The extent of applying transparency standard as one of the standards of governance in the human resources recruitment process: – A practical study on the Development Authority of Makkah Al-Mukarramah Region –

Omar Abdulaziz AlEsayi

Talat Abdel-Wahab Sindi

Faculty of Economics and Administration || King Abdulaziz University || KSA

Abstract: this study came with several objectives, most notably to discuss the impact of transparency as one of the standards of governance on the human resources recruitment process. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach, to conduct this study. The questionnaire was used as a main for collecting data from members of the study population. The study population consists of the employees of the Development Authority of Makkah Al-Mukarramah Region, whose number is 177 employees. The study found several results, the most prominent of which is the existence of a statistically significant correlation between transparency as one of the governance criteria and the human resources recruitment process in its various stages (recruitment, selection, appointment) in the Development Authority of Makkah Al-Mukarramah Region, where the correlation coefficient between transparency and the human resources recruitment process in its various stages reached a value of (0.910), Which is a very strong correlation coefficient. In light of the results of the study, the researcher recommends the need to announce in advance in all the advertising and media outlets available in the best possible way all the criteria and the criteria used to select applicants for jobs. It is also necessary to increase attention to the process of stimulating the external recruitment process to attract the best human competencies by examining the different labor market conditions.

Keywords: transparency, governance, human resources recruitment, the Development Authority of Makkah Al-Mukarramah Region.

مدى تطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية توظيف الموارد البشرية – دراسة ميدانية على هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة –

عمر بن عبد العزيز العيسائي

طلعت عبد الوهاب سندي

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

المستخلص: جاءت هذه الدراسة بأهداف عدة أبرزها العمل على مناقشة تأثير الشفافية كأحد معايير الحوكمة على عملية توظيف الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لإجراء هذه الدراسة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بهيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، والبالغ

عدددهم 177 موظف. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية كأحد معايير الحوكمة وتوظيف الموارد البشرية بمختلف مراحلها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، حيث بلغ معامل الارتباط بين الشفافية وعملية توظيف الموارد البشرية بمراحلها المختلفة قيمة (0.910) وهو معامل ارتباط قوي جداً. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بضرورة الإعلان بشكل مسبق في كافة الوسائل الإعلامية والإعلانية المتاحة بالشكل الأمثل عن كافة المعايير والأسس المتبعة لاختيار المتقدمين للوظائف. كما يجب العمل على زيادة الاهتمام بعملية تحفيز عملية الاستقطاب الخارجي لجذب أفضل الكفاءات البشرية وذلك من خلال دراسة أوضاع سوق العمل المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، الحوكمة، توظيف الموارد البشرية، هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

المقدمة.

إن الشفافية من المفاهيم الحديثة، ولقد دعا رواد الفكر السياسي إلى تطبيقها في العملية السياسية والإدارية، وذلك نظراً لأهميتها في إحداث التنمية الإدارية؛ بالإضافة لدورها في عملية الإصلاح ومعالجة الفساد المالي والإداري، ولم تكن هنالك أي مفاهيم لغوية معروفة ومرتبطة بهذا المصطلح، حيث ظهر هذا المصطلح على السطح مع تأسيس منظمة الشفافية الدولية في بداية التسعينات من القرن الميلادي المنصرم؛ فالشفافية هي مجموعة السلوكيات والآليات التي تقوم بها الإدارة العليا داخل المنظمة، وذلك بهدف أن تكفل هذه السلوكيات أو الآليات في مشاركة المعلومات وإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات، مع الاعتماد على سياسات وتشريعات تتصف بالوضوح. (الشلوي، 2016م، 14).

وتعد هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة إحدى أهم الهيئات في المملكة العربية السعودية، حيث تساهم الهيئة في الإشراف والعمل على تنفيذ العديد من المشاريع التنموية العملاقة بمنطقة مكة المكرمة، وبالتالي فإن استمرار الهيئة في تنفيذ مشاريعها أمر ضروري من أجل تحقيق الأهداف المناطة بها، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا من خلال تطوير وتحسين المهارات والتوجهات لدى القادة من أجل التمكن من إدارة وتنمية الموارد البشرية العاملة في الهيئة كونها هي العنصر الرئيسي لتنفيذ مشاريع الهيئة؛ وتعد الحوكمة عملية إدارية تكفل توافر العديد من العوامل الأساسية التي تساهم في إنجاح المنظمات، وذلك من حيث ضمان الالتزام بمعايير الشفافية، والعدالة والمساءلة لكافة العاملين، ولذلك أصبح تطبيق الحوكمة وقواعدها ومعاييرها المختلفة في كافة المؤسسات والهيئات المختلفة أمر حتمي لا بد منه، وذلك لما له من دور كبير وحيوي تساهم به الحوكمة في العمل على تطوير وتنمية هذه المؤسسات والهيئات؛ فتطبيق الحوكمة يساعد المؤسسات والهيئات على تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية بكل كفاءة وفاعلية، وذلك نظراً لما تساهم به الحوكمة من وضع وتحديد للنظم والقوانين والقواعد والهيكل التي تحكم طبيعة العلاقات في تلك المؤسسات، بل وتعمل على تحديد الصلاحيات والسلطة والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية؛ كما إنها تلعب دوراً كبيراً في حماية حقوق كافة المساهمين والموظفين وأصحاب المصالح كافة. وتعمل الحوكمة أيضاً على تحقيق المشاركة الفعالة والشفافية والعدالة والمساءلة، ومحاربة الفساد وتحقيق العدالة بين كافة أفراد المؤسسة سواء كانوا موظفين بها أو منتفعين منها، ومن أبرز معايير الحوكمة نذكر (الشفافية، المشاركة، المساءلة، العدالة، المساواة، الكفاءة والفعالية). (البسام، 2016، 10).

دائماً ما تعمل المؤسسات نحو السعي لتحقيق التطور بما يكفل لها البقاء على الساحة والمنافسة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الرئيسية التي نشأت من أجلها، ولا يمكن حدوث ذلك إلا من خلال موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تساعد المؤسسة على تحقيق ذلك، ويحدث ذلك عن طريق استقطاب أفضل الموارد البشرية، ومن ثم الاختيار بينهم بغرض تعيين وتوظيف الأفضل، مع العمل على تقديم فرص النمو والتطور لهؤلاء الأشخاص بقصد كسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، حيث إن عملية التوظيف واختيار أفضل الكفاءات البشرية التي تساهم في تحقيق

الأهداف الرئيسية للمؤسسة يعد أمر هام ورئيسي يندرج ضمن الأهداف الرئيسية للمنظمة، حيث إنها أصبحت متغير أساسي في معادلة تحقيق التوازن والاستقرار في مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية للمؤسسات الأخرى. وتعد الشفافية إحدى أبرز الأساليب التي تساعد على التطوير والتغيير ومكافحة الفساد، ولقد أكدت نتائج دراسة (الشلوي، 2016م) على أن الشفافية لها دور كبير يسهم في الحد من الفساد الإداري في وزارة العمل السعودية، حيث تساعد الشفافية في إصلاح الخلل والفساد، ولقد أكدت دراسة (محمد، 2019م) على أن الشفافية والمساواة في عملية تقلد الوظائف لها دور كبير في اختيار عناصر فعالة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد ضعف كفاءة عملية توظيف الموارد البشرية من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي، نظراً في ظل تزايد أعداد القوى العاملة المؤهلة لشغل الوظائف في عديد المجالات، الأمر الذي يعد مشكلة فعلية تواجه المنظمات لوجود فائض كبير في العاملين مقارنةً بالوظائف، وبالتالي صارت هناك ضرورة حتمية لإتباع معايير علمية تمتاز بالشفافية في عملية التوظيف للموارد البشرية، وذلك من أجل المساعدة في استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، وذلك بهدف الوصول إلى أفضل العناصر المتوفرة في سوق العمل وإسناد الوظائف الشاغرة لها.

بناءً على ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- كيف تؤثر الشفافية كأحد معايير الحوكمة على عملية استقطاب الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة؟
- 2- كيف تؤثر الشفافية كأحد معايير الحوكمة على عملية اختيار الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة؟
- 3- كيف تؤثر الشفافية كأحد معايير الحوكمة على عملية تعيين الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة؟

مبررات الدراسة:

- إن من أبرز الأسباب والمبررات التي حثت الباحثين لإعداد هذه الدراسة؛ نذكر التالي:
- ✓ الأصاله التي يمتاز بها موضوع الدراسة الحالية، حيث لم يسبق مناقشة هذا الموضوع في دراسة بحثية أخرى، وذلك بحسب ما بحث الباحثان في المكتبات الرقمية.
 - ✓ طبيعة عمل الباحثين في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، وإدراكهما للدور الهام للهيئة في تنفيذ المشاريع التنموية مما يتواكب مع رؤية 2030، وبالتالي لابد من توظيف عاملين يتصفون بالكفاءة والفعالية.
 - ✓ تقديم الاستفادة للكثير من الهيئات المماثلة داخل المملكة العربية السعودية بأهمية تطبيق الشفافية.
 - ✓ سعى الباحثان نحو تشخيص الواقع الحالي لكفاءة عملية توظيف الموارد البشرية في الهيئة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- لدراسة أهداف رئيسية واضحة ومحددة؛ حيث إن الدراسة تبحث تأثير الشفافية كأحد معايير الحوكمة على عملية توظيف الموارد البشرية، في حين أن الأهداف الفرعية للدراسة تتمثل في التالي:
1. التعرف على مدى تطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية التوظيف للموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

2. الوقوف على طبيعة ونوعية التحديات التي تقف كعائق أمام عملية تطبيق معايير الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية التوظيف للموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
3. معرفة الآثار الإيجابية المتوقعة على أداء هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، لتطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية توظيف الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أن الالتزام بتطبيق معايير الشفافية له تأثير إيجابي واضح على عملية توظيف واختيار الموارد البشرية، كما تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في أن هنالك ندرة كبيرة في عدد الدراسات السابقة التي أجريت بالمملكة أو في المجتمع العربي بشكل عام وعملت على مناقشة مدى الالتزام بتطبيق معايير الشفافية كإحدى معايير الحوكمة على عملية توظيف الموارد البشرية.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية أو التطبيقية لهذه الدراسة في الوصول إلى استنتاجات توضح مدى الالتزام بتطبيق معيار الشفافية في عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، وبالتالي صياغة مقترحات تساعد الهيئة على تطوير وتحسين كافة الجوانب المتعلقة بمعيار الشفافية المتبع في توظيف الموارد البشرية، وبالتالي المساهمة في تحسين مستوى أداء الهيئة والمؤسسات المختلفة، وذلك نظراً لما لمعيار الشفافية من تأثير إيجابي في توظيف موارد بشرية وبالتالي تحقيق معدلات أداء عالية.

نموذج الدراسة:

المتغيرات التابعة

الاستقطاب

الاختيار

التعيين

المتغير المستقل

الشفافية

شكل (1-1) نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

- تقوم هذه الدراسة على عدد من الفرضيات، وذلك على النحو التالي:
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والاستقطاب كأحد عناصر عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والاختيار كأحد عناصر عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والتعيين كأحد عناصر عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

الشفافية كأحد معايير الحوكمة: مفهوم الحوكمة:

عرفت الحوكمة من قبل (البسام، 2016م، 45) بأنها عملية تتضمن إصدار قرارات وصنع سياسات يتشارك في إعدادها كافة المستفيدين ومقدمي الخدمات العامة، بما يضمن مشاركة كافة المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وكافة الأفراد بما يضمن تحقيق الفعالية والشفافية والرقابة على السياسات التي تم إعدادها.

وفي تعريف آخر عرفت بأنها كلمة إغريقية قديمة تعبر عن مدى قدرة ربان السفينة في قيادة السفينة وسط الأمواج والعواصف والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات وسلوكيات نبيلة تمكنه من العمل على الحفاظ على الأرواح والممتلكات للركاب، والحوكمة بصفة عامة تعني ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة بهدف التمكن من اتخاذ قرارات فاعلة تعمل على مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والفاعلية، والكفاءة، والاستجابة لكافة المتطلبات والتغيرات التي تحدث. (أبو النصر، 2015م، 45).

وبناءً على ما سبق يمكن للباحث تعريف الحوكمة بأنها "تلك العملية التي من خلالها يتم إدارة الشؤون والقرارات والعمليات داخل الدولة أو داخل المنظمة، وذلك بهدف إتباع سياسات ومعايير واضحة قائمة على الشفافية والعدالة والمساواة بين كافة الأفراد، وذلك بهدف المحافظة على حقوقهم".

مفهوم الشفافية:

الشفافية هي "التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة، وذلك لصالح حساب المواطنين، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها وموازناتها، والإعلان عن الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها، وتوضيح طرق وإجراءات مساءلة الإدارة عن أوجه القصور، أو المخالفة وإقرار حقاً عاماً بالاطلاع والوصول غير المكلف لمعلومات ووثائق الإدارة كأصل عام". (عبد الرحيم، 2017م، 134).

وفي تعريف آخر وصفت الشفافية من قبل (خفاجي، 2014م، 34) بأنها مستوى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، من أجل ضمان أن تكون المعلومات متاحة لجميع الأفراد كلاً بحسب تخصصه، وذلك من أجل ضمان الإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين.

وبناءً على ما سبق يمكننا تعريف الشفافية بأنها مصطلح يعبر عن مدى وضوح التشريعات والقوانين المعمول بها داخل منظمة، حيث لا بد من وضوح وسهولة فهم هذه التشريعات والقوانين لكافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة من عاملين وجمهور المستفيدين.

أهداف الشفافية:

1. العمل على الحد من فرص الفساد على المستوى المحلي والإداري.
2. تساهم في ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسين مستوى الوعي لديهم بأهمية عملهم، نظراً لأن أداء الأعمال سيكون جماعياً كذلك تكون المحاسبة على أي تجاوزات بشكل جماعي.

3. تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب ضرورة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، حيث يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.
4. التقليل من مزاجية اتخاذ القرارات العامة وتعزيز المؤسسية. (الديحاني، 2017م، 170).

ثانياً: توظيف الموارد البشرية:

مفهوم الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الإدارية التي يهتم شاغلها بالعمل على صياغة السياسات التي من شأنها الاهتمام بالعاملين والعمل على إدارة الأفراد، وتوفير كافة احتياجات المنظمة من عاملين مؤهلين لشغل الوظائف داخل المنظمة. (القحطاني، 2015م، 23).

وفي تعريف آخر وصفها (علاقي، 2015م، 64) بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم بمقتضاها العمل على إدارة الأفراد، وذلك بهدف العمل على تصميم الوظائف وجلب واستقطاب أفضل العاملين في مختلف المجالات، بما يضمن دعم الأهداف المشتركة للمؤسسة.

ويعرف الباحثان مصطلح إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، فهي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد".

توظيف الموارد البشرية:

عرفها (القحطاني، 2015م، 73) على أنها مهمة من ضمن مهام عملية إدارة الموارد البشرية، حيث تتضمن هذه المهمة البحث عن أفضل الكفاءات البشرية التي تستطيع القيام بالعمل المطلوب، ومن ثم جذبها لاختيار الأفضل وفق الأسس والشروط المحددة من قبل الإدارة العليا، ومن ثم العمل على تعيينها بالمنظمة.

كما تم وصفها بأنها هي الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، فهي تلك الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها العمل على استقدام الأفراد من أجل العمل على المفاضلة بينهم، وذلك بغرض اختيار الأفضل منهم مما تتناسب مؤهلاته وإمكاناته لشغل الوظيفة الشاغرة. (خميلي، 2014م، 148).

وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان توظيف الموارد البشرية بأنها "إحدى العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ويتم خلال هذه العملية استقطاب واختيار وتعيين أفضل المؤهلات البشرية، وذلك بناءً على الخبرة والمهارة التي يتمتع بها المتقدم، وذلك يتم تحديده وتنفيذه وفقاً لأسس ومعايير علمية وعملية.

أهمية عملية توظيف المواد البشرية:

- تتمثل أهمية عملية توظيف الموارد البشرية بحسب ما يري (دلول؛ رميكي، 2018م، 35-36)، فيما يلي:
1. العمل على استقطاب واختيار وتعيين أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة، والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.
 2. المساهمة في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
 3. مساعدة المنظمات في اختيار عاملين مؤهلين، مما يساهم في تقليل معدلات الأخطاء في توظيف الشخص الغير مناسب، وبالتالي الحد من معدلات الهدر في الأمور المالية داخل المنظمة.

4. تقدير تكاليف الموارد البشرية، والعمل على إعداد الموازنات والرواتب والمكافآت، وذلك من خلال تخطيط عملية الترقيات والتغييرات الوظيفية.

توصيف وتصميم الوظائف:

إن أهمية عملية توصيف وتصميم الوظائف تتمثل فيما يلي:

1. عرض مهام الوظيفة المتاحة على الشخص المرشح لشغل الوظيفة.
2. إتباع المواصفات المحددة في بطاقة الوصف الوظيفي لاختيار العاملين.
3. تحديد جوانب القوة الضعف لدى الفرد المرشح لشغل الوظيفة بحسب بطاقة وصف الوظيفة.
4. تحديد أجر الوظيفة بناءً على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها. (دلول: رميكي، 2018م، 43).

عملية توظيف الموارد البشرية:

تتكون عملية توظيف الموارد البشرية من عدة مراحل وهي كالتالي:

أولاً: الاستقطاب:

يرى (علاقي، 2015م، 235) أن الاستقطاب هو "أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية (يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل)". وتتمثل أهمية عملية الاستقطاب للموارد البشرية فيما يلي:

1. تساعد في اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة.
2. المساهمة في توفير فرص متكافئة لكافة الأفراد من مختلف الفئات والقطاعات داخل المجتمع من أجل تقلد الوظائف العامة، حيث تساهم في توسيع قاعدة الاختيار من خلال جذب عدد كبير من الأفراد الطامحين لشغل الوظيفة الشاغرة. (أحمد، 2011م، 38).

ولقد أكد (علاقي، 2015م، 199) على ضرورة تحديد عدة إجراءات قبل الشروع في استقطاب العاملين،

وذلك على النحو التالي:

1. اختيار المسمى الوظيفي للعامل الذي سيتم استقطابه، وتحديد موقع عمله موقعه داخل المنظمة.
2. تحديد المهام التي سيقوم بها العامل الذي سيتم اختياره، وتوضيح مسؤولياته تجاه المنظمة.
3. وضع المؤهلات والخبرات والقدرات التي لابد من أن يمتلكها المتقدم للوظيفة.

قواعد الاستقطاب:

من أبرز المبادئ الخاصة بعملية الاستقطاب نذكر ما يلي:

أولاً: مركزية الاستقطاب: تساعد هذه السياسة المنظمة على تحقيق عدة أمور من أبرزها حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، بهدف توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه بالشكل الذي يحقق المنفعة.

ثانياً: دراسة أوضاع سوق العمل في جوانبه المختلفة: دراسة حدود سوق العمل على المستوى المحلي والدولي والإقليمي وتحديد مدى توافر الخبرات والمهارات المطلوبة، مناقشة الظروف الاقتصادية السائدة.

ثالثاً: التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب: وذلك يحدث من خلال معرفة أي من هذه المصادر أكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة. (علاقي، 2015م، 201-202).

أساليب استقطاب الموارد البشرية:

ذكر (وصفي، 2005م، 283، 285) أن هذه الأساليب تتمثل في:
الاستقطاب الداخلي: ويعني هذا الأسلوب الاستعانة بعاملين من داخل المنظمة والمتوقع استمرارهم بالعمل، أي القيام بنقل العاملين من قسم به فائض من العاملين إلى آخر يعاني من النقص.
الاستقطاب الخارجي: ويعني هذا الأسلوب العمل على العرض والإعلان عن وجود وظيفة شاغرة في كافة الوسائل الإعلانية المتاحة، وذلك من أجل جذب أفضل الأفراد للاختيار بينهم المؤهل للعمل بالمنظمة.

ثانياً: الاختيار:

ويعرف (علاقي، 2015م، 235) عملية الاختيار على أنها عملية يتم خلالها عمل مقارنة بين طلبات المتقدمين للحصول على الوظيفة الشاغرة بهدف تحديد أفضل الأشخاص الذي يستطيع القيام بمهام الوظيفة.
وقد وصفه (القحطاني، 2015م، 111-112) بأنه وسيلة ومرحلة يتم خلالها القيام بالفرز والمقارنة بين الكوادر البشرية التي تم استقطابها لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك بهدف اختيار الأفضل من بينهم بناءً على الخبرة والقدرة والمهارة، بما يحقق أعلى معدلات الإنتاجية ويساهم في تحقيق النمو والتطور للمنظمة.
ويرى (وصفي، 2005م، 314) أن الاختيار والتعيين مرحلة واحدة ولا يوجد أي اختلاف، حيث ذكر أن هذه المرحلة قائمة على عدة قواعد وفروض، ويمكننا ذكر أهمها كما يلي:

1. الاختيار والتعيين هما وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف جلب وسد كافة احتياجات المنظمة من العاملين المؤهلين والذين يمتلكون مؤهلات وخبرات معينة تحدد من قبل إدارة المنظمة.
2. عملية الاختيار والتعيين هي مرحلة تفرز المتقدمين لاختيار الأفضل من بينهم واستبعاد الآخرين.
3. هي عملية يعتمد نجاحها على مدى الفروقات الفردية (الخبرة، المؤهل، القدرات العقلية والجسدية، وغيرها) بالنسبة للأشخاص الذين تم استقطابهم.

ثالثاً: التعيين:

عرفت عملية التعيين بأنها تلك المرحلة التي تعمل المنظمة خلالها على توظيف المتقدمين الذين نجحوا في تجاوز مرحلة الاختيار، وأكدت اللجنة أو القسم المختص عن عملية الاختيار على أنهم أفضل من يستطيع القيام بمهام الوظيفة الشاغرة من بين كافة المتقدمين. (القحطاني، 2015م، 127).
ولقد وصف (علاقي، 2015م، 279) التعيين بأنها مرحلة تعد نهاية لسلسلة من الخطوات والإجراءات التي تم القيام بها ابتداءً من دراسة احتياجات المنظمة من العاملين ثم العمل على استقطابهم، وصولاً إلى الاختيار والفرز لاختيار المؤهل من بين المتقدمين، وأخيراً تأتي هذه المرحلة.
وكما ذكر (وصفي، 2005م، 324-349) أن الاختيار والتعيين ما هما إلا مرحلتين لعملية واحدة، لذا تطرق لتحديد الآلية والمنهجية المناسبة التي لابد من إتباعها في عملية الاختيار والتعيين بهدف توظيف الموارد البشرية المؤهلة، ويمكننا ذكر هذه الآلية في صورة مجموعة من المراحل كما يلي:
المرحلة الأولى: مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها: وتعتبر هذه المرحلة عن تلك الرغبة التي تكون لدى الموارد البشرية المستقطبة في التقدم وطلب العمل داخل المنظمة بشكل رسمي، حيث خلال هذه المرحلة تتطلب المنظمة من المتقدمين كافة المعلومات المهنية عنهم.
المرحلة الثانية: المقابلة الأولية: وخلال هذه المرحلة يتم إجراء لقاء مع المتقدمين الذين سبق لهم تقديم وملء طلبات التوظيف من أجل الالتحاق بالمنظمة، وخلال هذه المرحلة يتم تقييم طلبات توظيفهم.

المرحلة الثالثة: الجولة الميدانية: وخلال هذه المرحلة يتم اصطحاب المتقدمين الذين تمكنوا من عبور المرحلة الثانية لجولة ميدانية داخل المنظمة ومواقع العمل فيها، وذلك من أجل اطلاعهم على طبيعة العمل، وذلك من أجل أن يعلم كافة المتقدمين طبيعة العمل بشكل فعلي.

المرحلة الرابعة: الفحص الطبي: وخلال هذه المرحلة يخضع كافة المتقدمين للفحص الطبي، ذلك من أجل التأكد من ملائمة الوضع الصحي للمتقدم للوظيفة مع متطلبات الوظيفة؛ بالإضافة إلى التأكد من خلو المتقدمين من أي أمراض معدية، وذلك حفاظاً على صحة كافة العاملين بالمنظمة.

المرحلة الخامسة: اختبارات التوظيف: وتسعى هذه المرحلة لتقييم المتقدمين بهدف تقليل عددهم، وذلك من خلال إعداد الاختبارات التي من شأنها التعرف المؤهلين والقادرين على القيام بمهام الوظيفة المتاحة.

المرحلة السادسة: مقابلة الاختيار: وخلال هذه المرحلة تعمل اللجنة المختصة على إجراء مقابلة مع المتقدمين من شأنها تكوين فكرة عامة عن المتقدم وجمع كافة المعلومات الممكنة التي من شأنها إعطاء إمكانية للجنة المختصة بإصدار حكم حول مدى ملائمة المتقدم للوظيفة المتاحة.

المرحلة السابعة: نشر نتائج الاختبارات التي تم إجرائها للمتقدمين، وإرسال نتيجة الاختبار للمتقدم.

المرحلة الثامنة: إصدار قرار التعيين تحت الاختبار: وتعد إحدى أهم المراحل في عملية توظيف الموارد البشرية، وذلك لما لها من قياس مدى قدرة المتقدم على القيام بالعمل بشكل فعلي وواقعي، وعقب هذه المرحلة يتم تحديد مدى قدرة المتقدم على الاستمرار في أداء عمله أم أنه نجح بشكل نظري فقط وفشل عملياً.

المرحلة التاسعة: التعيين النهائي، والتي تلي مرحلة الاعتماد للموظف بعد فترة التعيين تحت الاختبار.

العوامل المؤثرة على عملية التوظيف:

هنالك عدة عوامل تؤثر على عملية التوظيف، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

أولاً: السياسة التنظيمية: أي الطرق والأساليب المعتمدة من قبل المنظمة في عملية توظيف الموارد البشرية، حيث تستطيع المنظمة اعتماد المصادر الداخلية لتوظيف العاملين أو المصادر الخارجية المتاحة.

ثانياً: سياسية رفع الأجور: دائماً ما تواجه المنظمات تحديات تؤثر عليها بشكل سلبي، وتمثل هذه التحديات في ارتفاع الأجور، وبالتالي لابد من أن تتبنى المنظمة سياسة منطقية وعادلة في تقييم الأجور لضمان استمرار العاملين بها وعدم تركهم للمنظمة والعمل لدى المنظمات المنافسة.

ثالثاً: التوظيف على أساس قدرات الفرد: من خلال اختيار المنظمة أفراد مؤهلين وذات إمكانيات لشغل وظائف مستقبلية في المنظمة. (خميلي، 2014م، 150).

هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة:

نبذة عن الهيئة:

هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة هي هيئة أنشأت في عام 1421هـ، وذلك بالأمر السامي الكريم رقم 1202/م وتاريخ 1421/9/24هـ، ورقم 1/ب/ 9432، وتاريخ 1423/10/14 بشأن تشكيل هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، والأمر الملكي أ/ 204، وتاريخ 1424/12/10هـ القاضي بتوظيف هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة والمشاعر المقدسة؛ وذلك بهدف النهوض بمهمة التطوير للنهوض والتنمية في مكة المكرمة، وذلك عن طريق إعداد المخطط الهيكلي للمنطقة المركزية وتحديث المخطط الهيكلي لمكة المكرمة؛ بالإضافة إلى القيام بتنفيذ مشاريع

التطوير الكبرى التي أعلن خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز رحمة الله انطلاقتها في الرابع والعشرين من رمضان 1425هـ.

أعمال ومنجزات هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة:

- ✓ مشروع إعمار مكة (الطريق الدائري الثاني والثالث والرابع والمحاور الإشعاعية والمراكز الحضرية).
- ✓ مشروع تصريف سيول جدة.
- ✓ مشروع النقل العام بمدينة مكة المكرمة.
- ✓ مشروع تطوير العشوائيات بمكة المكرمة.
- ✓ مشروع تطوير مداخل مكة المكرمة.
- ✓ تطوير المشاعر المقدسة ومرافقها.
- ✓ مشروع مدينة الفيصلية. (الموقع الإلكتروني لهيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، <https://www.mrda.gov.sa/project.php>).

ثانياً- الدراسات السابقة.

أ- الدراسات العربية:

- 1- أجرى (الحشاش، 2014): (رسالة ماجستير) هدفت إلى التعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين فيها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم (309) موظفاً. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أبرزها التأكيد على أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة.
- 2- أجرى (الشلوي، 2016): (رسالة ماجستير) هدفت إلى التعرف على دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري بوزارة العمل في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل السعودية، والبالغ عددهم (1092) موظفاً. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أبرزها التأكيد على أن الشفافية لها دور كبير يسهم في الحد من الفساد الإداري في وزارة العمل السعودية، حيث تساعد الشفافية في إصلاح الخلل والفساد.
- 3- أجرى (الديحاني، 2017): (بحث علمي منشور) هدفت إلى التعرف على تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، والبالغ عددهم (270) موظفاً. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أبرزها التأكيد على وجود توفر الرقابة بالمناطق التعليمية بدولة الكويت بدرجة مرتفعة، في حين أن أبعاد الشفافية تتوافر بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير لأبعاد الرقابة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري بدرجة كبيرة.
- 4- أجرى (محمد، 2019): (بحث علمي منشور) هدفت إلى الوقوف على الاتجاهات التشريعية في الدول محل الدراسة (جمهورية مصر العربية، الإمارات العربية المتحدة) بشأن مدى المساواة بين المواطنين في عملية تقلد مختلف الوظائف العامة، وما يساق من مبررات في هذا الصدد. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

المقارن. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أبرزها التأكيد على أن الفهم الصحيح لمبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة يرتبط بالمساواة القانونية لا المساواة الفعلية؛ أي أن يكون لكل شخص توافرت فيه الشروط والمؤهلات المطلوبة الحق في شغل الوظائف المتاحة، لا أن يتم إلحاق كل الأشخاص بالوظائف العامة، كما أنه يرتبط بالمساواة النسبية لا المساواة المطلقة.

ب- الدراسات الأجنبية:

- 1- أجرى الباحثان (Beuren & Teixeira، 2014): (مقالة علمية) هدفت إلى التحقيق في بنية وكيفية عمل نظام الرقابة لتقييم الأداء في المؤسسات الخاصة للتعليم العالي. وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين والمسؤولين العاملين بالمؤسسات الخاصة للتعليم العالي في كلية إدارة الأعمال جنوب البرازيل، والبالغ عددهم (48) فرد. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج كان من أبرزها التأكيد على أن مؤسسات التعليم العالي لديها القدرة على تعزيز وتوفير تنسيق أفضل بين استراتيجية الأعمال التجارية، ونظم تقييم الأداء والرقابة.
- 2- أجرى الباحثون (Stoilkovska et al، 2015): (مقالة علمية) هدفت إلى دراسة مشكلة مفهوم تكافؤ فرص العمل في عملية التوظيف واختيار الموظفين. توضيح مدى وجود تحيزات في عملية التوظيف والاختيار في جمهورية مقدونيا. وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أبرزها التأكيد على أن مديري الموارد البشرية في الشركات في جمهورية مقدونيا لديهم التزام تام بمعايير الشفافية والمساواة في عملية اختيار وتوظيف أفضل الموظفين دون أي تأثير على التحيز والتمييز لأي سبب من الأسباب؛ بينما يختلف الرأي بين الأشخاص الذين مروا بهذه العمليات ويعتبرون أن هذا المفهوم لم يتم الحفاظ عليه بما فيه الكفاية.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية المنهجية، حيث أن الدراسة الحالية تتبع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وكذلك غالبية الدراسات السابقة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الهدف والموضوع، حيث تبحث الدراسة الحالية مدى الالتزام بتطبيق معايير الشفافية في عملية توظيف الموارد البشرية، وهو ما اتفقت معه عدة دراسات من ناحية الموضوع والهدف، وذلك مثل دراسة (دلول؛ رميكي، 2018)، دراسة (الشلوي، 2016).

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الحدود المكانية لتطبيق الدراسة، وكذلك أيضاً في العمل المباشر والصريح الواضح من الهدف الأساسي للدراسة؛ حيث لا توجد أي من الدراسات السابق ناقش موضوع أثر الالتزام بمعايير الشفافية على توظيف الموارد البشرية بصورة واضحة وصريحة مثل هذه الدراسة.

مجال الاستفادة:

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إعداد الإطار النظري للدراسة؛ بالإضافة إلى التعرف على أثر الالتزام بمعايير الشفافية في تحقيق التنمية والاستقرار، واستقدام موظفين مؤهلين للعمل داخل المنظمات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك المنهج البحثي القائم على وصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات وتصنيفها، ومن ثم تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها تفسيراً كافياً والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في فهم الحاضر وتشخيص الواقع وأسبابه. (الأشعري، 2017م).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 177 موظف. ولقد تم الاعتماد على جداول العينات الإحصائية ومعادلة ريتشارد جيجر الموضحة أسفل، وبناءً على ذلك تم حساب حجم العينة وقد بلغ عدد 103 موظف.

$$n = \frac{(Z/d)^2 \times p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} [(Z/d)^2 \times p(1-p) - 1]} \quad (5)$$

شكل رقم (2): معادلة ريتشارد جيجر:

حيث أن:

n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d = نسبة الخطأ (5%)، p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة قام بإعدادها الباحثان وذلك بعد الاطلاع على المراجع والدوريات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين: الجزء الأول: ويشمل المتغيرات والخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل الجنس، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية. الجزء الثاني: ويتضمن محاور الدراسة، وتكونت الدراسة من (27) فقرة موزعة على محورين رئيسيين: أ- المحور الأول: ويناقش معايير الشفافية، ويتكون من (8) فقرات. ب- المحور الثاني: ويناقش توظيف الموارد البشرية، ويتكون من (19) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام عدة أساليب الإحصائية لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS Version 20)، ومن أبرز هذه الأساليب نذكر: التكرارات والنسب المئوية: ويستخدم هذا للتعرف على تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي والوزن النسبي: وذلك ومتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف على ثبات استبانة الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق أداة الدراسة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

جدول 1: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

المحور الأول: معايير الشفافية			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.654	5	0.818
2	0.645	6	0.738
3	0.739	7	0.760
4	0.810	8	0.862

جدول 2: الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد المحور الثاني (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

المحور الأول: توظيف الموارد البشرية			
البعد الأول: الاستقطاب			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.891	5	0.877
2	0.761	6	0.861
3	0.870	7	0.883
4	0.867		
البعد الثاني: الاختيار			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.872	5	0.858
2	0.823	6	0.891
3	0.791	7	0.853
4	0.827		

المحور الأول: توظيف الموارد البشرية			
البعد الثالث: التعيين			
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.872	4	0.909	1
0.874	5	0.808	2
		0.867	3

يتضح من الجدولين السابقين أن قيم معاملات الارتباط ما بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة كانت موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بأبعاده وفقراته، ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة طبق الباحثان اختبار الفا كرونباخ لفقرات أبعاد ومحاور الدراسة المختلفة، كما يلي:

جدول 3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	الشفافية	8	0.892
المحور الثاني	الاستقطاب	7	0.941
	الاختيار	7	0.933
	التعيين	5	0.916
	الثبات العام	27	0.978

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الدراسة، حيث كانت تتراوح بين (0.892 - 0.933) لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الأداة 0.978 وهو معامل ثبات مرتفع جداً، وبذلك تكون الباحثان قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية لهم (الجنس، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، وتم الحصول على تكرارات لهذه البيانات والنسبة المئوية لهذه التكرارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 4: استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج

(SPSS V20)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	90	%87.4
	أنثى	13	%12.6

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة العمرية	المجموع	103	100.0%
	أقل من 30 سنة	22	21.4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	51	49.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	21.4%
	من 50 سنة فأكثر.	8	7.8%
	المجموع	103	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	6	5.8%
	دبلوم متوسط.	24	23.3%
	بكالوريوس	73	70.9%
	دراسات عليا	0	0%
	المجموع	103	100.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	19.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	46	44.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	23	22.3%
	من 15 سنة فأكثر.	14	13.6%
	المجموع	103	100.0%
الحالة الاجتماعية	أعزب	19	18.4%
	متزوج	80	77.7%
	مطلق	1	1.0%
	أرمل	3	2.9%
	المجموع	103	100.0%
المسمى الوظيفي	موظف عامل	33	32.0%
	مشرف عمال	11	10.7%
	مدير	15	14.6%
	عضو مجلس إدارة	9	8.7%
	رئيس مجلس إدارة	1	1.0%
	غير ذلك	34	33.0%
	المجموع	103	100.0%

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في لدى هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة؟
وللتعرف على درجة توافر معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في لدى هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول وكانت النتائج كما يلي:

جدول 5: التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم الإعلان عن كافة الوظائف الشاغرة داخل الهيئة بصورة رسمية في المواقع الإلكترونية والصحف الرسمية.	4.16	0.814	أوافق	3
2	يتم الإعلان عن الوظائف قبل فتح باب التقدم بمدة زمنية مناسبة.	4.43	0.870	أوافق تماماً	1
3	تعمل الهيئة خلال الإعلان عن الوظيفة على ذكر كافة متطلبات الوظيفة، والمهارات اللازمة للقيام بتأدية الوظيفة	4.09	0.940	أوافق	4
4	تعطى الفرصة للمتقدمين لمراجعة نتائج الامتحانات.	3.91	1.121	أوافق	8
5	يتم الالتزام بكافة المعايير والأسس المعلنة لاختيار المتقدمين.	4.00	0.960	أوافق	6
6	يتم عقد امتحانات تنافسية بين كافة المتقدمين لاختيار المناسب لشغل الوظيفة.	4.18	0.905	أوافق	2
7	يتم عقد الامتحانات من قبل جهة مختصة ومحايدة.	3.92	1.091	أوافق	7
8	توفر الهيئة ظروف ومناخ واحد لكافة المتقدمين لشغل الوظيفة.	4.05	0.984	أوافق	5
المتوسط الحسابي العام		4.09	0.728	أوافق	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول (الشفافية) تراوحت ما بين (3.91) و(4.43) بدرجة استجابة تراوحت ما بين (أوافق تماماً) و(أوافق)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يتم الإعلان عن الوظائف قبل فتح باب التقدم بمدة زمنية مناسبة" بمتوسط حسابي (4.43)، الأمر الذي يدل على اتاحة المجال أمام جميع الفئات المختلفة للتقدم إلى الوظائف المعلن عنها من قبل هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة بكل شفافية، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تعطى الفرصة للمتقدمين لمراجعة نتائج الامتحانات" بمتوسط حسابي (3.91)، ما يدل على الموضوعية في التقييمات المتبعة لتقييم المتقدمين للوظائف، وكيفية التعامل مع طلبات التظلم ومراجعة النتائج حال وجودها. وبلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد (4.09)، ما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة حول درجة توافر معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في لدى هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

وذلك يتفق مع نتائج دراسة (الحشاش، 2014م)، والتي أكدت على أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت كبيرة، ونتائج دراسة (الشلوي، 2016م) التي أوضحت أن الشفافية لها دور كبير يساهم في الحد من الفساد الإداري في وزارة العمل السعودية، وذلك نفس ما توصلت إليه دراسة (الديحاني، 2017م).

- إجابة السؤال الثاني: ما درجة تطبيق أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة ؟ وللتعرف على درجة تطبيق أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المحور الثاني (الاستقطاب - الاختيار - التعيين) وكانت النتائج كما يلي:

أ- الاستقطاب

جدول 6: التحليل الإحصائي للبعد الأول "الاستقطاب" (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS (V20

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتبع الهيئة أساليب علمية محفزة في عملية الاستقطاب الخارجي لجذب أفضل الكفاءات البشرية وذلك من خلال دراسة أوضاع سوق العمل المختلفة مثل (مدى توفر المهارات المطلوبة، حدود سوق العمل، الظروف الاقتصادية السائدة، الإغراءات التي يقدمها المنافسون)	3.77	0.992	أوافق	7
2	تفضل الهيئة الاستقطاب الداخلي عن الخارجي.	4.23	0.972	أوافق تماماً	1
3	تعتمد الهيئة على كافة وسائل الاتصالات الحديثة للاستقطاب الخارجي للمرشحين، وذلك من خلال عدة وسائل أبرزها (الإعلانات، مكاتب التوظيف، مكاتب الاستقطاب الاستشارية، المعاهد والجامعات، الموظفين الحاليين بالمنظمة، مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها، موقع المنظمة الإلكتروني)	3.89	1.119	أوافق	4
4	تراعي الهيئة معايير علمية في تصميم إعلانات جذب العاملين لشغل الوظائف الشاغرة مثل (إعلان جاذب للانتباه وفي مكان بارز للجميع، إثارة الرغبة في الوظيفة من خلال أن يكون الإعلان يلامس طموحات ورغبات، تحديد العمل المطلوب من المتقدمين، ذكر طريقة التواصل مع الهيئة)	3.86	1.121	أوافق	5
5	تذكر الهيئة في إعلاناتها التوظيفية النواحي الإجرائية للتعيين.	3.93	1.087	أوافق	3
6	تتيح الهيئة الفرصة أمام الطلبة المتفوقين لإجراء التدريب العملي لديها لاستقطاب المتفوقين منهم.	3.85	1.106	أوافق	6
7	تعتمد الهيئة في عملية اختيار المرشحين على ملائمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به في الهيئة.	3.99	1.098	أوافق	2
المتوسط الحسابي العام		3.93	0.921	أوافق	

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول (الاستقطاب) من المحور الأول، حيث تراوحت الاستجابات ما بين (4.23) و(3.77) بدرجة استجابة تراوحت ما بين (أوافق تماماً) و(أوافق)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تفضل الهيئة الاستقطاب الداخلي عن الخارجي" بمتوسط حسابي (4.23)، الأمر الذي يدل على توجهات إدارة هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة في الفصل ما بين عمليات الاستقطاب الداخلية، وعمليات استقطاب الموارد الخارجية. بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تتبع الهيئة أساليب علمية محفزة في عملية الاستقطاب الخارجي لجذب أفضل الكفاءات البشرية وذلك من خلال دراسة أوضاع سوق العمل المختلفة مثل (مدى توفر المهارات المطلوبة، حدود سوق العمل، الظروف الاقتصادية السائدة، الإغراءات التي يقدمها المنافسون)" بمتوسط حسابي (3.77)، الأمر الذي يسهم في تشجيع الفئات المختلفة ذات الكفاءة المهنية وتحفيزها لتقديم طلباتها في حال طُحرت وظائف تتلاءم مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وبلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد (3.93)، ما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة حول درجة تطبيق الاستقطاب كأحد أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (محمد، 2019م)، والتي توصلت إلى أبرزها أن الفهم الصحيح لمبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة يرتبط بالمساواة القانونية لا المساواة الفعلية؛ أي أن يكون لكل شخص توافرت فيه الشروط والمؤهلات المطلوبة الحق في شغل الوظائف المتاحة، لا أن يتم إلحاق كل الأشخاص بالوظائف العامة، كما أنه يرتبط بالمساواة النسبية لا المساواة المطلقة.

ب- الاختيار

جدول 7: التحليل الإحصائي للبعد الثاني "الاختيار" (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تركز الهيئة في عملية التوظيف على النوع أكثر من الكم.	4.06	1.083	أوافق	2
2	تمر عملية الاختيار في الهيئة بعدة مراحل هامة أبرزها (استقبال طلبات التوظيف، الفحص الأولي، الاختبارات، المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل الهيئة، قرار الاختيار أو حجب الاختيار)	3.83	1.049	أوافق	7
3	اشتراط الكفاءة العلمية أمر هام في آلية التوظيف.	4.09	0.981	أوافق	1
4	تعمل الإدارة المكلفة بإجراء المقابلات مع المرشحين على قياس قدراتهم وتوقعاتهم من خلال طرح الأسئلة على المتقدمين والتي من أبرزها (مناقشة الراتب المتوقع، مدى القدرة على العمل في الإجازات، القدرة على السفر لإنجاز الأعمال...)	3.93	1.060	أوافق	4
5	القاعدة الأساسية في التوظيف داخل الهيئة هي الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.86	1.213	أوافق	6
6	توجد مراعاة للأخلاقيات المهنية في سير عملية التوظيف.	3.96	1.093	أوافق	3
7	يتم الاختيار والتعيين داخل الهيئة بناءً على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي للمتقدمين من قبل اللجان المختصة.	3.88	1.140	أوافق	5
	المتوسط الحسابي العام	3.95	0.921	أوافق	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد (الاختيار) تراوحت ما بين (4.09) و (3.83) بدرجة استجابة (أوافق)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على " اشتراط الكفاءة العلمية أمر هام في آلية التوظيف " بمتوسط حسابي (4.09)، وتوضح هذه الفقرة أهمية الكفاءة العلمية في شغل المناصب والوظائف في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تمر عملية الاختيار في الهيئة بعدة مراحل هامة أبرزها (استقبال طلبات التوظيف، الفحص الأولي، الاختبارات، المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل الهيئة، قرار الاختيار أو حجب الاختيار)" بمتوسط حسابي (3.83)، ما يدل على التسلسل الإداري والوظيفي السليم لعملية تعيين الكفاءات الجدد داخل هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة

وبلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد (3.95)، ما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة حول درجة تطبيق الاختيار كأحد أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة

وهذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Stoilkovska et al, 2015)، والتي توصلت إلى أن أن مديري الموارد البشرية في الشركات في جمهورية مقدونيا لديهم التزام تام بمعايير

الشفافية والمساواة في عملية اختيار وتوظيف أفضل الموظفين دون أي تأثير على التحيز والتمييز لأي سبب من الأسباب؛ بينما يختلف الرأي بين الأشخاص الذين مروا بهذه العمليات ويعتبرون أن هذا المفهوم لم يتم الحفاظ عليه بما فيه الكفاية.

ج- التعيين

جدول 8: التحليل الإحصائي للبعد الثالث "التعيين" (جدول من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	إجراءات التعيين واضحة وسهلة.	4.19	0.991	أوافق	1
2	يتم تعيين المرشحين من خلال عقد عمل واضح لكلا الطرفين.	3.99	0.869	أوافق	2
3	توضح الهيئة المهام الوظيفية المطلوبة من الموظف عند تعيينه.	3.98	1.048	أوافق	3
4	إن السياسة الخاصة المتبعة في عملية إعادة التعيين مناسبة وتحقق العدالة في التعيين.	3.98	1.048	أوافق	3 مكرر
5	يتم إصدار أمر التعيين على مرحلتين، الأولى تعيين تحت الاختبار، والثانية تعيين نهائي في حالة ثبوت كفاءة المتقدم	3.97	0.975	أوافق	5
المتوسط الحسابي العام		4.02	0.855	أوافق	

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد (التعيين) تراوحت ما بين (4.19) و (3.97) بدرجة استجابة (أوافق)، حيث كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على " إجراءات التعيين واضحة وسهلة " بمتوسط حسابي (4.19)، الأمر الذي يدل على أن إجراءات التعيين المتبعة داخل هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة تتسم بالوضوح والسهولة، بينما كانت أقل استجابة على الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتم إصدار أمر التعيين على مرحلتين، الأولى تعيين تحت الاختبار، والثانية تعيين نهائي في حالة ثبوت كفاءة المتقدم " بمتوسط حسابي (3.97)، ويتضح من هذه الفقرة الاهتمام الذي توليه هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة من أجل إتمام إجراءات تعيين الموظفين والكفاءات الجدد وفق معايير مهنية سليمة.

وبلغ المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات البعد (4.02)، ما يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة حول درجة تطبيق التعيين كأحد أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية والاستقطاب كأحد عناصر عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة. ولاختبار الفرضية الفرعية السابقة، قام الباحثان بحساب معامل الارتباط ما بين المحور الأول (الشفافية)، وبين البعد الأول (الاستقطاب) من أبعاد المحور الثاني (عملية توظيف الموارد البشرية). الجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 9: معامل الارتباط بين المحور الأول والبعد الأول (من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

المحور / البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: الشفافية	0.895	0.000
البعد الأول من المحور الثاني: الاستقطاب		

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين المحور الأول (الشفافية)، وبين البعد الثاني (الاستقطاب) من أبعاد المحور الثاني (عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.895) وهو معامل ارتباط قوي جداً.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية والاختيار كأحد عناصر عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

ولاختبار الفرضية السابقة، قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين المحور الأول (الشفافية)، وبين البعد الثالث (الاختيار) من أبعاد المحور الثاني (عملية توظيف الموارد البشرية)، الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 10: معامل الارتباط بين المحور الأول والبعد الثاني (من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

المحور / البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: الشفافية	0.892	0.000
البعد الثالث من المحور الثاني: الاختيار		

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين المحور الأول (الشفافية)، وبين البعد الثاني (الاختيار) من أبعاد المحور الثاني (عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.892) وهو معامل ارتباط قوي جداً.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية والتعيين كأحد عناصر عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

ولاختبار الفرضية الفرعية السابقة، قام الباحثان بحساب معامل الارتباط ما بين المحور الأول (الشفافية)، وبين البعد الثالث (التعيين) من أبعاد المحور الثاني (عملية توظيف الموارد البشرية)، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول 11: معامل الارتباط بين المحور الأول والبعد الثالث (من إعداد الباحثين اعتماداً على برنامج SPSS V20)

المحور / البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: الشفافية	0.937	0.000
البعد الثالث من المحور الثاني: التعيين		

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين المحور الأول (الشفافية)، وبين البعد الثالث (التعيين) من أبعاد المحور الثاني (عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.937) وهو معامل ارتباط قوي جداً.

الاستنتاجات:

عملية وضوح المعلومات والقوانين والتشريعات التي تعتمدها المنظمة في عملها؛ بالإضافة إلى مستوى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي ترتبط بالمنظمة بين المستوى المقبول لدى المنظمة، وبين المستوى الذي ترغب به الأطراف المتعددة الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، وبالتالي تطبيق الشفافية في عملية توظيف الموارد البشرية ضمن جلب الهيئة لأفضل الكفاءات البشرية مما يساهم في مستوى أداء ومعدلات إنتاجية الهيئة؛ ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة السابقة، وذلك في محاولة من الباحثين للتعرف على مدى تطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية توظيف الموارد البشرية، ولقد استعرضت الدراسة السابقة أثر تطبيق معيار الشفافية على مراحل التوظيف الثلاثة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، ولقد تبين لنا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وتوظيف الموارد البشرية بمختلف عناصرها (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، وفي ولقد تم قبول فرضيات الدراسة بناءً على الاختبارات الإحصائية التي قام بها الباحثان للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

خلاصة نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- 1- وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة تجاه درجة توافر معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في لدى هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
- 2- وجود موافقة من قبل أفراد العينة حول درجة فعالية عملية الاستقطاب كأحد أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
- 3- وجود موافقة من قبل أفراد العينة حول درجة فعالية عملية الاختيار كأحد أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
- 4- وجود موافقة من قبل أفراد العينة حول درجة فعالية عملية التعيين كأحد أبعاد توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
- 5- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الشفافية، والاستقطاب كأحد أبعاد عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
- 6- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الشفافية، والاختيار كأحد أبعاد عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.
- 7- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الشفافية، والتعيين كأحد أبعاد عملية توظيف الموارد البشرية في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحثان ويقترحان ما يلي:

1. إتاحة المجال بشكل أكبر أمام المتقدمين للوظائف لمراجعة نتائج الامتحانات التي تقدموا إليها عند الحاجة.
2. تعزيز الاهتمام بالتعاقد مع جهات مختصة ومحايدة أثناء عملية عقد الامتحانات الوظيفية المختلفة.
3. الإعلان بشكل مسبق في كافة الوسائل المتاحة بالشكل الأمثل عن كافة المعايير والأسس المتبعة لاختيار المتقدمين للوظائف.

4. زيادة الاهتمام بعملية تحفيز عملية الاستقطاب الخارجي لجذب أفضل الكفاءات البشرية وذلك من خلال دراسة أوضاع سوق العمل المختلفة
5. اتاحة مجال أوسع أمام الطلبة المتفوقين لإجراء التدريب العملي لدى هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة وذلك بهدف استقطاب المتفوقين منهم.
6. الإعلان بشكل مسبق في كافة الوسائل المتاحة عن كافة المراحل التي تمر بها عملية اختيار المقبولين في الوظائف المختلفة في الهيئة مثل استقبال طلبات التوظيف، الفحص الأولي، الاختبارات، المقابلات مع الجهات التي سيعمل بها المرشح داخل الهيئة، قرار الاختيار أو حجب الاختيار... الخ
7. زيادة نسبة الاهتمام بمراعاة المعايير العلمية والعملية في تصميم إعلانات جذب العاملين لشغل الوظائف الشاغرة لدى هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة كالاهتمام بجاذبية الإعلان، اختيار المكان الأمثل للإعلان، ذكر طرق التواصل مع الهيئة.... الخ.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. 2015م. الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط1. دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- أحمد، منير زكريا. (2011م). "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة". (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الأشعري، أحمد. 2017م. الوجيز في طرق البحث العلمي. الطبعة الثالثة. مكتبة خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- البسام، بسام بن عبد الله. 2016م. الحوكمة في القطاع العام. مركز البحوث معهد الإدارة العامة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الحشاش، خالد سعد. (2014م). "درجة تحقق الشفافية الادارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها باداء العاملين فيها". (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- خفاجي، فاطمة. 2014م. "الشفافية وتطوير خدمات الرعاية الصحية: دراسة مطبقة على مستشفى الباطنة التخصصي بمدينة المنصورة". الناشر: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد 37.
- خميلي، فريد. 2014م. "أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة". الناشر: مجلة مركز دراسات الكوفة، مجلد 9، العدد 33.
- دلول، سلى؛ رميكي، عبد الحميد. (2018م). "إشكالية التوظيف في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية دراسة الحالة: المؤسسة الاستشفائية للأمومة والطفولة خالدي عبد العزيز". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- الديحاني، سلطان. 2017م. "تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها". الناشر: المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، المجلد 41، العدد 2.

- الشلوي، سعود بن شهاب. (2016م). "الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد الرحيم، طه. 2017م. "الإعلان عن التعاقد كأحد متطلبات الشفافية في إبرام عقد التوريد". الناشر: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مجلد 44، العدد 2.
- علاقي، مدني. 2015م. إدارة الموارد البشرية. ط5. دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع. منطقة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، محمد بن دليم. 2015م. إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط4. مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمد، أحمد سليمان. 2019م. "المساواة في تقلد الوظائف العامة باعتبارها أبرز أهداف التنمية المستدامة: دراسة مقارنة". الناشر: مجلة كلية الحقوق - جامعة أسيوط، المجلد 34، العدد 2.
- وصفي، عمر. 2005م. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. ط1. داروائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Beuren, I M & Teixeira, S A. (2014). Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control. Journal of Information Systems and Technology Management, 11(1), 169-192.
- Stoilkovska, A. Ilieva, J. and Gjakovski, S. 2015. Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. UTMS Journal of Economics 6 (2): 281–292.

ثالثاً- المواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني لهيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، <https://www.mrda.gov.sa/about.php>، تاريخ الدخول: 1441/8/5هـ.