبات عمل عينة البحث و بما يتعلق باللامركزية الإدارية.

٨- لم تكن متطلبات اللامركزية الإدارية متوفرة لدى المستويات القيادية و العاملين بمختلف مستوياتهم مما انعكس على عمل اللامركزية الإدارية في عينة البحث.

ثانياً: التوصيات

في نهاية البحث يوصي الباحث بالآتي:-

١- أن تهتم عينة البحث بتوفير و تطبيق متطلبات حوكمة الموارد البشرية و ذلك لدورها المؤثر في تطبيق اللامركزية الإدارية في ابعادها الثلاثة.

٢- الاهتمام بعينة المبحوثين من اجل تطبيق اللامركزية الإدارية بالشكل المناسب و ذلك من خلال توفير متطلبات تطبيقها من صلاحيات و نقل سلطة و هيكل تنظيمي مناسب مما يحفز العاملين على التطبيق المناسب.

٣- أن يتم الاهتمام في تطبيق التوجه الاستراتيجي لدعم و تعزيز اللامركزية الإدارية بأبعادها الثلاث من خلال تحديد الاهداف الاستراتيجية المطلوبة بشكل واضح للعاملين و أن تكون رؤية إدارة عينة البحث واضحة بخصوص مواردها البشرية العاملة و ما تحتاجه، و أن يتم تغيير الانشطة و المهام و بما يتفق و تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

٤- يجب الاعتماد على المساءلة لدورها المؤثر في تعزيز تطبيق اللامركزية الإدارية بأبعادها الثلاث من خلال تبني نظام رقابه و مساءله كفوءه و مطبقه على الجميع بدون استثناء، و أن يتم الاهتمام بالشكاوى و متابعتها و معالجتها و التي تتعلق بإداء العاملين فضلاً عن رقابة أداء العاملين و مساءلتهم عن الانحرافات و أسبابها.

٥- يجب العمل على تحقيق الشفافية لما لها من دور مؤثر في تعزيز تطبيق اللامركزية الإدارية و يتحقق ذلك من خلال إفصاح عينة البحث عن المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية و في الوقت المناسب لحاجتها، و أن تعطي الصلاحيات و حق وصول العاملين عن المعلومات المهمة و التي تتعلق بإداء عملهم و أن يكون هناك

توثيق مناسب لكل قواعد العمل المتعلقة بأداء العاملين وواضحة للجميع.

٦- يجب الاعتماد على الكفاءة و من خلال الجانب العملي كونها كانت مؤثرة في تعزيز اللامركزية الإدارية بأن تقوم إدارة العينة على تحديد كفاءة العاملين من خلال عمليات التقييم الموضوعية لأدائهم واختيار الكفوء منهم لشغل المناصب المهمة وأن يتم إدخالهم بدورات لتطوير كفاءتهم وتحفيز المتميزين منهم في الاداء ولغرض دفع باقي العاملين لتحسين أدائهم.

٧- العمل على تطبيق الاستجابة و بشكل سريع و ذلك بتحقيق متطلبات اللامركزية الإدارية عن طريق حل المشكلات بشكل فوري والتي تواجه العاملين من أجل تقديم الخدمة للمستفيدين وتلتزم بها وذلك بهدف تحقيق تلبية طلبات المستفيدين على الفور.

٨- أن يتم الاهتمام بالمستويات القيادية و العاملين فيها بمختلف مستوياتهم من أجل تحقيق متطلبات اللامركزية الإدارية، وذلك بان يتم تفويض الصلاحيات والسلطات المناسبة للقيادات الإدارية و لمختلف المستويات الإدارية و بما ينسجم وعمليات اتخاذ القرارات و أداء الاعمال بالشكل الصحيح والسريع وأن يتم تمكين العاملين على وفق مستوياتهم الوظيفية بحرية الاداء و بما يتسم و تقديم الخدمات للمستفيدين.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. المعاني، أيمن: ٢٠١٠ / الإدارة المحلية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. حريم، حسن: ٢٠٠٦ / مبادئ الادارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية وصاح المنظمة، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
٣. محمد ، بركات: ٢٠١٨ / التفويض الإداري المجالات والحدود / مجلة الدراسات والبحوث القانونية / جامعة المسيلة / العدد العاشر / سبتمبر ٢٠١٨.
٤. موسى، لطفي ابو المجد: ٢٠١٧ / التفويض كأداة لتعزيز العلاقة بين السلطة السياسية والإدارية، حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات / المجلد الثامن من العدد الثالث والثلاثين / الإسكندرية.
٥. مولود، محمد عمر: ٢٠٠٩ / الفيدرالية وامكانية تطبيقها كنظام سياسي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت لبنان.
٦. يونس، ذنون سليمان: ٢٠٢١ / التفويض في القانون الإداري / مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية / المجلد ١٠ / العدد ٣٨ / ٢٠٢١.

ثانياً: المراجع الإنكليزية:

1. Daft, Richard, 2007, understanding the theory and design of organization New york, Thomson south - western Darlingtok.
2. Ebel R, Frisbie D. Essentials of Educational Measurement. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; (1979).
3. Hilp ,Martin, Oertig, Marcel:2010,HR Governance wirksame Führung and Aufcichtdes Board -Und Personal Managements.Munchen: Lucgterhand.
4. Hair, J. F., Black, w. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
5. Tavakol, M., & Dennick, R., 2011, "Making sense of Cronbach's Alpha ",International Journal Of Medical Education ,Vol. 2, ISSN: 2042- 6372 ,,,PP. 53-55/. doi: <https://dx.doi.org/10.5116/jme.4dfb.8dfd> on.

