



دور حوكمة إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية

إعداد

د. محمد محمد محمود حماد

مدرس إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم المالية والإدارية

جامعة فاروس، الإسكندرية

mohammad.hammad@pua.edu.eg

د. أحمد مجدي أحمد جنيدي

مدرس الإدارة العامة

المعهد العالي للعلوم التجارية

بأبي قير الاسكندرية

a.gunidi@ahi.edu.eg

د. محمود السيد مصطفى حسنين

أستاذ مساعد الإدارة الاستراتيجية

كلية إدارة الأعمال، جامعة الأهرام الكندية

m.hassanin@acu.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

جنيدي، أحمد مجدي أحمد؛ حماد، محمد محمد محمود؛ حسنين، محمود السيد مصطفى (٢٠٢٥). دور حوكمة إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ١٢٨٣-١٣١٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

دور حوكمة إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية

د. أحمد مجدي أحمد جندي؛ د. محمد محمد محمود حماد؛ د. محمود السيد مصطفى حسنين

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر حوكمة إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣٧٠ مفردة من العاملين بالمصلحة. وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية (المساءلة، الشفافية، المشاركة)، والارتباط الوظيفي للعاملين بالمصلحة محل الدراسة، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثون تم التوصل إلى نتيجة مفادها قصور أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية نتيجة ضعف اليات (المساءلة، الشفافية، المشاركة) كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى قصور الارتباط الوظيفي للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها العمل على تعزيز الالتزام باليات الحوكمة في إدارة الموارد البشرية، وتحقيق العدالة، وذلك بمعرفة المستويات القيادية العليا بالمصلحة. كما أظهرت الدراسة أهمية تنمية الثقافة المؤسسية بأهمية حوكمة وظيفة ادارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة والافراد العاملين بها في ظل فكر الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة إدارة الموارد البشرية، الارتباط الوظيفي، المساءلة، المشاركة، مصلحة الجمارك المصرية.

أولاً: مقدمة:

حوكمة إدارة الموارد البشرية أحد أهم الأساليب التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتعتمد على وضع سياسات ومعايير واضحة لإدارة شؤون العاملين، بما في ذلك عمليات التوظيف والتقييم والترقية، مما يدعم العدالة والمسؤولية ويقلل من التحيز فيما بينهم، كما تسهم في تحسين البيئة التنظيمية للعمل من خلال تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وضمان حقوقهم وواجباتهم. (زهيري، ٢٠٢٢، ص ٢٩)

ويشير الارتباط الوظيفي إلى مدى التزام العاملين بمنظماتهم وشعورهم بالانتماء والرضا عن البيئة التنظيمية للعمل. كما يرتبط الارتباط الوظيفي بالعديد من العوامل مثل التقدير، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وفرص النمو المهني، ويعتبر أمراً هاماً في تحفيز العاملين على رفع الاداء، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة واستقرارها الوظيفي (Adekiya, A, 2023, p. 19)

وتظهر العلاقة بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي بشكل واضح في كيفية تأثير السياسات العادلة على رضا العاملين وانتمائهم، فكلما كانت سياسات الموارد البشرية شفافة ومبنية على العدالة بين العاملين، زاد ارتباط العاملين بمنظماتهم وارتفعت مستوي أدائهم للعمل.

(Almawali, 2021, p. 3316)

ثانياً: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بحوكمة إدارة الموارد البشرية.

هدفت دراسة (الثقفي، ٢٠٢٤) إلى تسليط الضوء على مدى تأثير المعايير المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية والمتمثلة في مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمراجعة والمتغيرات البيئية والخبرة في مكونات أخلاقيات العمل من خلال القواعد الأخلاقية والقيادة الأخلاقية والهياكل الأخلاقية في منظمة نماء الخيرية، وعلى غرار الآليات تبحث المنظمة من خلال حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيق التكامل الأخلاقي للعمل والذي يضمن الأداء الأمثل للمنظمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذوي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) لتطبيق معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل في مؤسسة نماء الخيرية، بينما هدفت دراسة (عبد الكريم، ٢٠٢٤) إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، وكذا التعرف على مفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية وكذا إدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة، ومحاولة تحديد العلاقة بين كل من الحوكمة وإدارة المخاطر الاجتماعية، وكذا علاقة حوكمة إدارة الموارد البشرية بإدارة المخاطر الاجتماعية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من الحوكمة وإدارة المخاطر الاجتماعية وكذا بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة المخاطر الاجتماعية، بمعنى أن هناك تأثير إيجابي لكل من الحوكمة وحوكمة الموارد البشرية في إدارة المخاطر الاجتماعية في الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فرع البليدة وتساعد كليهما في التقليل من المخاطر الاجتماعية.

وتناولت دراسة (bakhush, 2023) تحليل تأثير تبني مفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفعيل ممارسات حوكمة إدارة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى التأكيد في الأخير على ضرورة تبني منظمات الأعمال الممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعظيم عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة من جهة والموظف من جهة أخرى.

ب- الدراسات المتعلقة بالارتباط الوظيفي.

هدفت دراسة (الثقفي، ٢٠٢٤) إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) مجتمعة ومنفردة في الارتباط الوظيفي في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الارتباط الوظيفي، وكان أثر بعد الاستشارة الفكرية في الارتباط الوظيفي إيجابياً. في حين بقيت الأبعاد المتمثلة بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية ليس لها تأثير، بينما هدفت دراسة (حراز، ٢٠٢٤) تحليل الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية على رفع معدلات الارتباط الوظيفي لدى المهنيين المستقلين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير معنوي للتنشئة الاجتماعية ودعم المشرف على الارتباط الوظيفي للمهنيين المستقلين، وقد تناولت دراسة (فطوم، ٢٠٢٤)

التعرف على مستوى الارتباط الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، ومستوى إدراكهم للدعم التنظيمي المقدم لهم ومستوى أدائهم الوظيفي، والتعرف عن العلاقة التنبؤية بين الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك بالأداء الوظيفي، ودراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية

(الاقدمية، العمر ، الجنس)، على كل من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي متفاعلة مع بعضها البعض، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يمكن التنبؤ بالأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوى من خلال ارتباطهم الوظيفي وادراكهم للدعم التنظيمي.

ج- العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناول الإطار النظري لكل من المتغير المستقل (حوكمة إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع للدراسة (الارتباط الوظيفي).

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل أثرها على المتغيرات التابعة والتي تمثلت في (إدارة المخاطر الاجتماعية – اخلاقيات العمل – الاندماج الوظيفي)، وقد تناولت الدراسات المتعلقة بالارتباط الوظيفي تحليلها من خلال (القيادة التحويلية – الأداء الوظيفي- الممارسات الشاملة لإدارة الموارد البشرية) ، بينما تناولتها الدراسة الحالية من خلال العلاقة بين هذا المتغير (كمتغير تابع) حوكمة إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل).

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسات الحالة، حيث تناولت الدراسة الحالية مصلحة الجمارك المصرية ، بينما اتجهت الدراسات السابقة دراسة حالات (الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار- مؤسسة نماء الاهلية، مؤسسة اتصالات الجزائر، المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز).

د- الفجوة البحثية.

- من حيث البيئة التي اجريت فيها الدراسات ومتغيراتها:

إن معظم الأدبيات السابقة التي تناولها الباحثون تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، ولم تنطرق تلك الدراسات إلي مجال الدراسة الحالي بشكل مباشر، وبالتالي تحاول هذه الدراسة مساهمة التطور الإداري المنشود من خلال تناولها لأحد المفاهيم الإدارية الهامة وهو مفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية(كمتغير مستقل)، وعلاقته بالارتباط الوظيفي (كمتغير تابع).

- من حيث حجم العينة.

تنوعت الدراسات السابقة في تحديد حجم عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين الأحجام الصغيرة والكبيرة للعاملين المستقصى منهم إلا أن الدراسة الحالية اعتمد على عينة قوامها (٣٧٠) من العاملين بالمصلحة محل الدراسة، مما سهل للباحثة الحصول على نتائج للتحليل الإحصائي والتوصيات الملائمة لمجال الدراسة.

- من حيث منهجية الدراسة

تنوعت منهجية الدراسات السابقة حيث اعتمد بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة ، وقد اعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كميأ بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، حيث أنه يتلائم مع موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إليها.

هـ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

وقد أفادت الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة، والاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم النظام المقترح للإطار النظري للدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، وتحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية، وكذا تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل عملية التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة في الدراسة الحالية.

ثالثاً: مشكلة البحث

تعد حوكمة إدارة الموارد البشرية من العوامل المهمة التي تسهم في تحسين أداء المنظمات وضمان استدامتها، وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمساءلة، وفي ظل التطورات الاقتصادية والإدارية العالمية، أصبحت المنظمات الحكومية، بحاجة إلى تبني ممارسات حوكمة متقدمة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز أداء العاملين فيها.

وفقاً لدراسة (حسن، ٢٠٢٠) يواجه العاملون في مصلحة الجمارك المصرية عديد من التحديات المرتبطة ببيئة العمل، من بينها عدم وضوح رؤية ورسالة المصلحة وأهدافها لجميع العاملين، كما أن طرق وقواعد العمل جامدة لا يتم تعديلها بصفة مستمرة وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة، بالإضافة إلى قصور انتهاز المصلحة خطة تدريب للعاملين تعتمد على خطتها الإستراتيجية، كما أن عملية الترقيات لا تعتمد على مستوى أداء العاملين ولا تستند إلى معيار المساواة دون أي اعتبارات شخصية أخرى، وأن رواتبهم لا تتوافق مع خبراتهم، ويرجع ذلك إلى عدم وجود سياسة واضحة لتوزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين، بالإضافة إلى قصور تشجيع الإدارة العليا للعمل الجماعي بين العاملين، بمتوسطات حسابيه تراوحت ما بين (١,٦٢ - ٢,١٨)، بتقديرات ضعيف جداً وضعيف، مما أدى إلى تراجع معدلات الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الارتباط الوظيفي بين العاملين بالمصلحة محل الدراسة.

بالرغم من وجود بعض الأبحاث حول حوكمة المؤسسات بشكل عام، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز على العلاقة بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي في المنظمات الحكومية المصرية، وخاصة في قطاع الجمارك.

ونتيجة لذلك تتمثل المشكلة البحثية في أن أحد أسباب ضعف الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية نتيجة قصور تطبيق أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل العلاقة بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل أثر المساءلة على الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.
- تحليل أثر الشفافية على الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.
- تحليل أثر المشاركة على الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.
- الاهتمام إلى مجموعة من التوصيات تسهم في تدعيم الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

خامسا: أهمية البحث:

تتبلور أهمية البحث طبقاً لما يلي:

أ- الأهمية العملية.

١- المساهمة في تحديد طبيعة العلاقة بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للعاملين بالمصلحة محل الدراسة.

٢- وتتمثل أهمية المجال التطبيقي للبحث باعتبار أن مصلحة الجمارك المصرية تعد من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث تلعب دوراً محورياً في تنظيم حركة التجارة الدولية، تحصيل الإيرادات الجمركية، وحماية الحدود من الأنشطة غير المشروعة مثل التهريب، كما تساهم في دعم الصناعات الوطنية من خلال تطبيق سياسات التعريف الجمركية التي تحفز الإنتاج المحلي، وتعزز من قدرة الدولة على الالتزام بالمعايير والاتفاقيات التجارية الدولية، إضافةً إلى ذلك، تُعد مصلحة الجمارك أداة فعالة لتأمين تدفق السلع والخدمات، مما يدعم الاستقرار الاقتصادي ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وتلعب مصلحة الجمارك المصرية أيضاً دوراً حيوياً في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تبسيط الإجراءات الجمركية وتشجيع الاستثمار، وقد شهدت واردات المناطق الحرة في مصر من خارج البلاد خلال العام المالي ٢٠٢٣-٢٠٢٤ نمواً ملحوظاً، إذ ارتفعت قيمة الواردات مقارنة بالعام المالي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ بنسبة ١٣٧٪، إذ بلغت الواردات المناطق الحرة من خارج البلاد إلى مليار ونصف المليون دولار، ويأتي ذلك نظراً للجهود المتواصلة لمصلحة الجمارك بتسهيل الإجراءات الجمركية للشركات العاملة بالمناطق الحرة داخل البلاد وذلك تشجيعاً لنمو الاستثمارات الأجنبية في مصر الذي يؤدي بثماره الإيجابية على الناتج القومي (مصلحة الجمارك المصرية، ٢٠٢٤)

ب- الأهمية العلمية

- تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية أنها تتناول موضوعاً جوهرياً في الإدارة وهو حوكمة إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين وأيضاً محاولة الوصول إلى الأسس الموضوعية لتحقيق الهدف من الدراسة.

- التأصيل العلمي لمفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليها، حيث نشأ هذا المفهوم ضمن إطار أوسع من الحوكمة المؤسسية، وقد تمت صياغته ليكون مخصصاً لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات بشكل يضمن التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين، يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تعكس الحاجة المتزايدة لتنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الوظائف الإدارية لضمان تحقيق الشفافية والكفاءة في استخدام الموارد البشري.

- التأصيل العلمي لمفهوم الارتباط الوظيفي وأساليب تنميته وتطويره، كذلك مساهمة الدراسة في إبراز أهم التحديات والمعوقات في تبني هذا المفهوم في المصلحة محل الدراسة .

سادسا: الإطار النظري وفروض البحث:

١- مفهوم وابعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية:

١/١ مفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية:

يتناول الجدول رقم (١) اتجاهات الباحثين في تناول مفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية وفقا لما يلي:

جدول رقم (١) اتجاهات الباحثين في تناول مفهوم حوكمة إدارة الموارد البشرية

م	أسم الباحثين	المفهوم
١	(Williamson,2020,) (p.18)	استراتيجية تتبناها المنظمة في سعيها لتحقيق اهدافها الرئيسية ضمن منظور اخلاقي ينبع من داخلها بوصفها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الانظمة واللوائح الداخلية والهيكل الاداري ما يكفل لها تحقيق تلك الاهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط اي فرد فيها بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الاخرين ذوي العلاقة.
٢	(Heslop,2023, p.) (13)	الفعل والنشاط الذي يقود ادارة ووظيفة الموارد البشرية الى الاستثمار في تحسين اداء راس المال البشري للمنظمة والتعرف على تطلعات اصحاب المصلحة وتوقعاتهم والوفاء بالمسؤوليات الانتمانية والمالية وتقليل مخاطر الموارد البشرية للمنظمة وموامة اولويات الوظائف مع تلك الاعمال وتمكين الموارد البشرية من صنع القرارات التنفيذية.
٣	(Saliba,2020, p.11)	النظام الذي ينبغي ان تعتمده المنظمات للتأكد من ان الموارد البشرية التي تجري ادارتها تكون بالشكل المناسب وبالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات الصلة بالموارد البشري.
٤	(Deloitte,2021,) (p.5)	الانظمة والقوانين التي تشرف على استراتيجية الموارد البشرية وذلك بتحديد أسلوب واختياره لتحقيق الاهداف والخطط والسياسات للمنظمة.
٥	(ISO, 30408,2021)	نظام يوجه المنظمة يشرف عليها ويأخذ في الحسبان اصحاب المصالح الأخرى المنظمة فضلا عن العوامل البشرية والاجتماعية من اعلى مستويات صنع القرار والى المستويات الاخرى جميعها، ويشير الى انها نظام يوجه فيه افراد المنظمة ويخضعون للمساءلة.

المصدر: إعداد الباحثين.

وفي ضوء المفاهيم السابقة يعرف الباحثين حوكمة إدارة الموارد البشرية باعتبارها مجموعة الاجراءات القانونية والادارية التي تحكم العلاقة بين الاجهزة الحكومية والعاملين فيها والتي تحدد الوسائل التي تحكم اتخاذ القرارات الإدارية لتفعيل الاهداف التنظيمية المرجوة.

٢/١ مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية:

يؤدي التزام المنظمات بتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية الى ضمان النزاهة والشفافية في ادارتها، ولاسيما بعد ما تعرضت له من فساد في السنوات الاخيرة ومن ثم يؤدي الى تطويرها، والتغلب على مشكلاتها المختلفة وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والادارية بما ينعكس ايجابا على تحقيق اهدافها، وتسهل من تبني المنظمات للمبادئ للحصول على المعلومات التي تتعلق بالجوانب المختلفة لأدائها مما يساعد على تفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في ادارتها ويضمن فعالية العلاقات بين الاطراف المختلفة التي ترتبط بهذه المنظمات وتحقيق المنفعة لكافة أفراد المجتمع. (Robinson & Fredothers,2022, p. 23). وتتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

أ- المساءلة:

تعرف المساءلة بأنها "محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها في ادائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الادارية إذ يكون أحد الافراد او المستويات مسؤولا أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وادائه للمهام المنوطه به" (الطروانة والعضايلة، ٢٠٢٠، ص ٨٦)

وتعرف كذلك بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها تحمل مسؤوليات أدائهم، إذ يؤدي ذلك الى الأطمئنان معهم بان الأمور تجري للصالح العام وفق الاهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة. (السبيعي، ٢٠٢١، ص ٣٨)

في حين أشار (مصلح، ٢٠٢٣، ص ٥٨) بأنها "نظام يوجب على المسؤولين عن الوظائف بالدرجات الوظيفية المختلفة من تقديم تقارير دورية عن إنجاز الأعمال المناطة بهم والاستعداد لتحمل المسؤولية التي تترتب على نتائج تلك التقارير.

وأشار(الراسبي، ٢٠٢٢، ص ٤٩) بأنها "وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة اليهم وهي وسيلة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد ومتفق عليه.

ويرى الباحثين أن تطبيق المساءلة يعد من المؤشرات المهمة في تطبيق حوكمة إدارة الموارد البشرية حيث تسهم في كشف التلاعب أو الفساد، وتوخي المسؤولين الحذر في أعمالهم مما يؤدي الى حماية المصالح العامة بشكل اكثر فعالية، وسيادة العدل والمساواة بين أفراد المنظمة، وترتبط المساءلة بتقويم الاداء وتعد أحد آليات تحسين العمل وتحقيق الانضباط داخل المنظمة.

ب- الشفافية:

أشار (الطوخي، ٢٠٢٢، ص ١١٦) إلى مفهوم الشفافية باعتبارها التزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة، بينما تناول (Graham,Amos,&Plumptre,2023,p. 6) الشفافية بأنها الصراحة والمواجه والمكاشفة، إذ يكون لدى العاملين القدرة على التحدث بصراحة عن وجهات نظرهم وعدم تجنب المسائل الحساسة، بل مواجهتها والعمل على حلها بروح الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب.

وأشار (الراشدي، ٢٠٢٠، ص ٤٦). إليها بأنها" توفر المعلومات اللازم تداولها بوسائل الاعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة علنية، بينما تناولها (العزوى، ٢٠٢٠، ص ٢٣) باعتبارها ان تكون البيانات والمعلومات متاحة بحرية كاملة للعاملين والمواطنين، ومن البديهي ان المعلومات الواجب توفيرها لا تكون ذات معنى ان لم تكن واضحة وسهلة الفهم والاستيعاب لغير المتخصصين.

وفي ضوء المفاهيم السابقة يتناول الباحثين مفهوم الشفافية باعتبارها حرية الوصول الى المعلومات وما يقابلها، بمعنى العلنية والوضوح في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، وفي ضوء ذلك تركز الشفافية على التدفق الحر للمعلومات، وتفتح المجال امام منظمات المجتمع المدني لتفهمها ومراقبتها.

ويرى الباحثين أن الشفافية تعد من المؤشرات المهمة في تطبيق حوكمة الموارد البشرية فهي تعني وضوح القوانين والأنظمة وإتاحة البيانات والمعلومات، وحرية الوصول الى القنوات المختلفة التي تخص ذلك، وترمز الى حق العاملين في التعرف والاطلاع على المعلومات الضرورية والموثوقة، بطريقة علنية ودورية لتوسيع دائرة المشاركة والرقابة من جهة، وتقليص الفساد من جهة أخرى.

ج- المشاركة:

أشار (كنعان، ٢٠٢٠، ص ٢٠٨) إلى أن المشاركة تعني دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يولد الثقة لديهم.

لقد وضع (almbert, 2022, p.57) إلى أن مشاركة العاملين مع الإدارة في عملية صنع القرار تساعد على التعرف على اتجاهاتهم وتكشف عن تقديرهم لأولويات خطط العمل فضلاً عن ذلك فهي توفر فرص التعارف والتواصل بين الإدارة والعاملين.

في حين أُنجحة (UNDP,2021, p.13) بانها حق جميع العاملين في المشاركة في اتخاذ القرار، اما مباشرة او بوساطة مؤسسات شرعية وسيطة - اللجان العمالية- تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات لدى العاملين على المشاركة البناءة.

وأشار (مرسي، ٢٠٢٢، ص ١٠٢) إلى أن المنظمات الديمقراطية تشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية اعداده، واتخاذها، إذ تبرز مميزات عديدة تترتب على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما أشترك العاملين في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه ويكونون أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه، وتناول (عوض، ٢٠٢١، ص ٣٢) المشاركة بأنها عملية تفاعل الفرد- عقليا ووجدانيا- مع الجماعة التي يعمل معها بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الاهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها.

وفي ضوء المفاهيم السابقة يعرف الباحثين المشاركة باعتبارها إتاحة الفرصة للعاملين وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال مما يقوي العلاقة بينهم وبين رؤسائهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يؤدي إلى ترشيد القرار الإداري.

- ومن خلال المفاهيم السابقة تبرز أهمية وفوائد المشاركة وفقا لما يلي (شليبي، ٢٠٢٢، ص ١٣):
- تبرز مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات الادارية بالمنظمة من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبته باقتناع.
 - تعد دعوة العاملين للمشاركة في صنع القرار إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتنموا قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيبا من المسؤولية
 - يشعر افساح المجال امام المرؤوسين في صنع القرار ووضع السياسات بقيمتهم وانسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الافكار التي من شأنها أن تعمل علي تحسين ظروف العمل والحد من الصراعات التنظيمية.
 - تؤدي المشاركة إلى مزيدا من الانسجام في بيئة العمل ولها تأثير إيجابي في زيادة الانتاج.
 - تعد مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لتحسين اداء المنظمة اذا ارتبطت بتتوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل.

وتعد مشاركة العاملين جزءاً رئيسياً في تعزيز حوكمة إدارة الموارد البشرية، حيث تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات داخل المنظمة، فعندما يمنح العاملون الفرصة للمساهمة في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم ومهامهم، فإنهم يشعرون بالتقدير والاحترام، مما يعزز التزامهم وانتماءهم للمنظمة، ويقلل من النزاعات الداخلية، كما يُعزز الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات المتفق عليها، مما يسهم في تطوير سياسات موارد بشرية أكثر شمولية وفعالية، تأخذ في الاعتبار احتياجات وتطلعات العاملين، ونتيجة لذلك، تتعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، ما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. (almbert, 2022, p.58)

٣/١ محددات ومعوقات تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية:

تشمل تلك المعوقات ما يلي:

- **معوقات بشرية:** تتمثل "المعوقات البشرية في تلك الصعوبات التي تحول دون تحقيق الحوكمة ومبادئها والمتعلقة بالعنصر البشري وثقافته وسياسته ومنطلقاته، ومنها ضعف الدورات التدريبية، وعدم وجود الاستعداد للعمل من جانب البعض، الاتكالية على الآخرين، ووجود تفرقة في التعامل بين العاملين، وعدم إحاطة بعض العاملين بكل ما هو جديد من تعليمات وقرارات تخصهم، وعدم المشاركة في حل المشكلات السلبية المتعلقة بالعمل. (محمد، ٢٠٢١، ص ٩٣٨)
- **معوقات مادية:** تتمثل في عدم استخدام وسائل تقنية حديثة في مجال الاتصالات، وأيضا عدم استخدام الإدارة وسيلة اتصال مناسبة مع قدرات العاملين وفهمهم. (شليبي، ٢٠٢٢، ص ١٥)
- **معوقات تنظيمية:** تكمن في عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة، وضعف قيام الإدارة العليا بتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات واطلاعهم على السياسات والأنظمة والتشريعات وإجراءات العمل، وشيوع ثقافة سرية واحتكار المعلومات.(السبيعي، ٢٠٢١، ص ٢١٧).

٢- مفهوم وابعاد الارتباط الوظيفي:

١/٢ مفهوم الارتباط الوظيفي:

تعددت التعريفات والتفسيرات لمفهوم الارتباط الوظيفي وتناول العديد من الباحثين والكتاب تعريفات متعددة له، كما أن دراسات عديدة تؤكد أن هذا المفهوم يختلف باختلاف بيئة العمل ويختلف من منظمة إلى أخرى، وأشارت دراسة (Schaufeli, et al. 2022, p. 74) إلى أن الارتباط الوظيفي هو حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يستغرقه، ويمكن وصفها من خلال ثلاثة أبعاد هي الحيوية، والتفاني والاستغراق، أما (Wafald, 2021, p. 308) فقد عرف الارتباط الوظيفي بأنه تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أدوار العمل، فالفرد من خلال الارتباط يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وعاطفياً وذهنياً أثناء أداء أدواره، بينما أشار Jesuth (alen, 2022, p. 211) أن الارتباط الوظيفي هو التصاق الفرد بمنظمة وأن يبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثين تعريف الارتباط الوظيفي على أنه تلك العلاقة الإيجابية المرتبطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها والتي تنتج من التزام الفرد عقلياً وعاطفياً تجاه منظمته، ورغبته الشديدة لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وسعيها لنجاحها والرغبة في البقاء فيها.

١/٢ أبعاد الارتباط الوظيفي:

تناولت دراسات عديدة أبعاد الارتباط الوظيفي وتباينت الأبعاد نظراً لاختلاف بيئة العمل والمنظمة، فقد تناولت دراسة (Hewitt, 2023, p. 78) الارتباط الوظيفي على أنه الحالة التي يلتزم بها الفرد فكرياً وعاطفياً بالمنظمة وأعضائها، وتم تقسيم الارتباط إلى ثلاثة أبعاد أساسية وهي القول والبقاء والسعي.

وأشارت دراسة (Macey and Schneider, 2023, p. 158) إلى أن أبعاد الارتباط الوظيفي الأساسية هي الارتباط العاطفي، والارتباط السلوكي والارتباط المعرفي أو الإدراكي، كما تناولت دراسة (Kim, et al. 2021, p.215) أبعاد الارتباط الوظيفي والتي تتمثل في الحماس والشعور بالنشاط والحيوية، والتفاني والأعتزاز بالمنظمة، والإنهماك وانتباه الفرد الكامل عند أداءه العمل.

كما أشارت دراسة (Bakker and Leiter, 2020, p. 182) إلى بعض المقاييس المتضمنة أبعاد الارتباط الوظيفي والتي سيتم الاعتماد عليها في البحث الحالي، وهي كالتالي :

- **الإخلاص** : ويتمثل في المشاركة بقوة وحماس في العمل والشعور بالفخر والإلهام، كما أن سلوك المواطن التنظيمية هو أحد نتائج الإخلاص، فيعتبر الإخلاص السلوك الفردي للموظف الذي يكون تقديري ولا يكافئ عليها الموظف، كما إن العاملين ذو الإخلاص العالي متميزون عن غيرهم كونهم يكتسبون الخبرات بشكل كبير بل ويكونون ملهمين ومتحمسين وفخورين بعملهم .

- **الحيوية**: وتتمثل في الدرجة العالية من الطاقة والمرونة والإستعداد لأستثمار الجهد في العمل، والقدرة على الثبات ومواجهة الصعاب التي يواجهها الموظف في العمل، كما إن الحيوية تعكس الدوافع الشخصية والمرونة للموظف .

- **الإنهماك:** يتمثل في أن يكون الموظف مستغرق في عمل واحد، وأن الوقت يمضي بسرعة حيث لا يستطيع الموظف أن يفصل تفكيره عن العمل فيستمر بالتفكير حتى بعد إنتهاء وقت العمل الرسمي ، بالتالي فهو مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا ، كما إنه أحد مقومات الإبداع للعاملين.

٣- العلاقة بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للعاملين

تعزز حوكمة إدارة الموارد البشرية الثقة، العدالة، والشفافية، مما يولد بيئة عمل تشجع العاملين على الأنغماس بشكل أكبر في وظائفهم والشعور بالإرتباط بالمنظمة التي يعملون بها، وتتمثل تلك العلاقة في عدة جوانب أساسية وهي : (Robinson & Fredothers,2022, p. 25)

- **الشفافية والمساءلة:** حوكمة إدارة الموارد البشرية تركز على ضمان الشفافية والمساءلة في جميع الإجراءات المتعلقة بالعاملين، مثل التعيين، التقييم، والترقيات، مما يعزز ثقتهم في المنظمة، وارتباطهم الوظيفي.

- **العدالة في التوزيع:** من خلال سياسات الحوكمة، يتم تحقيق العدالة في توزيع الموارد والفرص بين العاملين، مما يؤدي إلى شعورهم بالإنصاف ويعزز أرتباطهم بالعمل.

- **مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:** الحوكمة تشجع على إشراك العاملين في عمليات صنع القرار المتعلقة بهم، مما ينمي لديهم الشعور بالتقدير ويعزز من أرتباطهم الوظيفي.

- **الاستقرار الوظيفي:** سياسات الحوكمة التي تهدف إلى تقديم خطط طويلة الأجل لتطوير العاملين وضمان إستقرارهم الوظيفي تسهم بشكل كبير في زيادة أرتباطهم الوظيفي.

- **تحسين بيئة العمل:** من خلال تطبيق ممارسات حوكمة إدارة الموارد البشرية، يتم تحسين بيئة العمل، مما يجعل العاملين يشعرون بالراحة والانتماء، وبالتالي تعزيز أرتباطهم الوظيفي.

- **تحفيز التطوير المهني للعاملين:** تطبيق سياسات حوكمة إدارة الموارد البشرية يدعم خطط التدريب والتطوير المستمر للعاملين، مما يساعدهم على النمو المهني والشعور بالانتماء إلى المنظمة على المدى الطويل.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الأرتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

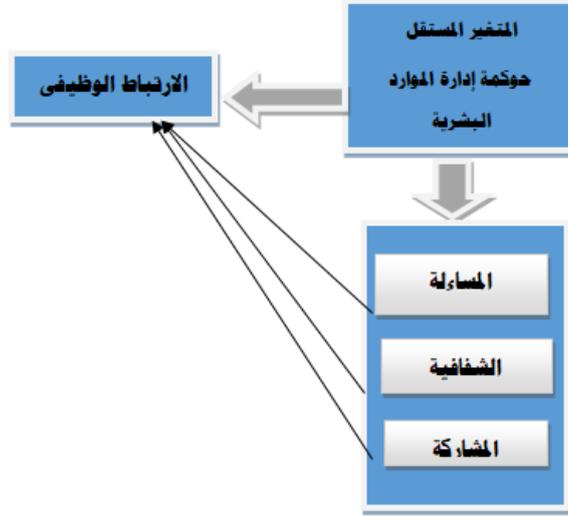
ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الأرتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الأرتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الأرتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

وفيما يلي نموذج البحث المقترح الذي يعكس فروض الدراسة وفقاً للشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثين

شكل رقم (١) نموذج الدراسة

سابعا: حدود ونطاق البحث:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

حدود زمنية: تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠٢٢م وحتى عام ٢٠٢٤م وتتضمنها فترة إعداد الدراسة.

حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على مصلحة الجمارك المصرية بإداراتها المختلفة نظراً لوجود عدد كبير من العاملين في نطاقها، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.

حدود موضوعية: تبحث هذه الدراسة مدى توافر عناصر حوكمة إدارة الموارد البشرية في المصلحة محل الدراسة وعلاقتها بالارتباط الوظيفي للعاملين، دون التعرض إلى عناصر البيئة الخارجية لها (البيئة السياسية - البيئة القانونية - البيئة الاقتصادية - البيئة الاجتماعية)، حيث إنها تنصف بالتغير السريع والمستمر على الرغم من أهميتها وتأثيراتها التي يصعب إغفالها.

ثامناً: منهج البحث:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفية بتوضيح خصائصها، وكذا كمياً بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة فقط بل يتعداه إلى التحليل والتفسير والربط للتوصل إلى نتائج تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

أ- متغيرات البحث والمقاييس:

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن العلاقة بين حوكمة إدارة الموارد البشرية والأرتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية، وتمثلت متغيرات البحث في حوكمة إدارة الموارد البشرية: المساءلة، الشفافية، المشاركة، كمتغير مستقل، والأرتباط الوظيفي كمتغير تابع.

وفيما يتعلق بالمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث، فقد تم الاعتماد على المتغيرات الآتية:

- مقياس حوكمة إدارة الموارد البشرية.

تم قياس حوكمة إدارة الموارد البشرية بمقياس أحمد (٢٠٢٢)، وقد أعتمد الباحثين على متغيرات: المساءلة - الشفافية - المشاركة، وصمم هذا المقياس على تدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

- مقياس الارتباط الوظيفي:

تم قياس الارتباط الوظيفي بين العاملين طبقاً لمقياس صبح (٢٠٢٤)، وقد أعتمد الباحثين على متغيرات: النشاط، الاخلاص، الاستغراق، وصمم هذا المقياس على تدرج مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ب- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في العاملين من مأموري الجمارك، والمديرين، ومديري العموم، ورؤساء الإدارة المركزية ورؤساء القطاع بمصلحة الجمارك.

ويوضح الجدول التالي التوزيع الديموجرافي لمجتمع الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٢) التوزيع الديموجرافي لمجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة عدد العاملين (١٠٠٠٠ مفردة)	
عدد العاملين	المستوى الإداري
٤٨٤٠	مأمور
٣٧١٠	مدير
٩٩٠	مدير عام
٣٣٠	رئيس إدارة مركزية
١٣٠	رئيس قطاع

المصدر: إعداد الباحثين.

أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً للتجانس النسبي بين مفردات ووحدات هذا المجتمع مما يؤدي بدرجة كبيرة إلى تمثيل هذه العينة لمجتمع الدراسة، وقد بلغت تلك العينة (٣٧٠) مفردة، حيث تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادله الإحصائية التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين ١٠٠٠٠٠) مفردة.

n	حجم العينة.
Z	1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).
P	نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحثين عند نسبة ٥٠٪ للحصول على أقصى حجم للعينة.
q	النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).
E	0.05 الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{10000}} =$$
$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{10000}} =$$
$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000025} =$$
$$n = \frac{0.25}{.000675} = 370$$

طبقا لمعادلة حجم العينة ولجمع عدد اكبر من قوائم الإستقصاء فقد تم توزيع عدد (٣٧٠) استمارة، وباستعادة الاستمارات تبين صلاحية عدد (٣٥٠) إستماره للتحليل الإحصائي، بنسبة (٩٤,٦%) وهى نسبة مقبوله إحصائيا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ويوضح الجدول التالي التوزيع الديموجرافي لعينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٣) التوزيع الديموجراف لعينة الدراسة

مجتمع الدراسة عدد العاملين (٣٥٠ مفردة)	
عدد العاملين	المستوى الإداري
٢٣٤	مأمور
١٠٢	مدير
١٠	مدير عام
٣	رئيس إدارة مركزية
١	رئيس قطاع

المصدر: إعداد الباحثين.

ج- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها.

- بالنسبة للدراسة النظرية:

أعتمد الباحثين على المصادر التالية في جمع البيانات على النحو التالي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet).

- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية حيث تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالمصلحة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين.

وقد تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.

- معامل صدق الاستقصاء.

- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- معامل الإختلاف بين أجابات المستقصى منهم.
- أختبار **Multiple Regression**، للحصول على أفضل معادلة أنحدار تمثل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- أختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الأقتران بين متغيرات الدراسة للأستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.
- د- اختبارات الصدق والثبات لمقاييس البحث.
- بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق والثبات لكل من مقياس حوكمة إدارة الموارد البشرية ، ومقياس الارتباط الوظيفي وهو مايشير إلى صدق وثبات أداة الدراسة، وهو مايعنى بأنهما ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (٤) معاملات صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٦٣	.٩٢٧	١٥	٣٥٠	المحور الأول (حوكمة إدارة الموارد البشرية)
.٩١٥	.٨٣٨	٩	٣٥٠	المحور الثاني (الارتباط الوظيفي)
.٩٨٦	.٩٧٢	٢٤	٣٥٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحثين.

تاسعا: مناقشة النتائج وتفسيرها:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي وأختبار فروض البحث على النحو التالي:

أ- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين حوكمة إدارة الموارد البشرية، والارتباط الوظيفي للعاملين وفقاً لما يلي:

١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بحوكمة إدارة الموارد البشرية

أعتمدت الدراسة في قياس أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية على العبارات من (١ - ١٤)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٥) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	يسهم تبنى مبادئ المساءلة بالإدارة في تقويم مواطن الضعف في المصلحة.	1.93	0.93435	23%
٢	تعتمد الإدارة آليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة.	2.22	1.27206	34%
٣	تعمل الإدارة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع العاملين	2.28	1.25403	34%
٤	تعمل الإدارة على الاهتمام بالشكاوي ومتابعتها حول اداء العاملين لمسانلتهم.	2.29	1.31547	35%
٥	تلتزم المديرية بآليات مساءلة واضحة للعاملين وفقا للصلاحيات الممنوحة لهم.	1.83	0.87583	21%
المساءلة				
٦	تفصح الادارة عن المعلومات المهمة المتعلقة بالموارد البشرية في الوقت المناسب	1.85	0.88193	21%
٧	تقدم الإدارة صورة حقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة بالمصلحة.	1.62	0.64845	15%
٨	تقدم الإدارة صورة حقيقية عن السمات الشخصية المطلوبة في استقطاب أعضائها .	2.35	1.20823	33%
٩	لدى العاملين قناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفره.	2.16	1.2216	32%
١٠	تفصح الإدارة عن التغييرات الجوهرية في آليات مواردها البشرية بالمصلحة.	1.67	0.62931	15%
الشفافية				
١١	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	1.79	0.76032	18%
١٢	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الإتفاق عليها.	2.32	1.2306	33%
١٣	يتم عمل اجتماعات دورية مع العاملين للوقوف علي أهم المشكلات التي يواجهونها ومحاولة حلها.	2.35	1.26854	35%
١٤	أشعر بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات.	2.20	1.2616	33%
المشاركة				
	حوكمة إدارة الموارد البشرية	2.94	0.3704	12%

المصدر: إعداد الباحثين، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر، كما أن قيم معاملات الأختلاف تتراوح ما بين (٢١٪ - ٣٥٪) حيث تجاوزت النسبة (٢٠٪)، مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات، كما تراوحت قيم معاملات الاختلاف أيضا ما بين (١٥٪ - ١٨٪) مما أشار إلى وجود اختلاف محدود بين افراد العينة بالنسبة لتلك الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلى (المساءلة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢,٩٢) بانحراف معياري يساوى (٠,٣٤٥٣٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١١٪) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١,٨٣ - ٢,٢٩)، بتوصيف ضعيف وبما أن المتوسط العام لتلك قد بلغ (٢,٩٢) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في المساءلة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية في المصلحة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (الشفافية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢,٩٩) بانحراف معياري يساوى (٠,٣٠٨٣٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٠٪) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود جدا لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١,٦٢ - ٢,٣٥)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (٢,٩٩) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور في الشفافية كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية في المصلحة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (المشاركة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢,٧٧) بانحراف معياري يساوى (٠,٢٣٠١٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٧٪) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشتت محدود جدا بين آراء أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١,٧٧ - ٢,٣٥)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (٢,٧٧) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة - محايد يميل إلى منطقة الضعف- مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في المشاركة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية في المصلحة محل الدراسة .

٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالأرتباط الوظيفي للعاملين في المصلحة محل الدراسة

اعتمدت الدراسة في قياس البعد المتعلق بالأرتباط الوظيفي للعاملين في المصلحة محل الدراسة على العبارات من (١٥ - ١٩)، ويوضح الجدول التالى أستجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا البعد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٦)

أستجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الارتباط الوظيفي

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإحتراف المعيارى	معامل الاختلاف
١٥	يبدل العاملين مشاركة قوية في عملهم.	1.85	0.80609	19%
١٦	يتميز العمل بالمصلحة بالتركيز الكامل وانهماك العاملين بعمق في عمل واحد.	1.83	0.86138	21%
١٧	يتم تكريم العاملين بصورة مرضية من خلال معايير واضحة.	1.15	0.8596	21%
١٨	يشعر العاملين بالرضا التام عند اضافة مسؤوليات وظيفية اضافية لعملهم.	1.62	0.76671	18%
١٩	توجد مستويات عليا من الطاقة والجهد والمرونة النفسية للعاملين أثناء العمل.	1.51	0.6136	14%
	الارتباط الوظيفي	1.64	0.3824	8%

المصدر: إعداد الباحثين، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات الارتباط الوظيفي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في البعض الآخر كما أن قيم معاملات الأختلاف قد بلغت (٢١٪) للعبارات (١٦، ١٧)، مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك العبارات، كما تراوحت قيم معاملات الاختلاف أيضا ما بين (١٤٪ - ١٩٪) مما أشار إلى وجود اختلاف محدود بين افراد العينة بالنسبة لتلك العبارات.

وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١,٦٤) بانحراف معياري يساوى (٠,٣٨٢٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (٨٪) وهى درجة أختلاف تشير إلى وجود تشتت محدود جدا بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور، ووجود قصور في الارتباط الوظيفي للعاملين في المصلحة محل الدراسة .

٣- أختبارات الفروض:

تستخدم أختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الرئيسى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في المساءلة، الشفافية، المشاركة، وبين الارتباط الوظيفي بمصلحة الجمارك المصرية.

جدول رقم (٧) معاملات نموذج الانحدار المتعدد لأبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.692	.202		13.314	.000		
	المساءلة	.166	.082	.150	2.017	.002	.247	2.057
	الشفافية	.264	.036	.391	7.262	.000	.471	2.125
	المشاركة	.169	.054	.272	3.123	.002	.179	2.573
							.824 ^a	معامل الارتباط R
							.679	R ² معامل التحديد
						= F معنوية .000 ^b	=F قيمة 124.489	اختبار جودة النموذج F

a. Dependent Variable: الوظيفي_الارتباط

المصدر: البرنامج الإحصائي spss

١- معاملات نموذج الإنحدار:

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن معامل Beta لأبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية، المساءلة، الشفافية، المشاركة، معنوى حيث بلغت قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) التابع (الارتباط الوظيفي) بمعاملات أنحدار (١.٦٦) (٢.٦٤) (١.٦٩) على الترتيب وهو ما يشير إلى أن توافر أبعاد حوكمة الموارد البشرية له دور إيجابي في الارتباط الوظيفي بالمصلحة محل الدراسة.

ويتبين من خلال ماسبق أن أكثر أبعاد المتغير المستقل تأثيراً على المتغير التابع الشفافية بمعامل (٢.٦٤)، وأن أقل تلك الأبعاد تأثير المساءلة بمعامل (١.٦٦).

٣- معادلة نموذج الإنحدار:

الارتباط الوظيفي = $B + (Constant) B + (المساءلة) B + (الشفافية) B + (المشاركة) B$ (١.٦٩ + ٢.٦٩٢ + ١.٦٦ + ٢.٦٤ + ١.٦٩).

ويشير هذا إلى أن كلما زادت درجة المساءلة بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة الارتباط الوظيفي بمقدار (١.٦٦)، وكلما زادت درجة الشفافية بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة الارتباط الوظيفي بمقدار (٢.٦٤)، وكلما زادت درجة المشاركة بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها درجة الارتباط الوظيفي بمقدار (١.٦٩).

كما تبين من الجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغير المستقل المتمثل في أبعاد حوكمة الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في الارتباط الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٢٤)، ويتضح من نفس الجدول أن أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٦٧,٩٪)، من الارتباط الوظيفي بالمصلحة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٦٧٩)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($p=0.000 < a=0.05$)، بالإضافة إلى أن قيمة (T) أكبر من (٢) (الجدولية) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع.

وفي ضوء ما سبق يتبين وجود تأثير لكل بعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية- المتغير المستقل- منفردة وكذلك مجمعة على - المتغير التابع- الارتباط الوظيفي .

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين المساءلة وبين الارتباط الوظيفي على النحو التالي:

جدول رقم (٨) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المساءلة (كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية) على الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية

المعنوية	F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000 ^b	589.781	.853	.923 ^a	الارتباط الوظيفي	المساءلة

المصدر: بمعرفة الباحثين، مخرجات البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين المساءلة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٩٢٣)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستناداً إلى قيمة (F) والبالغة، (٥٨٩,٧٨١)، وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٥)، ويتضح من نفس الجدول المساءلة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٨٥,٣٪)، من الارتباط الوظيفي للعاملين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٨٥٣)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الشفافية وبين الارتباط الوظيفي على النحو التالي:

جدول رقم (٩) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الشفافية (كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية) على الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية

المعنوية	F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000 ^b	86.246	.458	.677	الارتباط الوظيفي	الشفافية

المصدر: بمعرفة الباحثين، مخرجات البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين الشفافية كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٦٧٧)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (٨٦,٢٤٦)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول الشفافية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٤٥,٨٪)، من الارتباط الوظيفي للعاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٤٥٨)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين المشاركة وبين الارتباط الوظيفي على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المشاركة (كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية) على الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	المعنوية
المشاركة	الارتباط الوظيفي	.930	.865	654.340	.000 ^b

المصدر: بمعرفة الباحثين، مخرجات البرنامج الإحصائي، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين المشاركة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٣٠)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (٦٥٤,٣٤٠)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول المشاركة في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٨٦,٥٪)، من الارتباط الوظيفي للعاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٨٦٥)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

عاشرا: التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى التوصيات التالية ، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (١١): نتائج توصيات الدراسة وكيفية تنفيذها والجهة المسؤولة عن التنفيذ

مدة التنفيذ	المسئول عن تنفيذ التوصية	آلية تنفيذها	التوصية	النتيجة
٣ أشهر	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية. الإدارة القانونية.	- إعداد دليل شامل يوضح مسؤوليات كل موظف بدقة، مع تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة عدم الامتثال أو الإخلال بمسؤولياته.	تعزيز تطبيق نظام المساءلة في إدارة الموارد البشرية بمصلحة الجمارك من خلال آليات واضحة ومعلنة للمساءلة تشمل تحديد المسؤوليات ومتابعة الأداء.	١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.
٦ أشهر	- إدارة الموارد البشرية. - قسم تكنولوجيا المعلومات. - الإدارة العليا	- تطوير منصة معلوماتية يتيح للعاملين الاطلاع على السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية. - توفير قنوات اتصال مخصصة لتلقي استفسارات العاملين والرد عليها.	تعزيز ممارسات الشفافية في إدارة الموارد البشرية من خلال ضمان وصول المعلومات بوضوح للعاملين وتحقيق العدالة في القرارات المتعلقة بهم.	٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.
٣ أشهر	إدارة الموارد البشرية. _ إدارة التخطيط الاستراتيجي. - الإدارة العليا	- عقد لقاءات منتظمة بين الإدارة العليا والموظفين لمناقشة المشكلات والمقترحات	التأكيد على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات، وتمكينهم من المشاركة في تخطيط وتنفيذ سياسات الموارد البشرية.	٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة كأحد أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية وبين الارتباط الوظيفي للعاملين بمصلحة الجمارك المصرية.

<p>من (٩- إلى ١٢ شهرًا)</p>	<p>- قسم تخطيط القوى العاملة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية - إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الشؤون المالية والإدارية.</p>	<p>- إعداد دراسة شاملة لتحليل عبء العمل في الإدارات المختلفة. - وضع جدول زمني واضح ومحدد لتوزيع مهام العمل بناءً على كفاءات وقدرات العاملين. - إنشاء آلية دائمة للمراجعة الدورية لتوزيع مهام العمل لضمان استمرار العدالة. - إشراك العاملين في عمليات تحديد الأولويات لضمان الشفافية. - وضع نظام أجور وحوافز يعتمد على معايير الأداء الواضحة والموضوعية. - إنشاء لجنة مستقلة لتقييم الأداء ووضع معايير الحوافز والترقيات. - تصميم برامج حوافز مالية وغير مالية لتحفيز العاملين على المدى الطويل. - توفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي وربطها بمسارات الترقى. - إنشاء لجنة متابعة دورية لضمان الالتزام بتنفيذ التوصيات ومراجعة تأثيرها على الارتباط الوظيفي.</p>	<p>- الموازنة في توزيع الواجبات والاعباء الوظيفية في المصلحة محل الدراسة بما يكفل شعور العاملين بالعدالة تجاه ما يكلفون به من أعمال مما ينمى ارتباطهم الوظيفي. - إعادة النظر ببرامج (الأجور والحوافز) باعتماد معايير واضحة ومتعددة وعادلة لها من تأثير على رفع معنويات العاملين، واتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي أمامهم طبقاً لمعايير عادلة بعيدة عن التحيز في عملية تقييم الاداء، مما يدعم ارتباطهم الوظيفي.</p>	<p>٤- وجود قصور في الارتباط الوظيفي للعاملين في مصلحة الجمارك المصرية</p>
---	--	--	---	---

المصدر: من إعداد الباحثين

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

١. أحمد، حسام.(٢٠٢٢). مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية) ، ٣(٢).
٢. الثقفي، أحمد مستور .(٢٠٢٤). أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل في المؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة مؤسسة نماء الأهلية، المجلة العلمية للسياسات العامة، ٢(١).
٣. الراشدي، سعيد علي.(٢٠٢٠). الادارة بالشفافية .عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
٤. السبيعي، فارس . (٢٠٢١) . دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الامنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥. الطراونة، رشا نايل والعضايلة، مرعي محمد عمر. (٢٠٢٠) . اثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الأردن، ٦(١).
٦. الراشدي، زهرة ناصر .(٢٠٢٢). تصميم نموذج مساءلة الاداء في النظام التربوي، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.
٧. الطوخي، سامي . (٢٠٢٢) . الادارة بالشفافية" ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية مركز البحوث والمعلومات، البحوث الإدارية، المجلة العلمية، العدد الأول ، القاهرة، مصر
٨. العزاوي، شفاء محمد علي.(٢٠٢٠). تأثير الحوكمة في جودة الاداء، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد ١٩(٢)، جامعة بابل.
٩. زهيري، طلال ناظم خضير (٢٠٢٢) تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية إعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، مجلد ٢٩، العدد، ٢.
١٠. شلبي، كريمة . (٢٠٢٢). مشكلة ضعف مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار الاداري في المنظمات الحكومية .مجلة الإدارة، مصر، العدد ٥٢.
١١. حسن، محمد .(٢٠٢٠). دور إدارة الأزمات في تحسين أداء المنظمات العامة: بالتطبيق على مصلحة الجمارك المصرية، رسالة ما جستير غير منشوره، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
١٢. صبح، أمنيه.(٢٠٢٤). الارتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في مصر، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد ٨٠.
١٣. عبد الكريم، عياش .(٢٠٢٤). علاقة حوكمة الموارد البشرية بإدارة المخاطر الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فرع البلدية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، ١١(٤).

-
-
١٤. عوض، أسماء . (٢٠٢١). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمن الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مصر، ٢(٣).
١٥. كنعان، نواف.(٢٠٢٠). القيادة الادارية، ط، عمان: مكتبة دار الثقافة.
١٦. محمد، قاسم علي.(٢٠٢١). تأثير الذكاء الاجتماعي في تحديد استراتيجية ادارة الصراع ، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٧. مرسي، محمد منير.(٢٠٢٢). الادارة التعلمة أصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب، مصر
١٨. مصلح، عبير . (٢٠٢٣). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد" ط، ٣، الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، دعم حكومة النرويج وهولندا.
- ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية :

1. A Lambert, C. E.,(2022), An Attitudinal Study Of Missouri , State Leader Phi delta Kappa.
2. Adekiya, A. (2023) Perceived job insecurity and task performance: what aspect of performance is related to which facet of job insecurity. Current Psychology (2023), <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04408-4>
3. Almawali, H., Hafit, N. I. A., & Hassan, N. (2021) The mediating effects of employee engagement on motivational factors and job performance. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,.11, (12).
4. bakhush , Madiha .(2023). Human resources governance as an access to job engagement. *Journal of Human Resources Studies*, 12(3).
5. Bakker Arnold, and Lieter Michael.(2020). Work Engagement : handbook of essential theory and Psychology research ,Press , 65(1).
6. Deloitte, (2021), "HR governance model". *Journal of Contemporary Management*, 11(1), 164-184
7. Graham, Scott,(2023),"Staff burnout & Job induced tesion; the buffering effects of social support and locus of control", master study, Simon Fraser University.
8. Heslop B, Hilbron D, Koob J & Szumyk ,(2023), "Why HR governance matters: managing the HR function for superior

performance", New York City, NY: Mercer Human Resource Consulting.

9. Hewitt , Associates .(2023). Research brief: Employee engagement higher at double Digit growth companies: Available in www hewitt .com..

10.ISO International Organization for Standardization, (2021)," Human Resource management: Linking green human resources management activities with ISO standards." *Sage Open* 13(3), 30408.

11.Jesuthalen, Ravin.(2022). Business performance management World at Work Jurnal, 120(4).

12.K, Hyun ,et, al. .(2021). Burnout and engagemen a comparative analysis using the big fiv personality dimensions , International Journal of Hospitality management , 28(1).

13.Macey Valtera , and Schneider Benjamin.(2023). Employee Engagement, Industrial and Organization Psychology, vol. 1.

14.Robertson, A, C, (2022), "An exploratory study to examine the organizational. Interpersonal, and personal factors that affect teacher burnout among teachers of behavior disordered", Unpublished doctoral dissertation for Peabody, College of Vanderbilt University

15.Saliba, Charles, (2020), "HR Governance, the real Gate Keeper", Journal, 3(1).

16.Schaufeli, Wilmar .(2022). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach, Journal of Happiness studies, 3(1).

17.UNDP, (2021),"Governance for Sustainable Human Development, Second Africa Governance Form.

18.Wefald, Andrew .(2021). An examination of job engagement transformational leadership and related psychological constructs , College of Arts and Science , Kansas State Universit.

19.Williamson, Q , E , (2020) , "The Mechanism of Governance", Oxford: Oxford University Press.

Abstract

This study aimed to identify the impact of the governance of human resources management on the functional association of Egyptian Customs Service employees in Egypt. A survey form was designed and distributed to the study sample of 370 individual employees of interest to achieve the study's objective. The data was analyzed using the SPSS statistical program. One of the study's most important results was a statistically significant relationship between the dimensions of human resource management governance (e.g., accountability, transparency, participation) and the job attachment of employees in the department under study. Meanwhile, based on the field study conducted by the researchers, the result revealed a deficiency in the dimensions of human resource management governance due to the weakness of the application of governance mechanisms. In addition, there was a shortcoming of the job attachment of the employees. Consequently, the study reached essential recommendations (e.g., strengthening the commitment to governance mechanisms in human resource management and achieving justice through the knowledge of the higher leadership levels in the departments). Additionally, the study highlighted the importance of organizational culture and the essential role of human resources management governance in achieving both the organization's and the employees' goals during the recent era of sustainability.

Keywords: human resources management governance, functional linkage, Accountability, Participation, Egyptian Customs Services.