

الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي

Institutional Governance and Human Resource Development in Social Solidarity Units

دكتورة داليا صبري يوسف غنيم

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف

ملخص البحث

أنه بسبب حدوث العديد من المشكلات الإدارية بوحدات التضامن الاجتماعي مما أدى إلى اهتزاز في الأداء المهني بالإدارات والعاملين ، والسبب في ذلك هو النقص في الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات ذات كفاءة وفعالية، وذلك بسبب عدم الأخذ بمبادئ الحوكمة المؤسسية بوحدات التضامن الاجتماعي مما يتطلب وضع مجموعة من الضوابط الإدارية والمالية والمهنية لكي تحافظ على كيانها المؤسسي وتنمية الموارد البشرية بها لذلك تسعى وحدات التضامن الاجتماعي الى تطبيق الحوكمة المؤسسية وذلك من حيث المشاركة والشفافية والعدالة والمسائلة بين الإدارات، وتطبيق اللوائح والقوانين لتحسين الأداء المهني للعاملين بوحدات التضامن الاجتماعي ، وأنها أيضا تسعى لتنمية الموارد البشرية للعاملين وان يشمل الجهاز الاداري والوظيفي بوحدات التضامن الاجتماعي لذلك تحدد صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي؟

الكلمات الدالة : الحوكمة المؤسسية - الموارد البشرية - تنمية الموارد البشرية.

Abstract:

It is because of the occurrence of many administrative problems in the social solidarity units, which led to a shake-up in the professional performance of the departments and employees. Administrative, financial and professional controls in order to preserve its institutional entity and develop its human resources. Therefore, social solidarity units seek to apply institutional governance in terms of participation, transparency, justice and accountability between departments. and the application of regulations and laws to improve the professional performance of workers in social solidarity units, and it also seeks to develop human resources for workers and to include the administrative and functional apparatus in social solidarity units. Therefore, the formulation of the study problem is determined in the following question: What is institutional governance and human resource development in social solidarity units?

Keywords: Corporate Governance - Human Resource Development (HR)- Human Resources Development.

أولاً : مدخل لمشكلة الدراسة

أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من أهم مقومات النجاح لاي مهنة، فالقوى البشرية تكمن في مدى المعرفة وتحدها وتصنفها وترسلها إلى الأطراف المختلفة، ومعرفتها باستخدام وإنتاج التقنيات الحديثة(الجندی، 2016، ص2). فكلما كانت هذه المؤسسات قوية وتؤدي كلا منها الدور المنوط بها في نظام النزاهة تكون الشفافية والمسائلة والنزاهة مترسخة بقوة ونتيجة لذلك تتضاءل مخاطر الفساد ولكن عندما تكون هذه المؤسسات ضعيفة من المرجح أن يعم الفساد مما يترتب عليه عواقب سلبية على التنمية والتماسك الاجتماعي والنمو الاقتصادي (امبابي، 2023 م، ص6) ، أما الحوكمة فقد أخذت العديد من الاشكال داخل المنظمات مما ترتب عليه العديد من الاثار على إدارة الموارد البشرية ، فقد أوضحت النتائج مزايا أنظمة إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام وهو نظام الحوكمة ويعتمد المنهج التحليلي التجريبي الذي يجسده للاشتراك في التخطيط والتنظيم لإدارة الموارد البشرية الحديثة وتؤثر الحوكمة بشكل كبير على العمل (Trenberth & Wilkinson, 2007) وهذا ما تواجه المنظمات المصرية في عصرنا الحالي العديد من الضغوط الناتجة عن العولمة وشدة المنافسة المحلية والدولية، وهذا يستوجب منها القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والتميز وإلا سوف يكون الاختفاء، ونتيجة لذلك لجأت معظم المنظمات المصرية إلى البحث عن أساليب حديثة لدعم نجاحها ومساعدتها على تحسين أدائها والاتجاه نحو تفكير جديد سمي بالحوكمة (عبد الوهاب، 2011).

أن الحكم على كفاءة المنظمات أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية، وهذه الكفاءة لن تأتي للموارد البشرية إلا من خلال التدريب والتطوير، لذا فقد حظى تدريب العاملين في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في جميع المنشآت الخاصة والعامّة وخصصت له المبالغ الكبيرة، وأصبحت الخطط تعتمد على التدريب باعتباره يحتل مركزاً محورياً في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية والجودة، فالتدريب بما يحدثه من تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية، والمعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، يجعل العاملين قادرين على القيام بأعمالهم ومسئولياتهم بكفاءة ومقدرة وإنتاجية عالية (الكندی، 2008، ص 5).

وهذا ما توضحه دراسة الوكيل (2021) في أثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وقد أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية وذلك من خلال تدعيم المساعلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالآخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات ومع أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط والشفافية والاستقلال والمحاسبية عن المسؤولية والعدالة والوعي الاجتماعي (الوكيل، 2021).

أما دراسة Thi (2020) توضح مستوى تأثير الإنسان إدارة الموارد على الأداء للموارد البشرية ووضع وتنفيذ سياسات بشأن التدريب وتطوير مهارات الموظفين؛ تطوير أنشطة التوظيف لضمان أنسب موارد المدخلات وتصميم نظام لتشجيع الموظفين؛ والهيكل التنظيمي المناسب لزيادة الإبداع.

وتوضح دراسة عامر، والسنتيل (2019) أن موضوع حوكمة المؤسسات (Institutions governance) له أهمية كبيرة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي والعالمية، لذلك فقد احتلت الحوكمة مكاناً بارزاً متميزاً لما لها من بصمات واضحة على أسلوب الإدارة وإستراتيجيتها وسياستها على اتخاذ القرار الرشيد والالتزام الأخلاقي ومواجهة المخاطر من أجل التميز المؤسسي كان له أثراً إيجابياً على الأداء المؤسسي وأمام التطور المعرفي والمعلوماتي كان لابد من استثمار وتفعيل المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار وتحقيق أهداف الحوكمة إلى جانب المقارنة المرجعية لأداء المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس المجال محلياً وعالمياً والاستفادة من خبرات الآخرين وتطوير ثمار هذه التجارب لخدمة المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها(عامر، السنتيل، 2019)

وإلى ذلك، تهدف إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة ونشأتها، وأهميتها ومبرراتها، وكذلك استعراض أهم ألياتها بين الإدارات. أما دراسة رمضان، وعبد القادر (2017) توضح مفهوم الحوكمة كأحد الركائز الأساسية لاستقرار المالي خاصة عقب الأزمات المالية العالمية التي حدثت مؤخراً وعصفت ببعض الكيانات الاقتصادية الكبيرة مما أدى إلى اهتزاز الثقة في سلامة المراكز المالية البعض منها، وكل ذلك لغياب الحوكمة المؤسسية(عبد القادر، 2017، ص 269).

ودراسة إيسى وجانكوفسكي (2013) Elsa & Jankowski توضح أهمية الحوكمة الإلكترونية (EGOV) واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عمليات الحوكمة، تدرس أبحاث التنمية المستدامة (SD) طرق التنمية الممكنة التي تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، على الرغم من التقدم الكبير في تطوير كلا المجالين بشكل مستقل، إلا أن القليل من البحث موجود عند تقاطعهما وكيفية استخدام EGOV لدعم SD نسمي هذا التقاطع " الحوكمة الإلكترونية من أجل التنمية المستدامة (EGOV4SD) "وتقترح إطاراً مفاهيمياً لـ EGOV4S، تقترح إطار تقييم بحث EGOV4SD (Estevez & Jankowski,) (2013).

أما دراسة محمد، والشريف (2012) فهي تربط الحوكمة بين مختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة، وتضمن حصول كل منهم على حقوقه داخلها، غير أن وضع آليات الحوكمة اللازمة يقابله حد معين من التكاليف، ووجود المؤسسة في سوق تتميز بارتفاع المنافسة يحتم عليها التحكم في مختلف التكاليف والتي من بينها تكاليف وضع آليات الحوكمة، لذا تعمل المؤسسة على محاولة الاحتفاظ فقد بالميكانيزمات التي تقرضها الضوابط القانونية التي وضعتها الحكومة، وحتى تعوض المؤسسة بقية الآليات وتشجيعاً منها للمستثمرين على الاستثمار فيها، تعتمد على أدائها الاجتماعي من خلال احترامها لمسؤوليتها الاقتصادية، القانونية، الأخلاق الإنسانية (الشريف، 2012 م، ص 90).

ولكن دراسة غادر (2012) تؤكد أن الحوكمة قد أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، وذلك لتحسين الأداء في اغلب الإدارات لضمان الحقوق وتوزيع المسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة، إضافة إلى أنها تعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة (غادر، 2012).

وهذا ما أكدته دراسة بيرمان وأبوتو (2012) Biermann & Abbott في أن الإطار المؤسسي الحالي للتنمية المستدامة ليس قويًا بما يكفي لتحقيق التقدم السريع المطلوب، وأن التغيير الهيكلي التحويلي في الحوكمة العالمية ضروري، وهذا ما أكده مؤتمر الأمم المتحدة لعام 2012 حول التنمية المستدامة في "ريو دي جانيرو" يجب أن يتحول إلى نقطة انطلاق رئيسية لإطار مؤسسي أقوى بكثير للتنمية المستدامة (Biermann , Abbott, 2012).

وتوضح دراسة شيجوزي (Chigozie et al (2012) أنه في ظل الافتقار إلى القيادة الفعالة والحوكمة في قطاع الصحة يمثل تحديًا كبيرًا في نيجيريا ويسهم في فشل النظم الصحية وضعف تنمية الموارد البشرية، وفي هذه الدراسة تم تعزيز كفاءة القيادة والحوكمة لدى صانعي السياسات من خلال ورشة عمل تدريبية، وتم إجراء تقييم للأنشطة التنظيمية المصممة لتعزيز القيادة والحوكمة المستتيرة بالأدلة لتحسين الموارد البشرية الصحية (HRH)، وقد أشارت النتائج إلى أن أنظمة تنمية الموارد البشرية موجودة في جميع منظمات المشاركين، لكن وظيفة هذه الأنظمة كانت دون المستوى الأمثل لذلك فهناك حاجة إلى عمليات أكثر منهجية وموحدة لتحسين كفاءات القيادة والحوكمة من أجل تنمية أفضل للموارد البشرية في البيئات منخفضة الدخل (Uneke, Ezeoha, Ndukwe, Oyibo, MBBS, & Onwe, 2012).

وتوضح دراسة (Marj, Daniel & Prisca (2011) إن الحوكمة المسؤولة أمر حاسم للتنمية وحافز على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية حتى الآن، ويبدو أن الحوكمة كانت قضية مهمة في مجال الموارد البشرية في المجال الصحة، والتي يمكن أن تكون سببًا مهمًا لسوء صياغة وتنفيذ سياسة الموارد البشرية الصحية في كثير من الأحيان، وتهدف هذه الدراسة إلى وصف كيفية تأثير قضايا الحوكمة على تطوير سياسة الموارد البشرية الصحية وتحديد استراتيجيات الحوكمة التي تم استخدامها، بنجاح أم لا، لتحسين تنفيذ سياسة الموارد البشرية الصحية في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل (LMIC):

ثالثًا: صياغة مشكلة الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة والكتابات النظرية تبين حدوث العديد من المشكلات الإدارية بوحدة التضامن الاجتماعي من الممكن أن تكون قد ساهمت في اهتزاز الأداء المهني بالإدارات والعاملين. وقد يرجع ذلك إلى النقص في الخبرات والكفاءات، وعدم توفر إدارات ذات كفاءة وفعالية. كما اتضح أيضا عدم الأخذ بمبادئ الحوكمة المؤسسية بوحدة التضامن الاجتماعي مما يتطلب وضع مجموعة من الضوابط الإدارية والمالية والمهنية لكي تحافظ على كيانها المؤسسي وتنمية الموارد البشرية بها.

لذلك تسعى وحدات التضامن الاجتماعي الى تطبيق الحوكمة المؤسسية وذلك من حيث المشاركة والشفافية والعدالة والمسائلة بين الادارات، وتطبيق اللوائح والقوانين لتحسين الأداء المهني للعاملين بوحدة التضامن الاجتماعي، كما تسعى لتنمية الموارد البشرية للعاملين وان يشمل الجهاز الإداري والوظيفي بوحدة التضامن الاجتماعي

وفي ضوء ذلك أمكن تحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي؟
ثانيا: الموجهات النظرية للدراسة:
1- نظرية الأنساق العامة:

أوجه الاستفادة من نظرية النسق في الدراسة الحالية وهي كالآتي:

1- المدخلات: ويقصد بها المدخلات المتوفرة لدى المؤسسة وهي كالتالي :
الموارد المالية: وتشمل (الأموال اللازمة للخدمة والمشروعات والأدوات المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة) بوحدات التضامن الاجتماعي.
الموارد البشرية: وتشمل (القيادات العليا، ومديرين الإدارات، ورؤساء الأقسام وجميع العاملين داخل مؤسسة التضامن الاجتماعي، والخبراء والمتخصصين) .
الإمكانات الفنية: وتشمل العاملين ذات المهارة العالية القادرة على التعامل مع العملاء .

الإمكانات المعلوماتية : وتشمل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المسح الاجتماعي وإمكانية تحويلها إلى معلومات للحصول على المعرفة .
2- العمليات الداخلية أو المعالجة التحويلية: ويقصد بها ما يقوم به العاملين بمؤسسات التضامن الاجتماعي من تحويل الطاقة والموارد المستمدة من البيئة المحيطة سواء كانت " مادية - بشرية - معلوماتية - فنية - تطبيقية) الى خدمات مقدمة للعملاء.
3- المخرجات: وهو كل ما تم انجازه داخل مؤسسات التضامن الاجتماعي من خدمات ومشروعات وأنشطة تقدم للعملاء.

4- التغذية العكسية: ويقصد بها رد فعل العملاء المستفيدين من الخدمات والمشروعات التي تقدم لهم، ورد فعل المجتمع المحيط بمؤسسة التضامن الاجتماعي (أبو زيد، 2023 م، ص 11).

2- النظرية الوظيفية:

تعكس النظرية الوظيفية فكرة أهمية العمل وتحسين رأس المال البشري، وذلك بالتركيز على التأهيل والتدريب وعلى المهارات العليا للأداء (الوهبي، 2017، ص 250).

رابعاً: أهمية الدراسة:

- 1- الاهتمام العالمي والمحلي بقضية الحوكمة المؤسسية.
- 2- السياسة العامة التي اتبعتها الدولة في الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.
- 3- ربط طريقة تنظيم المجتمع بالأحداث الجارية في المجتمع وذلك من خلال الاهتمام بالحوكمة المؤسسية، والتي تعتبر أكثر الطرق فعالية في التعامل مع المشكلات الإدارية، لأنها لديها قاعدة علمية واستراتيجيات وتكتيكات وأدوار تساعد المنظم الاجتماعي لما لديه من أدوات ومهارات تساعده على تنمية الموارد البشرية.
- 4- معرفة آليات الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية من خلال طريقة تنظيم المجتمع بوحدة التضامن الاجتماعي.

خامساً: أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى الحوكمة المؤسسية بوحدة التضامن الاجتماعي.
2. تحديد مستوى تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.
3. تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.
4. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.
5. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.
6. التوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.

سادساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

- " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي "

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساءلة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي.
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الشفافية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي.
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين العدالة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي.
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي.

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الحوكمة المؤسسية:

لفظ الحوكمة " هو ترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح الى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل (الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الرشيد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق بحوكمة الشركات مصطلح (Corporate governance)، حيث تعددت تعريفات حوكمة الشركات بتعدد كتاباتها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك على حسب العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات(البرود. عبد القادر، 2017، ص 269)

تعرف الحوكمة بأنها " تشمل المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتعترف بقواعد القانون وتحقيق العدالة، ويمارس من خلال القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني كما تمارسها الدولة، فكل له أدوار مهمة في تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة (علام، 2021م، ص 692).

تعرف أيضا بأنها " يتم ممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التي عادة ما تكون مسئولة عن مجالس الإدارة حيث أن بعضاً من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة مثل المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية " (أبو النصر، 2015، ص 66).

وعموما ليس هناك إجماع على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرّف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات أو المؤسسات والتحكم في أعمالها." كما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح عموما، والحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة أو المؤسسة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد (بن حسين، 2015، ص.182)

تعرف الحوكمة المؤسسية إجرائيا في هذه الدراسة على أنها:

النظم والقوانين التي تحكم العلاقات بين الإدارات والأطراف الأساسية بوحدات التضامن الاجتماعي بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد. وتتحقق الحوكمة من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية وهي:

- 1) تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي،
- 2) الصعوبات التي تواجه الحومة في تنمية الموارد البشرية
- 3) ومقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي

وهذه العناصر مثلت الأبعاد الرئيسية التي تضمنها الاستبيان الذي اعتمدت عليه الدراسة في جمع البيانات

تعريف الموارد البشرية:

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح " المورد البشري " للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح " إدارة الأفراد " إلى " إدارة الموارد البشرية " وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها " هي جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، واللذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي " الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية" (المبيضين، الاكلبى، 2018 م، ص 4).

تعرف الموارد البشرية في ضوء الدراسة الحالية بأنها:

الجهاز الإداري الذي يعمل في وحدات التضامن الاجتماعي، بما يتضمنه رئيس ومروّوسين تقوم بتنظيم العمل بين العاملين من خلال اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بين قيادات الوحدة والعاملين فيها من مختلف التخصصات

2- تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف بأنها " هي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل فى منظمات محددة والمتفهمه لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرغبة فى أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات مما يساعده على الاستمرارية (بن حكوم، ص 168)

عرف "ليونارد نادلر" Leonard Nadler تنمية الموارد البشرية بأنها " عملية إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التى تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعرفة والمعلومات التى تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة " (أحمد ، 2018 م، ص 24).

تعرف تنمية الموارد البشرية في الدراسة الحالية بأنها :

إعداد العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي من خلال التدريب المستمر. لتزويدهم بالمهارات الخبرات التي تساعدهم على انجاز العمل بالكفاءة المطلوبة. كما أنها تتضمن تمكين وحدات التضامن الاجتماعي من تدبير الموارد والإمكانيات اللازمة للعاملين وتحفيزهم. والتعاون والتنسيق بين إدارات وحدات التضامن الاجتماعي

ثامنا: البناء النظري للدراسة:

الحكومة المؤسسية هي إدارة الأداء بأنها " عملية يعمل فيها المدير وموظفيه معًا لتخطيط ومراقبة ومراجعة أهداف أو أهداف عمل موظفيه من أجل تقديم مساهمة شاملة للمنظمة أو الشركة. بمعنى آخر، يمكن أيضًا تفسيرها على أنها عملية مستمرة لتحديد الأهداف وتقييم التقدم وتقديم التوجيه والتغذية الراجعة لضمان أن كل موظف يمكنه تحقيق أهدافه وغاياته المهنية "، لذلك تحتاج منظمة أو شركة إلى إدارة الأداء لقياس نتائج الأنشطة التي تم تنفيذها، وكيف تلبى الجودة الأهداف التي تم تحديدها، وتحديد ما يجب القيام به لتحسين الأداء وفقًا للأهداف التنظيمية وهي تتمثل أهداف إدارة الأداء في إدارة

الموارد البشرية (HRM) وتحسين التطوير الذاتي للموظفين والتقدم في وظائفهم من خلال مساعدتهم على اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة. فهي واحدة من مجالات الاهتمام التي تكمن وراء موضوع الخبرة، وخاصة موضوع إدارة الموارد البشرية بشكل عام (Atmaja, , 2023).

▪ أهمية الحوكمة المؤسسية لتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن

الاجتماعي:

تكمن أهمية الحوكمة فيما يلي (بحيرى، 2019، ص 6 : ص 7):

1- تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي بالمؤسسة (وحدات التضامن الاجتماعي).

2- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري بين الإدارات بوحدة التضامن الاجتماعي.

3- تعمل الحوكمة على توزيع وتخصيص أفضل الموارد بالوحدات.

4- بث السلوكيات والأخلاقيات الحميدة، ويجاد بيئة تتوافر فيها الشفافية.

5- تعزيز الإطار التنظيمي والرقابة للمؤسسة.

6- دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

7- تفعيل دور الجهات الرقابية.

8- تعزيز الثقة بين جميع الأطراف في المؤسسة.

▪ خصائص الحوكمة لتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي:

من خلال المفاهيم السابقة للحوكمة نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بوحدة التضامن الاجتماعي، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر وهي كالاتي (زينب، أمنية، 2017م، ص 12):

1- **الانضباط** : أى إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح بوحدة التضامن الاجتماعي.

2- **الشفافية** : يعنى تقديم صورة حقيقية بكل ما يحدث بوحدة التضامن الاجتماعي.

3- **الاستقلالية** : أى لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

4- المساءلة : أى إيمان تقسيم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بوحدة التضامن الاجتماعى.

5- المسؤولية : أى المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوى المصلحة بوحدة التضامن الاجتماعى.

6- العدالة : يجب احترام حقوق العاملين بوحدة التضامن الاجتماعى .

تاسعا : الإجراءات المنهجية الدراسة:

(1) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك من خلال الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها. لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية (كمتغير مستقل) وتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعى (كمتغير تابع) وذلك وصولاً إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعى من خلال الاستشهاد بمعطيات الدراسات السابقة والتراث النظري والإطار الميداني للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعى الشامل للعاملين بوحدة التضامن الاجتماعى محل الدراسة بمحافظة بني سويف وعددهم (148) مفردة.

(2) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في وحدات التضامن الاجتماعى محل الدراسة

بمحافظة بني سويف، وذلك كما يلي:

المركز	وحدات التضامن الاجتماعى	المركز	وحدات التضامن الاجتماعى
مركز بيا	وحدة بندر بيا الاجتماعية	مركز الواسطى	وحدة مركز الواسطى الاجتماعية
مركز بني سويف	وحدة بندر أول بني سويف	مركز الواسطى	وحدة بندر الواسطى الاجتماعية
مركز بني سويف	وحدة بندر ثاني بني سويف	مركز بيا	وحدة الفابريقة الاجتماعية
		مركز بيا	الوحدة هليه الاجتماعية

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بوحدة التضامن الاجتماعي محل الدراسة بمحافظة بني سويف وعددهم (148) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العاملين مجتمع الدراسة

م	وحدات التضامن الاجتماعي	عدد العاملين	م	وحدات التضامن الاجتماعي	عدد العاملين
1	وحدة مركز الواسطي الاجتماعية	13	5	وحدة بندر ببا الاجتماعية	23
2	وحدة بندر الواسطي الاجتماعية	47	6	وحدة بندر أول بني سويف	27
3	وحدة الفابريقة الاجتماعية	13	7	وحدة بندر ثاني بني سويف	18
4	الوحدة هليه الاجتماعية	7		المجموع	148

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الميدانية لجمع البيانات والتي بدأت 2023/4/1م إلي 2023/5/18م.

(3) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع " تنمية الموارد البشرية "	عدد العبارات	المتغير المستقل " الحوكمة المؤسسية "
5	التمكين	5	المساءلة
5	التعاون	5	الشفافية
5	التدريب	5	العدالة
5	التحفيز	5	المشاركة

وتحدد أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المتصلة بمشكلة الدراسة.

(4) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للعاملين حول الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي:
- قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للعاملين حول الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي في ضوء التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة.
- اشتملت استمارة استبيان العاملين على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل).

- اشتملت استمارة استبيان العاملين على الأبعاد التالية: أبعاد الحوكمة المؤسسية بوحدة التضامن الاجتماعي، وأبعاد تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي، والصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي، ومقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.
- اعتمدت استمارة استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستمارة استبيان العاملين قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات والأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك لتحديد أبعاد الحوكمة المؤسسية، وتحديد أبعاد تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي. ثم تم عرض الأداة على عدد (3) خبراء من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.
- تم حساب ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) مفردة من العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي (خارج إطار مجتمع الدراسة). وبلغ معامل الثبات (0.943)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
- كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستمارة استبيان العاملين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين: يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الزوجية، وذلك لعينة قوامها (20) مفردة من العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.951) عند مستوى معنوية ($a=0.01$)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.975)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(5) تحديد مستوى الحوكمة المؤسسية/ تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي:

يمكن تحديد مستوى الحوكمة المؤسسية/ تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($0.67 = 3/2$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(6) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للبيانات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

■ نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي مجتمع الدراسة:
 جدول رقم (3) يوضح وصف العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي مجتمع
 الدراسة (ن=148)

م	المتغيرات الكمية	سـ	σ	م	النوع	ك	%
1	السن	44	6	1	ذكر	76	51.4
2	عدد سنوات الخبرة	16	5	2	أنثى	72	48.6
	المجموع					148	100
م	المؤهل الدراسي	ك	%	م	الوظيفة	ك	%
1	مؤهل متوسط	60	40.5	1	مدير وحدة اجتماعية	7	4.7
2	مؤهل جامعي	75	50.7	2	مسئول شكاوى المواطنين	41	27.7
3	ماجستير	7	4.7	3	أخصائي اجتماعي	61	41.2
4	دكتوراه	6	4.1	4	إداري	39	26.4
	المجموع	148	100		المجموع	148	100

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي (44) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي (16) سنة، وبانحراف معياري (5) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي ذكور بنسبة (51.4%)، بينما الإناث بنسبة (48.6%).
- أكبر نسبة من العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (50.7%)، ثم حاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (40.5%)، يليها حاصلين علي ماجستير بنسبة (4.7%)، وأخيراً حاصلين علي دكتوراه بنسبة (4.1%).
- أكبر نسبة من العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (41.2%)، ثم مسئول شكاوى المواطنين بنسبة (27.7%)، يليها إداري بنسبة (26.4%)، وأخيراً مدير وحدة اجتماعية بنسبة (4.7%).

المحور الثاني: أبعاد الحوكمة المؤسسية بوحدات التضامن الاجتماعي:
 (1) المساءلة:

جدول رقم (4) يوضح مستوى المساءلة بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
5	0.76	2.55	16.2	24	12.8	19	70.9	105	تقوم وحدات التضامن الاجتماعي بتطبيق نظام الثواب والعقاب	1
2	0.48	2.73	1.4	2	24.3	36	74.3	110	يقوم المسئولين بتقديم تقارير عن أدائهم بالوحدات الاجتماعية	2
1	0.5	2.76	3.4	5	17.6	26	79.1	117	تهتم وحدات التضامن الاجتماعي بتطبيق اللوائح والقوانين على العاملين بها	3
4	0.62	2.55	6.8	10	31.1	46	62.2	92	يتم تطبيق المساءلة على المستوى الأفقي والرأسي	4
3	0.56	2.68	4.7	7	22.3	33	73	108	تطبيق المساءلة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية وحدات التضامن الاجتماعي	5
مستوى مرتفع	0.38	2.65	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المساءلة بوحدات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.65)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تهتم وحدات التضامن الاجتماعي بتطبيق اللوائح والقوانين على العاملين بها بمتوسط حسابي (2.76)، يليه الترتيب الثاني يقوم المسئولين بتقديم تقارير عن أدائهم بالوحدات الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.73)، وأخيراً الترتيب الخامس تقوم وحدات التضامن الاجتماعي بتطبيق نظام الثواب والعقاب بمتوسط حسابي (2.55)، فكلما كانت هذه المؤسسات قوية وتؤدي كلا منها الدور المنوط بها في نظام النزاهة تكون الشفافية والمساءلة والنزاهة مترسخة بقوة ونتيجة لذلك تتضاءل مخاطر الفساد ولكن عندما تكون هذه المؤسسات ضعيفة من المرجح أن يعم الفساد مما يترتب عليه عواقب سلبية على التنمية والتماسك الاجتماعي والنمو الاقتصادي. (امبابي، 2023م، ص6) وترى الباحثة أن وحدات التضامن الاجتماعي تسعى لتطبيق اللوائح والقوانين بين العاملين بها وذلك لتنظيم العمل بها. وهذا ما أكدته النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الاداء

المؤسسى للأجهزة الإدارية وذلك من خلال تدعيم المساعلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها فى المنظمات ومع أدوار القيادات تجاه تبنى أسس ومعايير الانضباط والشفافية والاستقلال والمحاسبية عن المسئولية والعدالة والوعى الاجتماعى(الوكيل، 2021)
 (2) الشفافية:

جدول رقم (5) يوضح مستوى الشفافية بوحدات التضامن الاجتماعى(ن=148)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	توجد رسالة واضحة بوحدات التضامن الاجتماعى	5.4	8	16.9	25	77.7	115	0.56	2	
2	تتسم أهداف وحدات التضامن الاجتماعى بالوضوح	4.1	6	20.3	30	75.7	112	0.54	1	
3	توجد معايير معلنة لاختيار وتعيين وترقية العاملين	4.7	7	21.6	32	73.6	109	0.56	3	
4	يتم نشر تقارير مالية عن الموارد المالية والمادية لوحدات التضامن الاجتماعى	12.8	19	26.4	39	60.8	90	0.71	4	
5	يقوم المسئولين بإشراك المواطنين فى وضع الخطط والبرامج	19.6	29	23.6	35	56.8	84	0.79	5	
مستوى مرتفع	البعد ككل							2.6	0.44	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الشفافية بوحدات التضامن الاجتماعى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابى (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابى: الترتيب الأول تتسم أهداف وحدات التضامن الاجتماعى بالوضوح بمتوسط حسابى (2.72)، يليه الترتيب الثانى توجد رسالة واضحة بوحدات التضامن الاجتماعى بمتوسط حسابى (2.72)، وأخيراً الترتيب الخامس يقوم المسئولين بإشراك المواطنين فى وضع الخطط والبرامج بمتوسط حسابى (2.37). وهذا ما أكدته دراسة Dieleman, Marj olein Shaw & Prisca Zankiren (2011) إن الحوكمة المسؤولة تكون حافز لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية (Dieleman, Shaw & Zankiren, 2011). لذلك ترى الباحثة أن الأهداف والرسالة لا بد أن تكون محددة وواضحة للعاملين بوحدات التضامن الاجتماعى.

(3) العدالة:

جدول رقم (6) يوضح مستوى العدالة بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.59	2.52	4.7	7	38.5	57	56.8	84	يتم توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي بعدالة	1
1	0.62	2.63	7.4	11	22.3	33	70.3	104	كل العاملين يحصلون على التدريب دون تمييز	2
2	0.63	2.61	8.1	12	23	34	68.9	102	يتم توزيع الترفيقات بين العاملين بعدالة بوحدات التضامن الاجتماعي	3
3	0.66	2.61	9.5	14	20.3	30	70.3	104	تطبق اللوائح والقوانين على العاملين بعدالة بوحدات التضامن الاجتماعي	4
4	0.65	2.57	8.8	13	25.7	38	65.5	97	يحرص المسئولين بوحدات التضامن الاجتماعي على الأخذ برأي العاملين في البرامج التي تقدمها	5
مستوى مرتفع	0.46	2.59	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى العدالة بوحدات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول كل العاملين يحصلون على التدريب دون تمييز بمتوسط حسابي (2.63)، يليه الترتيب الثاني يتم توزيع الترفيقات بين العاملين بعدالة بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.61)، وأخيراً الترتيب الخامس يتم توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي بعدالة بمتوسط حسابي (2.52)، وتوضح دراسة منال محمد الوكيل 2021 اثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. وتوضح أيضاً دراسة Thi Minh Phuong Nguyena 2020 مستوى تأثير الإنسان إدارة الموارد على الأداء للموارد البشرية ووضع وتنفيذ سياسات بشأن التدريب وتطوير مهارات الموظفين؛ تطوير أنشطة التوظيف لضمان أنسب موارد المدخلات وتصميم نظام لتشجيع الموظفين؛ والهيكل التنظيمي المناسب لزيادة الإبداع.

(4) المشاركة:

جدول رقم (7) يوضح مستوى المشاركة بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.65	2.43	8.8	13	39.9	59	51.4	76	أشارك في تطوير البرامج التي تقدم بوحدات التضامن الاجتماعي	1
1	0.59	2.6	5.4	8	29.1	43	65.5	97	أحرص على الاستفادة من خبرات زملائك بوحدات التضامن الاجتماعي	2
5	0.7	2.22	15.5	23	47.3	70	37.2	55	أشارك في إنشاء قاعدة بيانات لوحدات التضامن الاجتماعي	3
4	0.64	2.3	10.1	15	50	74	39.9	59	أشارك إجراء الدراسات والبحوث بوحدات التضامن الاجتماعي	4
3	0.66	2.32	10.8	16	45.9	68	43.2	64	أشارك في وضع الخطط لوحدات التضامن الاجتماعي	5
مستوى مرتفع	0.46	2.37	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة بوحدات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.37)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على الاستفادة من خبرات زملائك بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.6)، يليه الترتيب الثاني أشارك في تطوير البرامج التي تقدم بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.43)، وأخيراً الترتيب الخامس أشارك في إنشاء قاعدة بيانات لوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.22).

▪ مستوى الحوكمة المؤسسية بوحدات التضامن الاجتماعي ككل:

جدول رقم (8) يوضح مستوى الحوكمة المؤسسية بوحدات التضامن الاجتماعي

ككل (ن=148)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م
1	مرتفع	0.38	2.65	المساءلة	1
2	مرتفع	0.44	2.6	الشفافية	2
3	مرتفع	0.46	2.59	العدالة	3
4	مرتفع	0.46	2.37	المشاركة	4
مستوى مرتفع		0.32	2.55	أبعاد الحوكمة المؤسسية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الحوكمة المؤسسية بوحدات التضامن الاجتماعي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المساءلة بمتوسط حسابي (2.65)، يليه الترتيب الثاني الشفافية بمتوسط حسابي (2.6)، ثم الترتيب الثالث العدالة بمتوسط حسابي (2.59)، وأخيراً الترتيب الرابع المشاركة بمتوسط حسابي (2.37). أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من أهم مقومات النجاح لأي مهنة، فالقوى البشرية تكمن في مدى المعرفة وتحددها وتصنفها وترسلها إلى الأطراف المختلفة، ومعرفتها باستخدام وإنتاج التقنيات الحديثة (الجندي، 2016، ص2). فكلما كانت هذه المؤسسات قوية وتؤدي كلا منها الدور المنوط بها في نظام النزاهة تكون الشفافية والمساءلة والنزاهة مترسخة بقوة ونتيجة لذلك تتضاءل مخاطر الفساد ولكن عندما تكون هذه المؤسسات ضعيفة من المرجح أن يعم الفساد مما يترتب عليه عواقب سلبية على التنمية والتماسك الاجتماعي والنمو الاقتصادي (امبابي، 2023 م، ص6)

المحور الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي:
 (1) التمكين:

جدول رقم (9) يوضح مستوى التمكين بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تمتكن وحدات التضامن الاجتماعي من تدبير الموارد والإمكانيات اللازمة للعاملين	116	78.4	22	14.9	10	6.8	2.72	0.58	1
2	تهتم وحدات التضامن الاجتماعي بدراسة احتياجات العاملين	98	66.2	39	26.4	11	7.4	2.59	0.63	3
3	تسعى وحدات التضامن الاجتماعي بحل مشكلات العاملين	104	70.3	34	23	10	6.8	2.64	0.61	2
4	تهتم وحدات التضامن الاجتماعي بتوحيد جهود العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي	96	64.9	42	28.4	10	6.8	2.58	0.62	4
5	تزوّد العاملين بثقافة التمكين الإداري	88	59.5	46	31.1	14	9.5	2.5	0.66	5
	البعد ككل							2.6	0.46	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التمكين بوحدات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتمكن وحدات التضامن الاجتماعي من تدبير الموارد والإمكانيات اللازمة للعاملين بمتوسط حسابي (2.72)، يليه الترتيب الثاني تسعى وحدات التضامن الاجتماعي بحل مشكلات العاملين بمتوسط حسابي (2.64)، وأخيراً الترتيب الخامس تزويد العاملين بثقافة التمكين الإداري بمتوسط حسابي (2.5) وهذا ما أكدته دراسة علا رمضان، أم الخير البرود، شارف عبد القادر 2017 وهي توضح مفهوم الحوكمة كأحد الركائز الأساسية للاستقرار المالي خاصة عقب الأزمات المالية العالمية التي حدثت مؤخراً وعصفت ببعض الكيانات الاقتصادية الكبيرة مما أدى إلى اهتزاز الثقة في سلامة المراكز المالية البعض منها، وكل ذلك لغياب الحوكمة المؤسسية.

(2) التعاون:

جدول رقم (10) يوضح مستوى التعاون بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.59	2.72	7.4	11	12.8	19	79.7	118	يعمل الأخصائي الاجتماعي في فريق عمل بوحدات التضامن الاجتماعي	1
2	0.59	2.66	6.1	9	22.3	33	71.6	106	يتم التعاون بين وحدات التضامن الاجتماعي	2
3	0.62	2.59	6.8	10	27	40	66.2	98	يهتم العاملون بالتعاون	3
5	0.61	2.45	6.1	9	42.6	63	51.4	76	تحرص وحدات التضامن الاجتماعي على توفير قيادات بشرية من العاملين	4
4	0.69	2.56	11.5	17	20.9	31	67.6	100	يتعاون العاملون بوضع خطة واضحة للعمل بوحدات التضامن الاجتماعي	5
مستوى مرتفع	0.43	2.6	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التعاون بوحدات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.6)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يعمل الأخصائي الاجتماعي في فريق عمل بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.72)، يليه

الترتيب الثاني يتم التعاون بين وحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.66)، وأخيراً الترتيب الخامس تحرص وحدات التضامن الاجتماعي على توفير قيادات بشرية من العاملين بمتوسط حسابي (2.46). وهذا ما أكدته دراسة خالد على جاسم الكندي 2008 فهي توضح أن الحكم على كفاءة المنظمات أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية، وأنها مركزا محوريا في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية والجودة، مما يجعل العاملين قادرين على القيام بأعمالهم ومسئولياتهم بكفاءة.

(3) التدريب:

جدول رقم (11) يوضح مستوى التدريب بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	دراسة احتياجات العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي	10.1	15	12.2	18	77.7	115	2.68	0.65	1
2	تحسين الأداء المهني للعاملين بوحدات التضامن الاجتماعي	8.8	13	16.9	25	74.3	110	2.66	0.64	2
3	توفير التدريب المستمر للعاملين بوحدات التضامن الاجتماعي	9.5	14	19.6	29	70.9	105	2.61	0.65	3
4	الإطلاع على أحدث الطرق الحديثة في التدريب بوحدات التضامن الاجتماعي	8.1	12	45.3	67	46.6	69	2.39	0.63	5
5	تخصيص ميزانية لتدريب العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي	12.8	19	27.7	41	59.5	88	2.47	0.71	4
البيد ككل								2.56	0.47	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدريب بوحدات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول دراسة احتياجات العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.68)، يليه الترتيب الثاني تحسين الأداء المهني للعاملين بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.66)، وأخيراً الترتيب الخامس الإطلاع على أحدث الطرق الحديثة في التدريب بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.39)، وهذا ما أوضحتها دراسة خالد على جاسم الكندي 2008 فهي توضح أن الحكم على كفاءة المنظمات أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية، وهذه الكفاءة لن تأتي للموارد البشرية إلا من خلال التدريب

والتطوير، لذا فقد حظى تدريب العاملين في الأونة الأخيرة باهتمام كبير فى جميع المنشآت الخاصة والعامة وخصصت له المبالغ الكبيرة، وأصبحت الخطط التطويرية تعتمد على التدريب باعتباره يحتل مركزاً محورياً فى تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية والجودة، فالتدريب بما يحدثه تغيرات فى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، يجعل العاملين قادرين على القيام بأعمالهم ومسئولياتهم بكفاءة ومقدرة وإنتاجية عالية.

(4) التحفيز:

جدول رقم (12) يوضح مستوى التحفيز بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.64	2.67	9.5	14	14.2	21	76.4	113	توجد حوافز معنوية للعاملين بوحدات التضامن الاجتماعي	1
3	0.58	2.66	5.4	8	23	34	71.6	106	يتم تحفيز العاملين للالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين	2
1	0.55	2.75	5.4	8	14.2	21	80.4	119	تنمية وعى القيادات الإدارية لتحسين الأداء المهني للعاملين	3
5	0.6	2.63	6.1	9	25	37	68.9	102	تحفيز العاملين على تبادل الخبرات بين وحدات التضامن الاجتماعي	4
4	0.58	2.64	5.4	8	25.7	38	68.9	102	يتم تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار بوحدات التضامن الاجتماعي	5
مستوى مرتفع	0.44	2.67	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التحفيز بوحدات التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنمية وعى القيادات الإدارية لتحسين الأداء المهني للعاملين بمتوسط حسابي (2.75)، يليه الترتيب الثاني توجد حوافز معنوية للعاملين بوحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيراً الترتيب الخامس تحفيز العاملين على تبادل الخبرات بين وحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.63)، ترى الباحثة انه يجب على القيادات الإدارية أن تسعى لتحفيز العاملين بوحدات التضامن الاجتماعي للعمل على تحسين أدائهم وهذا يأتي من خلال تبادل الخبرات بين الوحدات الاجتماعية.

▪ مستوى تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ككل:

جدول رقم (13) يوضح مستوى تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ككل (ن=148)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التمكين	2.6	0.46	مرتفع	3
2	التعاون	2.6	0.43	مرتفع	2
3	التدريب	2.56	0.47	مرتفع	4
4	التحفيز	2.67	0.44	مرتفع	1
أبعاد تنمية الموارد البشرية ككل		2.61	0.39	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التحفيز بمتوسط حسابي (2.67)، يليه الترتيب الثاني التعاون بمتوسط حسابي (2.6)، وبانحراف معياري (0.43)، ثم الترتيب الثالث التمكين بمتوسط حسابي (2.6)، وبانحراف معياري (0.46)، وأخيراً الترتيب الرابع التدريب بمتوسط حسابي (2.56)، ترى الباحثة أن كل مستوى من تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي يساعد على تحقيق الحوكمة المؤسسية بوحدات التضامن الاجتماعي بكفاءة.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي:

جدول رقم (14) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط وحدات التضامن الاجتماعي	76	51.4	65	43.9	7	4.7	2.47	0.59	2
2	ضعف مستوى إعداد الموارد البشرية اللازمة لوحدات التضامن الاجتماعي	48	32.4	52	35.1	48	32.4	2	0.81	6
3	كثرة عدد المستفيدين من وحدات التضامن الاجتماعي	92	62.2	43	29.1	13	8.8	2.53	0.65	1

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.55	2.43	2.7	4	52	77	45.3	67	كثرة الأعباء الإدارية الملقاه على عاتق العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي	4
9	0.79	1.94	34.5	51	37.2	55	28.4	42	ضعف مشاركة العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي في صنع القرارات	5
10	0.82	1.89	39.2	58	32.4	48	28.4	42	صعوبة الحصول علي المعلومات وعدم دقة البيانات المتوفرة	6
5	0.65	2.16	14.2	21	55.4	82	30.4	45	جمود بعض اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بوحدة التضامن الاجتماعي	7
4	0.71	2.35	13.5	20	37.8	56	48.6	72	المركزية في صنع القرارات بوحدة التضامن الاجتماعي	8
8	0.86	1.98	37.8	56	26.4	39	35.8	53	ضعف المساءلة للقيادات والمسؤولين بوحدة التضامن الاجتماعي	9
7	0.82	1.99	34.5	51	32.4	48	33.1	49	ضعف تقبل المسؤولين للنقد	10
مستوى متوسط	0.4	2.17	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول كثرة عدد المستفيدين من وحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.54)، يليه الترتيب الثاني نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط وحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.47)، ثم الترتيب الثالث كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.43)، وأخيراً الترتيب العاشر صعوبة الحصول علي المعلومات وعدم دقة البيانات المتوفرة بمتوسط حسابي (1.89)، ترى الباحثة أن كل هذه الصعوبات لا تساعد على تحقيق الحوكمة المؤسسية لتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي:

جدول رقم (15) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي (ن=148)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.59	2.75	8.1	12	8.8	13	83.1	123	توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط وحدات التضامن الاجتماعي	1
3	0.59	2.69	6.8	10	17.6	26	75.7	112	رفع مستوى إعداد الموارد البشرية اللازمة لوحدات التضامن الاجتماعي	2
8	0.63	2.54	7.4	11	31.1	46	61.5	91	زيادة عدد العاملين لتناسب مع أعداد المستفيدين من وحدات التضامن الاجتماعي	3
5	0.55	2.65	3.4	5	28.4	42	68.2	101	التركيز على الجانب الفني والتقني للعاملين بوحدة التضامن الاجتماعي	4
7	0.61	2.63	6.8	10	23.6	35	69.6	103	ضمان مشاركة العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي في صنع القرارات	5
6	0.59	2.63	5.4	8	26.4	39	68.2	101	توفير المعلومات الدقيقة للعاملين بوحدة التضامن الاجتماعي عند الحاجة إليها	6
9	0.63	2.39	8.1	12	44.6	66	47.3	70	تعديل اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بوحدة التضامن الاجتماعي	7
10	0.89	2.2	31.1	46	17.6	26	51.4	76	تحقيق اللامركزية في صنع القرارات بوحدة التضامن الاجتماعي	8
2	0.53	2.72	4.1	6	19.6	29	76.4	113	مساءلة القيادات والمسؤولين بوحدة التضامن الاجتماعي دون تمييز	9
4	0.57	2.68	5.4	8	20.9	31	73.6	109	التأكيد على ضرورة تقبل المسؤولين للنقد البناء	10
مستوى مرتفع	0.34	2.59	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ خطط

وحدات التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.75)، يليه الترتيب الثاني مساهمة القيادات والمسؤولين بوحدة التضامن الاجتماعي دون تمييز بمتوسط حسابي (2.72)، ثم الترتيب الثالث رفع مستوى إعداد الموارد البشرية اللازمة لوحدة التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.69)، وأخيراً الترتيب العاشر تحقيق اللامركزية في صنع القرارات بوحدة التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.2)، ترى الباحثة ان هذه المقترحات التي طرحتها بعض الدراسات السابقة في تفعيل الحوكمة المؤسسية لتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- (1) اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساهمة وتنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي ":
 جدول رقم (16) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر المساهمة على تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي (ن=148)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R للانحدار	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R للمتغيرات	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.234	0.484 **	44.685 **	6.685 **	0.491	**0.410	التمكين	المساهمة
					**0.409	التعاون	
					**0.370	التدريب	
					**0.485	التحفيز	
					**0.484	أبعاد تنمية الموارد البشرية ككل	

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المساهمة " والمتغير التابع " تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية (a=0.01) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.234)، أي أن المساهمة تساهم في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي بنسبة (23.4%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي

الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المساعدة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ".
 (2) اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الشفافية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ":

جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الشفافية على تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R للانحدار	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R للمتغيرات	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.298	0.546 **	62.109 **	7.881 **	0.483	**0.565	التمكين	الشفافية
					**0.488	التعاون	
					**0.348	التدريب	
					**0.489	التحفيز	
					**0.546	أبعاد تنمية الموارد البشرية ككل	

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الشفافية " والمتغير التابع " تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية (a=0.01) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.298)، أي أن الشفافية تساهم في تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي بنسبة (29.8%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الشفافية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ".

(3) اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين العدالة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي":
 جدول رقم (18) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة على تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R للانحدار	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R للمتغيرات	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.545	0.738 **	174.628 **	13.215 **	0.619	**0.654	التمكين	العدالة
					**0.665	التعاون	
					**0.577	التدريب	
					**0.654	التحفيز	
					**0.738	أبعاد تنمية الموارد البشرية ككل	

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "العدالة" والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي" إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية (a=0.01) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.545)، أي أن العدالة تساهم في تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي بنسبة (54.5%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين العدالة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي".

(4) اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة: "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي":
 جدول رقم (19) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة على تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R للانحدار	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R للمتغيرات	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.214	0.463 **	39.784 **	6.307 **	0.391	**0.302	التمكين	المشاركة
					**0.291	التعاون	
					**0.590	التدريب	
					**0.402	التحفيز	
					**0.463	أبعاد تنمية الموارد البشرية ككل	

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "المشاركة" والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي" إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية (a=0.01) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.214)، أي أن المشاركة تساهم في تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي بنسبة (21.4%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المشاركة وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي".

(5) اختبار الفرض الرئيس للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ":
 جدول رقم (20) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوكمة المؤسسية على تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي (ن=148)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R للانحدار	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R للمتغيرات	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
0.602	0.776 **	220.405 **	14.846 **	0.954	**0.570	التمكين	أبعاد الحوكمة المؤسسية ككل
					**0.644	التعاون	
					**0.659	التدريب	
					**0.703	التحفيز	
					**0.776	أبعاد تنمية الموارد البشرية ككل	

* معنوي عند (a=0.05)

** معنوي عند (a=0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد الحوكمة المؤسسية ككل " والمتغير التابع " تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي " إلى وجود ارتباط طردي عند مستوى معنوية (a=0.01) بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.602)، أي أن أبعاد الحوكمة المؤسسية ككل تساهم في تنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي بنسبة (60.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين الحوكمة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية بوحدات التضامن الاجتماعي ".

المحور السابع: الآليات المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات
الحكومة المؤسسية في تنمية الموارد البشرية بوحدة التضامن الاجتماعي:

المستهدفون	إجراءات التنفيذ	الآليات المقترحة
<ul style="list-style-type: none"> القيادات بوحدة التضامن الاجتماعي . العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي . الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> تدريب القيادات بوحدة التضامن الاجتماعي كفاءة المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة مواردها البشرية. تحسين الأداء في أغلب الإدارات لضمان الحقوق وتوزيع المسئوليات. 	التدريب
<ul style="list-style-type: none"> القيادات العليا، ومديرين الإدارات، وروساء الأقسام وجميع العاملين داخل مؤسسة التضامن الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> رفع كفاءة العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي. تشجيع العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي. 	الترقية
<ul style="list-style-type: none"> العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي. الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عمليات الحوكمة بين وحدات التضامن الاجتماعي. 	الاتصال (وسائل التكنولوجيا)
<ul style="list-style-type: none"> الإدارات بوحدة التضامن الاجتماعي العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي الأخصائيين الاجتماعيين بوحدة التضامن الاجتماعي. 	<ul style="list-style-type: none"> توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين بوحدة التضامن الاجتماعي. توزيع الحقوق بين الأخصائيين الاجتماعيين بوحدة التضامن الاجتماعي توزيع العمل بعدالة بين الإدارات بوحدة التضامن الاجتماعي. 	العدالة

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد (2015). الحوكمة الرشيدة "فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عرب جروب القاهرة.
- أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد (2023). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في ضوء التحول الرقمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، المجلد 76، العدد 1، مجلة الخدمة الاجتماعية الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، إبريل، "بتصرف"
- أحمد، داودى (2018). دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، دكتوراة، الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3.
- امبابي، أبو عمرة ربيع (2023). التدخل المهني بنموذج العمل مع مجتمع المنظمة لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات والمؤسسات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية، العدد 61، الجزء الأول، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية.
- الجندي، أمينة أحمد محمد حسين (2016). جودة بحوث الخدمة الاجتماعية كمتطلب لتحقيق التنمية البشرية في الوطن العربي، المجلد 28، العدد 1، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، مارس.

الكندي، خالد على جاسم (2008). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات الخيرية، مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي، 20-22 يناير.
المبيضين، صفوان محمد، والاكلي، عانض بن شافي (2018). التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري.
الوهبي، حمد بن سليمان (2017). الأمية وأثرها على التنمية البشرية، ع 58، ج 5، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مجلة الخدمة الاجتماعية، يونيو.
الوكيل، منال محمد (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 4، ديسمبر.

انس، ناظم عبد الستار (2017). اليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
بحيرى، خالد السيد حسنين (2019). مؤشرات الحوكمة في الوحدات الاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة، المجلد 31، العدد 1، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، ديسمبر.
بن حكوم، على. تنمية الموارد البشرية في المنظمة " مفهومها وأبعادها"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر.
بن حسين، سليلة (2015). الحوكمة، دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، الجزائر، جاتفي، العدد (10) ص. ص 180-221

رمضانى، لعلا والبرود، أم الخير وعبد القادر، شارف (2017). إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات " دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية"، ريفاد، جلوبال.
صحراوي، زينب وديلمى، أمنية (2017). الحوكمة كألية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم اقتصاد، اقتصاديات التمويل والبنوك، وزارة التعليم العالي والبحث العلمى، جامعة محمد بوضياف بالمسلة، الجزائر.
عامر، سامح عبد المطلب والسنتليل، ياسمين (2020). حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر، المجلة الدولية للخدمات الإلكترونية، أكتوبر.

عبد الوهاب، ياسر (2011). مبادئ واليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل " بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية، المجلد الثاني، العدد الثاني، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، النهضة، مصر، أبريل.

علام، محمد تركى موسى (2021). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، العدد 56، المجلد3، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، أكتوبر.
غادر، محمد ياسين (2012). محددات العولمة ومعاييرها، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المؤتمر العلمى الأول، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 15-17 ديسمبر.
محمد، براق. والشريف، بن زواى محمد (2012). الأداء الاجتماعى للشراكة كإشارة لحولمتها الجيدة، مجلة حوليات، العدد 22، جويلية، جامعة الجزائر

Biermann, Frank & Abbott, Kenneth (2012). Transforming governance and institutions for global sustainability: key insights from the Earth System Governance Project, Current Opinion in Environmental Sustainability, Volume 4, Issue 1, February,

Chigozie J. Uneke, PhD, Abel E. Ezeoha, PhD, Chinwendu D. Ndukwe, MBBS, Patrick G. Oyibo, MBBS, and Fri Day Onwe(2012). Enhancing Leadership and Governance Competencies to Strengthen Health Systems in Nigeria: Assessment of Organizational Human Resources Development, Healthc Policy.

Dwi Surya Atmaja, Fachrurazi (2023). actualization of performance management models for the development of human resources quality, economic potential, and financial governance policy in indonesia ministry of education, actualization of performance management models for the development of human resources quality, economic potential, and

- financial governance policy in Indonesia ministry of education, vol. 9 no. 01 .
- Estevez, Elsa & Jankowski, Tomasz (2013) Electronic Governance for Sustainable Development — Conceptual framework and state of research, Government Information Quarterly Volume 30, Supplement 1, January.
- Marj, Olein Dieleman, Daniel MP Shaw & Prisca, Zankiren (2011). Improving the implementation of health workforce policies through governance: a review of case studies, Human Resources for Health, Dieleman et al. Human Resources for Health.
- Suzanne Konzelmann, Neil Conway, Linda Trenberth & Frank Wilkinson (2007). Corporate Governance and Human Resource Management British Journal of Industrial Relations 44:3 September
- Thi, Minh Phuong Nguyena (2020). The Impact of Human Resource Management on the Financial Performance of Listed Firms in Vietnam, International Journal of Innovation, Creativity and Change. www.ijicc.net Volume 12, Issue 10.

