



جامعة ميد أوशन

كلية الإدارة

تخصص إدارة اعمال

تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشتريات ومتابعة العقود

مشروع تخرج

إعداد

زايد الزايد / 242000855

إشراف

د. فايز علي جراد

الفصيل عبد الحميد محمد حسن

2025/1446



# شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى اسرتي وكل من ساهم في انجاح هذا المشروع

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات

وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجئاً من المولي عز وجل أن تكون هذه

الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشتريات ومتابعة العقود ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الترسيات والعقود بالمملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة حيث تم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 410 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان ، و تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر عكس ي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشتريات ومتابعة العقود ،وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة مستوى وعي المؤسسات العاملة بالمملكة بضرورة استخدام كافة الأساليب الحديثة في مجال الإدارة التي تتلاءم مع قدرات وامكانيات المؤسسات داخل المملكة من أجل تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحسين مستويات أداء المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

## قائمة المحتويات

|                                                     |   |
|-----------------------------------------------------|---|
| بسم الله الرحمن الرحيم.....                         | ب |
| شكرو وتقدير.....                                    | د |
| قائمة المحتويات.....                                | و |
| قائمة الجداول.....                                  | ي |
| قائمة الأشكال..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة. |   |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              | 1 |
| 1,1 المقدمة:.....                                   | 1 |
| 2.1 مشكلة الدراسة.....                              | 2 |
| 3.1 أهمية الدراسة:.....                             | 3 |
| الأهمية العلمية .....                               | 3 |
| الأهمية العملية .....                               | 3 |
| 4,1 أهداف الدراسة.....                              | 4 |
| 5.1 أسئلة الدراسة.....                              | 4 |
| 6.1 فرضيات الدراسة.....                             | 5 |
| 7.1 نموذج الدراسة.....                              | 5 |
| 8.1 أسباب اختيار الموضوع.....                       | 5 |
| 9.1 المنهجية:.....                                  | 6 |

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 6.....  | مصادر البيانات:                                          |
| 7.....  | أدوات الدراسة:                                           |
| 7.....  | 10.1 حدود الدراسة.....                                   |
| 7.....  | 11.1 الدراسات السابقة.....                               |
| 19..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                         |
| 19..... | المبحث الأول: الحوكمة.....                               |
| 19..... | 1.1.2 مفهوم الحوكمة.....                                 |
| 20..... | 2.1.2 نشأة وتطور الحوكمة:.....                           |
| 22..... | 3.1.2 أهمية الحوكمة:.....                                |
| 23..... | 4.1.2 أهداف الحوكمة:.....                                |
| 24..... | 5.1.2 أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية.....      |
| 24..... | 6.1.2 آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية.....            |
| 25..... | 7.1.2 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:.....               |
| 26..... | 8.1.2 محددات الحوكمة:.....                               |
| 26..... | 9.1.2 أبعاد الحوكمة:.....                                |
| 28..... | 10.1.2 الحوكمة ودورها في تقليل المخاطر.....              |
| 29..... | 11.1.2 أهمية الحوكمة في تقليل المخاطر.....               |
| 29..... | 12.1.2 آليات الحوكمة في تقليل المخاطر.....               |
| 30..... | 13.1.2 أثر الحوكمة على مخاطر الموارد البشرية.....        |
| 31..... | 14.1.2 آليات الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية..... |

|        |                                                                    |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------|----|
| 15.1.2 | الفوائد الناتجة عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية..... | 32 |
|        | المبحث الثاني: مخاطر الموارد البشرية.....                          | 33 |
| 1.2.2  | مفهوم الموارد البشرية.....                                         | 33 |
| 2.2.2  | أهمية الموارد البشرية .....                                        | 34 |
| 3.2.2  | تخطيط الموارد البشرية.....                                         | 35 |
| 4.2.2  | مخاطر الموارد البشرية.....                                         | 35 |
| 5.2.2  | مخاطر الموارد البشرية المحتملة.....                                | 35 |
|        | الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....                         | 38 |
|        | مقدمة.....                                                         | 38 |
| 1.3    | منهجية البحث:.....                                                 | 38 |
| 2.3    | مجتمع وعينة الدراسة.....                                           | 38 |
| 3.3    | مصادر البيانات:.....                                               | 38 |
| 4.3    | الأساليب الإحصائية:.....                                           | 39 |
| 5.3    | أداة الدراسة.....                                                  | 39 |
| 6.3    | صدق أداة الدراسة.....                                              | 40 |
| 7.3    | ثبات أداة الدراسة:.....                                            | 45 |
|        | الفصل الرابع: تحليل النتائج.....                                   | 46 |
|        | مقدمة.....                                                         | 46 |
| 1.4    | خصائص عينة الدراسة.....                                            | 46 |
| 2.4    | تحليل استمارة الاستبيان.....                                       | 47 |

|         |                                                      |
|---------|------------------------------------------------------|
| 52..... | 3.4 اختبار فروض الدراسة.....                         |
| 55..... | الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات..... |
| 55..... | مقدمة.....                                           |
| 55..... | 1.5 ملخص نتائج الدراسة.....                          |
| 56..... | 5.2 التوصيات.....                                    |
| 57..... | 3.5 المقترحات.....                                   |
| 58..... | Abstract.....                                        |
| 59..... | المراجع.....                                         |
| 59..... | أولاً: المراجع العربية.....                          |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                            | رقم<br>الجدول |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 40            | جدول 1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                           | 1)            |
| 41            | جدول 2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول                                                         | 2)            |
| 42            | جدول 3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني                                                        | 3)            |
| 43            | جدول 4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث                                                        | 4)            |
| 45            | جدول 5) معامل الثبات لمحاورة استمارة الاستبيان                                                        | 5)            |
| 46            | جدول 6) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها                                                              | 6)            |
| 47            | جدول 7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحوكمة                | 7)            |
| 49            | جدول 8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات حوكمة الموارد البشرية  | 8)            |
| 50            | جدول 9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مخاطر الموارد البشرية  | 9)            |
| 52            | جدول 10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الحوكمة على مخاطر الموارد البشرية               | 10)           |
| 53            | جدول 11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على مخاطر الموارد البشرية | 11)           |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1,1 المقدمة:

خلال السنوات القليلة الماضية، تزايد الاهتمام بمفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشتريات ومتابعة العقود، وأصبح جانباً مهماً لدى العديد من القطاعات والشركات في مختلف دول العالم، ويعود ذلك إلى الأحداث الكثيرة التي شهدتها القطاعات المختلفة من تحديات بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية بسبب التغيرات المستمرة في التطور التكنولوجي ونظراً للتطورات المتتالية في الحوكمة منذ بدايتها أصبحت نظاماً متكاملًا للتنفيذ والتوجيه والسيطرة على الأنشطة المختلفة على أساس توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف وأصحاب المصلحة في الكيان أو المؤسسة (KMM and Nashi, 2019).

ولا يعتبر تنفيذ تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشتريات ومتابعة العقود مقتصرًا على قطاع معين أو شركة محددة، وتنفيذ الحوكمة سيكون مستهدف منها جميع أنواع المؤسسات، وفي ضوء التأثيرات التي يمكن أن تقدمها الحوكمة على المدى القصير والمتوسط وعلى المدى الطويل، كان لصندوق تنمية الموارد البشرية يد منذ اعتمدت الحكومة نموذج حوكمة القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية. (Alasha, 2015)

ومع ظهور الاهتمام بالموارد البشرية والتركيز عليها مع التقدم التكنولوجي والعلمي المتطور، أصبح العالم مفتوحاً على مصراعيه، وتضاعفت المخاطر، وباتت تصنف وتُحلل بحسب كل من هذه المخاطر، ويعتبر سبباً لمقاييس ومصطلحات محددة ودقيقة تتغير وفقاً للاتجاهات العامة للعولمة، والتجارة الإلكترونية، والثورة التكنولوجية، ونمو التجارة العابرة للقارات، والشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، واندماج الشركات، وزيادة المنافسة، وغيرها من العوامل التي ساهمت في نمو الاهتمام بإدارة المخاطر (العقيلي وعبد الدائم، 2015)

أن إدارة المخاطر أصبحت علماً ومجاًزاً شاملاً للدراسة، حيث أن أبعادها تشمل عملية اتخاذ القرار والعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وإشراف (فاقي، 2019).

ولهذا يجد الباحث أهمية متزايدة تتعلق بتحسين مستويات إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، ويسعى البحث إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة في صندوق تنمية الموارد البشرية في

تحسين كفاءة وتطوير إدارة المخاطر بالتطبيق مبادئ أساسية مثل الالتزام بالمتطلبات التنظيمية للحكومة وإبداء الرأي في المبادئ والثقافة، بالإضافة إلى تطبيق الحوكمة الإستراتيجية والاستقلالية والموضوعية والشفافية مع التطوير المستمر لصندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشتريات ومتابعة العقود من المواضيع التي تم تطبيقها على نطاق واسع وهي من أهم عناصر الرقابة في أي مؤسسة بما يضمن توزيع الصلاحيات والأدوار والحد من الخلافات التنظيمية وحالات المواجهة أو الصراع ، وأن تتم خدمة جميع الأطراف بشكل عادل وصحيح، كما أن تطبيق الحوكمة يعد منهجاً إصالحياً وآلية من شأنها ترسيخ مبدأ إدارة المخاطر من خلال تفعيل أداء مجالس الإدارة وزيادة الرقابة الداخلية وتحديد الأدوار المختلفة (حامي، 2016) وفي هذا السياق، تتلخص مشكلة البحث في ضرورة دراسة دور الحوكمة في إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية، باعتبار أن إدارة المخاطر من أهم العمليات الضرورية التي تشمل تحديد وتحليل وتقييم وتنفيذ استراتيجيات الوقاية من المخاطر ومعالجة المخاطر الحالية والمحتملة، والحوكمة هي نظام يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع كافة الفئات المعنية، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ قرارات عقلانية، كما تعتبر نظاماً يدعم الشفافية والمساءلة والمسؤولية والشفافية والعدالة، وزيادة الثقة والموثوقية في بيئة العمل (العتيبي، 2016).

وقد أصبحت معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها حجر الزاوية في نجاح وازدهار المنظمات وتحقيق أهدافها ويرى الباحث أن نجاحها المالي ومؤسساتها الاقتصادية يعتمد بشكل أساسي على درجة انسجام وعمل الأقسام المختلفة في هذه المؤسسات، ومن تلك الأقسام المهمة إدارة المخاطر التي يعتمد تنفيذها على وضع خطط تهدف إلى الاستجابة لها. للمخاطر المحتملة.

بناءً على أهمية صندوق تنمية الموارد البشرية يمكننا التنبيه إلى وجود مخاطر محتملة يمكن أن تؤثر على ثقة المستفيدين وانتشار الفساد الإداري والمالي. ما يتطلب البحث في هذا الموضوع وتفعيل دور الحوكمة والشفافية والإفصاح في إدارة هذه المخاطر وتطويرها حتى تصبح نظاماً أو منهجاً شاملاً ومتكاملاً لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة للتنبؤ والتحقيق المحتمل والمخاطر وتحديد تلك المخاطر وقياس أثارها المحتملة على أنشطة صندوق تنمية

الموارد البشرية، ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوكمة في تطوير إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس ي التالي:

ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشتريات ومتابعة العقود؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذا البحث في طبيعة الموضوع الذي يتناوله، وخصوصية هذا الموضوع الذي يعتبر حالياً من أهم المواضيع، لأنه يجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر. فالإدارة، من ناحية، تشمل عملية متكاملة تقوم على أسس ومعايير محددة، وهي عملية تهدف إلى تحقيق الشفافية والاستقلالية ومنع تضارب المصالح نظراً لتعدد العوامل ذات الصلة، في حين أن إدارة المخاطر هي علم إداري يتناول تحديد المخاطر وتحديدها واحتوائها أو الاستجابة لها من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات المنهجية المرتبة وعليه، تختلف الدراسة في أنها جديدة من حيث تطبيقها على صندوق تنمية الموارد البشرية ، وهي من الدراسات التي يمكن أن تغطي فجوة علمية مهمة في ظل قلة الدراسات ويعالج القضايا ذات العلاقة حسب علم الباحث وحسب معرفته وأبعائه الأولية ولهذا البحث أهمية علمية وعملية تتمثل في ما يلي:

#### ➤ الأهمية العلمية

الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها من حيث النظرة العامة وتقديم إطار نظري شامل لتغطية موضوع البحث، كما يمكن أن تكون نتائج البحث مفيدة في المستقبل في حالة إعداد الدراسات القادمة حول الموضوع في المنظمات المحلية الأخرى، حيث يقدم الباحث مساهمة ومرجعاً يعتبر مكملاً الأعمال السابقة دون أن يكون بديلاً.

#### ➤ الأهمية العملية

وتشمل الأهمية العملية أو التطبيقية للدراسة ما يمكن أن تقدمه، خاصة صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، فيما يتعلق بتأثير الإدارة على عملية تطوير إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية

ولذلك يمكن الاستفادة من نتائج هذا البحث في إعداد خطط عملية لمواجهة التحديات أو دعم عملية إدارة المخاطر من خلال سياسات ومبادئ الحوكمة.

#### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مبادئ حوكمة ودورها في تطوير إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، كما تهدف إلى تحقيق الأهداف، كالتالي:

- التعرف على المبادئ الأساسية للحوكمة في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، ودورها في تحسين عملية إدارة المخاطر.
- التعرف على أثر مبادئ الحوكمة في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية على تكامل إدارة المخاطر مع وظائف العاملين، وعلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها.
- مراجعة الإطار النظري والأدبيات السابقة ومقارنتها بالسياسات التي ينفذها صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية فيما يتعلق بإدارة المخاطر والحوكمة.
- تقديم التوصيات التي تتوافق مع النتائج بعد ربط البحث الميداني بالإطار.

#### 5.1 أسئلة الدراسة

ك السؤال الرئيس الأول: ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس ي التالي: ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالمشترى ومتابعة العقود؟  
ومن خلال السؤال الرئيس ي للدراسة يمكن ان يتم طرح عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

1. ما دور مبادئ الحوكمة التي يطبقها صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الاستجابة للمخاطر؟
2. ما هو دور مبادئ الحوكمة التي يطبقها صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية في تحسين القدرة على تقييم وتوقع المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية
- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

## 7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الحوكمة على إدارة مخاطر الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية.

- المتغير المستقل: الحوكمة، حوكمة الموارد البشرية.

- المتغير التابع: مخاطر الموارد البشرية.

## 8.1 أسباب اختيار الموضوع

فيما يلي بعض الأسباب التي تدفع لاختيار هذا الموضوع ومنها:

- تلعب الحوكمة دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المؤسسية وإدارة المخاطر المحتملة. يمكن لهيكل الإدارة الجيدة أن تؤثر على كيفية التعامل مع مخاطر الموارد البشرية.
- يعتبر صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية من المؤسسات الهامة التي تعنى بتنمية وتحسين الموارد البشرية في البلاد يجب إدارة مخاطر الموارد البشرية بشكل فعال لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- تناول البحث تطبيقاً عملياً لتقييم تأثير الإدارة على إدارة مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. يمكن أن يوفر ذلك نتائج وتوصيات قابلة للتنفيذ ولمموسة لتحسين إدارة المخاطر.

- يعتبر مجال إدارة الموارد البشرية مجالاً متطوراً وهاماً في دراسة إدارة المخاطر والجوانب الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية. وقد تكون هناك حاجة ملحة لإجراء دراسات تطبيقية تسلط الضوء على تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر في هذا السياق.
- يركز البحث على صندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وهو جهة حكومية مهمة في هذا المجال. وقد يكون هناك اهتمام متزايد بفهم تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر في هذا السياق المحلي.
- يمكن أن يقدم البحث نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق لصندوق تنمية الموارد البشرية والمؤسسات المماثلة الأخرى في المملكة العربية السعودية. ويمكن أن تساهم النتائج في تحسين إدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية وتعزيز التحول والتطوير في هذا المجال.

### 19.1 المنهجية:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف لأثر الحوكمة على إدارة مخاطر الموارد البشرية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

### ٣ مصادرا البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- ١- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

لـ المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر الحوكمة على إدارة مخاطر الموارد البشرية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

### أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

لـ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بـ النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.

لـ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### 10.1 حدود الدراسة

حدود موضوعية: قامت الدراسة على إدارة مخاطر الموارد البشرية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

حدود مكانية: صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

حدود زمانية: العام

الدراس ي 2023.

حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

### 11.1 الدراسات السابقة

| الدراسات العربية |                                  |
|------------------|----------------------------------|
| الدراسة          | (بن سعدي، وآخرون، 2020).         |
| أهداف الدراسة    | تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على: |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>مفهوم إدارة الموارد البشرية ومبادئها.</p> <p>دور حوكمة الموارد البشرية في زيادة الشفافية والمساءلة. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير المستقل       | حوكمة الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | الشفافية والمساءلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهجية البحث          | <p>اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر والأحداث. وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من العاملين في المؤسسات العربية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>ولخصت الدراسة عدة نتائج وتوصيات أهمها:</p> <p>تعتبر حوكمة الموارد البشرية فلسفة جديدة تركز على تحسين الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد البشرية.</p> <p>تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في زيادة الفعالية التنظيمية تواجه إدارة الموارد البشرية عدداً من التحديات، من بينها:</p> <p>- قلة الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية. مقاومة التغييرات من قبل بعض الموظفين. ولا توجد موارد مالية وبشرية كافية. توصيات الدراسة</p> <p>في ضوء نتائج البحث توصي الدراسة بما يلي:</p> <p>ضرورة نشر الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسات العربية.</p> <p>تشجيع المؤسسات العربية على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.</p> <p>توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم تنفيذ حوكمة الموارد البشرية</p> |
| الدراسة               | (عبد القادر، 2021).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <p>تحليل مفهوم إدارة الموارد البشرية وأبعاده ربط حوكمة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي</p> <p>دراسة دور أداء الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.</p>                                                                                                                                                                          |
| <p><b>المتغير المستقل</b></p>       | <p>حوكمة الموارد البشرية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>المتغير التابع</b></p>        | <p>الأداء المؤسسي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>منهجية البحث</b></p>          | <p>المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>أداة جمع البيانات: الاستبيان.</p> <p>أدوات التحليل الإحصائي: التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل التأكيدي، ومعاملات الانحدار، وتحليل المسار.</p>                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <p>أهم النتائج والتوصيات:</p> <p>هناك تأثير إيجابي مباشر لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية. هناك تأثير إيجابي غير مباشر لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال وساطة أداء الموارد البشرية.</p> <p>توصيات البحث:</p> <p>ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية ممارسات إدارة الموارد البشرية. ضرورة الاهتمام بتطوير أداء الموارد البشرية.</p> |
| <p><b>الدراسة</b></p>               | <p>(بوزادة، 2023).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على: مدى تأثير معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات أخلاقيات العمل. تطوير مفهوم نظري يوضح العلاقة بين معايير حوكمة الموارد البشرية وعناصر أخلاقيات الأعمال.</p>                                                                                                                                                                           |
| <p><b>المتغير المستقل</b></p>       | <p>حوكمة الموارد البشرية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير التابع        | القواعد الأخلاقية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| منهجية البحث          | اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظواهر والأحداث. وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة من العاملين في منظمات الأعمال في الجزائر.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات | ولخصت الدراسة عدة نتائج وتوصيات أهمها:<br>يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معايير حوكمة الموارد البشرية ومكونات أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال في الجزائر.<br>ضرورة تحسين معايير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة لتحسين عناصر أخلاقيات العمل.<br>في ضوء نتائج البحث توصي الدراسة بما يلي:<br>ضرورة نشر الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسات المختلفة.<br>تشجيع المؤسسات المختلفة على تطبيق إجراءات حوكمة الموارد البشرية.<br>توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم تنفيذ حوكمة الموارد البشرية |
| الدراسة               | (شقرون، 2021).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على ممارسة حوكمة الشركات<br>التعرف على تصورات أفراد العينة ومستوى وعيهم بأهمية أساليب إدارة الموارد البشرية، ومستوى وعيهم بضرورة اتباع نهج حوكمة الشركات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير المستقل       | مرونة الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| المتغير التابع        | تطبيق حوكمة الشركات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في عملية الحوكمة بشركة<br>أسمنت عين التوتة باتنة. ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| حوكمة الشركات. تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع مبادئ حوكمة الشركات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |
| (الطبال، 2023).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الدراسة               |
| دراسة وتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر للموظفين. دراسة تأثير حوكمة الموارد البشرية الخضراء على الأداء الأخضر. الكشف عن دور السلوك الأخضر للموظفين في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر.                                                                                                                                                                      | أهداف الدراسة         |
| حوكمة الموارد البشرية الخضراء                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير المستقل       |
| الأداء الأخضر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير التابع        |
| المنهج الوصفي التحليلي.<br>أداة جمع البيانات: الاستبيان.<br>أدوات التحليل الإحصائي: التحليل العاملي الاستكشافي، والتحليل التأكدي، ومعاملات الانحدار، وتحليل المسار.                                                                                                                                                                                                                                                | منهجية البحث          |
| أهم النتائج والتوصيات:<br>يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للموظفين.<br>يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخضر للموظفين على الأداء الأخضر. دور السلوك الأخضر للموظف كوسيط بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الأخضر.<br>توصيات البحث:<br>ضرورة تبني المنظمات ممارسات حوكمة الموارد البشرية الخضراء ضرورة الاهتمام بتنمية السلوك الأخضر للموظفين. | أهم النتائج والتوصيات |
| (مرسال، 2020).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الدراسة               |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>أهداف الدراسة</p>         | <p>التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها. التعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية. الكشف عن دور الحكومة في إدارة مخاطر الموارد البشرية. التعرف على واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية. دراسة وتحليل تأثير حوكمة الموارد البشرية على إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة.</p>                      |
| <p>المتغير المستقل</p>       | <p>الحوكمة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>المتغير التابع</p>        | <p>مخاطر الموارد البشرية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>منهجية البحث</p>          | <p>المنهج الوصفي التحليلي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>أهم النتائج والتوصيات</p> | <p>تعمل شركة كولدير الهندسية المحدودة على تطبيق حوكمة الشركات. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر الحوكمة والموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة. توصيات لإنشاء دائرة حكومية. العمل على ترسيخ فكرة الحد من مخاطر الموارد البشرية لدى الموظفين. العمل على الحد من مخاطر إساءة استخدام المنصب.</p> |
| <p>الدراسة</p>               | <p>(سفر، 2019).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>أهداف الدراسة</p>         | <p>التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. تقييم إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفق معيار المنظمة الدولية للمعايير (ISO) لإدارة المخاطر. إجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في إدارة مخاطر الموارد البشرية.</p>                  |
| <p>المتغير المستقل</p>       | <p>نوع الجامعة (عامة/خاصة).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| إدارة مخاطر الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المتغير التابع           |
| النهج المقارن.<br>أدوات المقابلة والاستبيان.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | منهجية البحث             |
| مدى وجود مخاطر على الموارد البشرية في الجامعات السعودية. ضعف اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر الموارد البشرية.<br>توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والخاصة في مدى توفر عناصر إدارة مخاطر الموارد البشرية.<br>توصيات:<br>نشر ثقافة ومبادئ إدارة المخاطر في الجامعات السعودية.<br>تطوير نموذج تنظيقي لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية. وضع خطط واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية. | أهم النتائج<br>والتوصيات |
| (القحطاني، وآخرون، 2022).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | الدراسة                  |
| التعرف على دور إدارة المخاطر الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.<br>التعرف على مستوى وعي موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.                                                                                                                                                                                                                                               | أهداف الدراسة            |
| إدارة المخاطر الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | المتغير المستقل          |
| تحقيق التنمية المستدامة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المتغير التابع           |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | منهجية البحث             |
| المحور الأول: حصلت إدارة المخاطر الإستراتيجية على وسط حساسي قدره (4.33) ووزن نسبي قدره (86.53%) وهو مقياس موافقة على الاستجابة لأبعاد هذا المحور.<br>المحور الثاني: التنمية المستدامة حصل على وسط حساسي قدره (4.26) ووزن نسبي قدره (85.10%) وهو مقياس موافقة على الاستجابة لأبعاد هذا المحور.                                                                                                                                                       | أهم النتائج<br>والتوصيات |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وأبعادها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها.</p> <p>توصيات</p> <p>وينبغي تقييم المخاطر الاستراتيجية بشكل دوري ومستمر.</p> <p>العمل على تبني مفهوم التنمية المستدامة في تحسين الجانب الإداري للمخاطر الاستراتيجية.</p> <p>تعزيز تنفيذ نظام إطار COSO كنموذج لتقييم إدارة المخاطر الاستراتيجية في وزارة البيئة والمياه والزراعة.</p> <p>دمج الخبرات الخارجية في تحديد المخاطر الاستراتيجية للشركة مع مراعاة خصوصية كل قطاع.</p> |
| الدراسة               | (مسيف، 2021).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف الدراسة         | <p>التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا. اختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن الإدارة الإلكترونية لها دور إيجابي في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير المستقل       | الإدارة الإلكترونية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | إدارة الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>النتائج:</p> <p>ساهمت الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا. التوصيات:</p> <p>تعزيز دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا ومختلف الأزمات.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الدراسة               | (خضيرات، 2023).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <p>تحديد دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل. الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر موظفيها. الكشف عن واقع التعامل مع الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر موظفيها. الكشف عن دور وظائف إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>المتغير المستقل</b></p>       | <p>إدارة الموارد البشرية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>المتغير التابع</b></p>        | <p>التعامل مع الأزمات والمخاطر.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>منهجية البحث</b></p>          | <p>واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في كافة بلديات جنوب الخليل. وقام الباحث بإعداد استبانة وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (147) شخصاً، بعد جمع بياناتهم وتم إدخالها ومعالجتها</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <p>إن واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل، من حيث العاملين فيها، وصل إلى مستوى متوسط لدى كافة النواب.</p> <p>واقع التعامل مع الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل من حيث موظفيها وصل إلى مستوى متوسط لدى كافة النواب.</p> <p>لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في التعامل مع الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، حيث ثبت أن هناك دور لتخطيط وتحليل العمل، والتوظيف، والتعيين، وتقييم أداء الموظفين، والمكافآت.</p> <p>أهم التوصيات</p> <p>منح الصلاحيات الخاصة الكاملة للبلديات لإدارة الموارد البشرية.</p> <p>ومن الضروري أن تتولى إدارات الموارد البشرية في البلديات القيام بأدوارها ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها، وممارسة صلاحياتها وفق الأصول الإدارية الحديثة.</p> <p>يعمل فريق الموارد البشرية في البلديات على زيادة اهتمام الموظفين باكتساب المهارات واكتساب القدرات اللازمة للتعامل مع الأزمات والمخاطر في مراحلها المختلفة.</p> |

| الدراسات الأجنبية     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | (Najem, J, 2022).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة         | يهدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث (التوجيه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، المراقبة والتقييم الاستراتيجي) في حوكمة الموارد البشرية بمبادئها السبعة (المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة والمساواة، الاستجابة والمشاركة) من خلال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية.                            |
| المتغير المستقل       | الإدارة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | حوكمة الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS-V:25.                                                                                                                                                             |
| أهم النتائج والتوصيات | النتائج الرئيسية<br>توجد علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية. الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على حوكمة الموارد البشرية.<br>التوصيات<br>إيفاد عدد من مديري وموظفي الوزارة إلى الدول المتقدمة التي نجحت منظماتها في تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية، لغرض التعرف على كيفية ممارسة هذين الأسلوبين في الإدارة عملياً. |
| الدراسة               | ( Abd, W. D. 2022).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة         | شرح دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية. الكشف عن العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.<br>تقديم توصيات لتحسين دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية.                                                                                                                                                                     |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل       | المرونة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | حوكمة الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                              |
| منهجية البحث          | واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من القادة في شركة الاتصالات زين العراق (المنطقة الشمالية)، وبلغ حجم العينة 72 قائدا. وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات | توجد علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية وتحقيق إدارة الموارد البشرية. تساهم المرونة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية                                                                                                                                                |
| الدراسة               | (Meyern et.al.2011).                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهداف الدراسة         | تحديد مخاطر الموارد البشرية التي تواجهها المنظمات في جنوب أفريقيا في البيئة الاقتصادية الحالية. اكتشف دور مديري الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية وضع إطار لإدارة مخاطر الموارد البشرية في منظمات جنوب أفريقيا.                                                       |
| المتغير المستقل       | أنظمة الحكم                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | إدارة مخاطر الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                        |
| منهجية البحث          | المنهج الوصفي التحليل                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | يشارك مديرو الموارد البشرية بشكل متزايد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مجلس الإدارة. تلعب أقسام الموارد البشرية دورًا أكثر نشاطًا في إدارة التغيير التنظيمي. يتم استخدام بيانات وتحليلات الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. |
| الدراسة               | (Bombiak, 2017).                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | تقديم مجالات المخاطر الرئيسية في إدارة الموارد البشرية بناءً على تحليل ونقد الأدبيات ذات الصلة.                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| التعرف على آراء المديرين فيما يتعلق بمخاطر الموارد البشرية لعمليات الشركة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |
| تصورات المديرين لمخاطر الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المتغير المستقل       |
| أهمية مخاطر الموارد البشرية لعمليات الشركة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المتغير التابع        |
| <p>استخدمت الدراسة نهجًا مختلطًا، يجمع بين مراجعة الأدبيات ومسح تشخيصي للمديرين.</p> <p>تم استخدام مراجعة الأدبيات لتحديد مجالات المخاطر الرئيسية في إدارة الموارد البشرية.</p> <p>تم استخدام المسح التشخيصي لتقييم تصورات المديرين لمخاطر الموارد البشرية وأهميتها لعمليات الشركة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | منهجية البحث          |
| <p>يُنظر إلى مخاطر الموارد البشرية على أنها فرصة وتهديد للمنظمة.</p> <p>قد تكون كل مرحلة من مراحل إدارة الموارد البشرية بمثابة مصدر محتمل للمخاطر التي قد تتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بالموظفين.</p> <p>ويبدو أن المديرين البولنديين، على وجه الخصوص، يقللون من أهمية مخاطر الموارد البشرية بالنسبة لعمليات الشركة.</p> <p>التوصيات</p> <p>يجب على المنظمات تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة مخاطر الموارد البشرية.</p> <p>يجب على المنظمات رفع مستوى الوعي بمخاطر الموارد البشرية بين المديرين والموظفين. يجب على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لمساعدة المديرين والموظفين على تحديد وتقييم وتخفيف مخاطر الموارد البشرية.</p> <p>وتوصي الدراسة أيضًا بإجراء المزيد من الأبحاث حول مخاطر الموارد البشرية من أجل فهم أفضل لطبيعتها وتأثيرها على الأداء التنظيمي.</p> | أهم النتائج والتوصيات |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الحوكمة

#### 1.1.2 مفهوم الحوكمة

استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة الإنجليزية بكلمة (Governance) للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم أما لغويا على المستوى المحلي فقد أقر مجمع اللغة العربية سنة 2023 على تحديد مرادف لمصطلح governance Corporate ألا وهو حوكمة الشركات. وقد أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات الحديثة والمثيرة خصوصا بعدما لاقت اهتمام من مؤسسات أكاديمية واقتصادية عالمية فقد قام البنك العالمي وصندوق النقد الدولي بتعريفها على أنها الإدارة الرشيدة للشركات أو أنها الاقتصاد بصورته العامة يضبطه مجموعة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية (حسام الدين، 2015).

وقد برز العديد من التعاريف المتنوعة للحوكمة وفيما يلي بعض من هذه التعريفات:

فقد قامت لجنة كادبوري (1992) بشرح مفهوم الحوكمة على أنه النظام الذي يدير ويراقب الشركة وتكون مسؤولية الحوكمة من اختصاص مجلس الإدارة فيما يقوم المساهمون باختيار أعضاء مجلس الإدارة والمدققين والتأكيد على وجود هيكل مناسب للحوكمة. وأن مجلس الإدارة مسؤول عن تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة وتوفير القيادات لتحقيق الأهداف والرقابة، وتزويد المساهمين بالتقارير والحرص على أن مجلس الإدارة ملتزم بالقوانين ويعمل لصالح المساهمين. (1992, Cadbury)

وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004) بتعريف الحوكمة بأنها العلاقات التي تربط بين الأشخاص والمسؤولين عن

إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة وحاملي الأسهم وجميع الأشخاص الذين لهم علاقة في الشركة.

وعرفها) (Cattrysse, 2015), الطريقة التي يتبعها أصحاب المصالح لمراقبة مصالحهم في الشركة وكما أنها النظام الذي يعمل على إدارة

الشركة والرقابة عليها.

كما عرفها: (Freeland, 2017) بأنها النظام المسؤول عن إدارة المنظمة حيث يقوم هيكل الحوكمة بتعريف الأشخاص المعنيين بالشركة

بمسؤولياتهم وحقوقهم وتحديد آلية واجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة إضافة إلى تحديد الأساس الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة وطريقة تحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

وعرفها) (Williamson, 2019): بأنها النظام الذي يدير الشركة بطريقة استراتيجية للوصول إلى أهدافها تحت رقابة أخلاقية شاملة مع تمتعها

بشخصية معنوية قائمة بذاتها تسعى لتحقيق تلك الأهداف بميزاتها الذاتية وبعبدا عن أي تسلط أو أضرار بأي مصالح جماعات ذات علاقة.

أما) (سليمان ، 2018)، فقد عرفها بأنها: القوانين التي تضبط العلاقة بين إدارة الشركة من طرف وأصحاب المصالح والممولين من طرف

آخر حيث يتأكد الممولون من أن الإدارة تعمل على حسن استغلال أموالهم وتعظيم أرباح الشركة والتأكد على تعزيز الرقابة على الادارة

ومن خلال التعاريف السابقة ترى الباحثة أن الحوكمة هي القوانين والأنظمة والإجراءات التي تضبط العلاقة ما بين إدارة الشركة من طرف

وأصحاب المصالح والأشخاص المرتبطين بالشركة من طرف آخر .

## 2.1.2 نشأة وتطور الحوكمة:

يعود الفضل إلى Means & Berle في وضع أسس الحوكمة حيث يعدان أول من تنبه الموضوع فصل الملكية عن الإدارة عام 1932 فقد

جاءت الحوكمة لضبط العلاقة ما بين مديري ومالكي الشركة والابتعاد عن أي ممارسات سلبية قد تعود بالضرر على الشركة) (أبو العطاء، 2023).

وفي نهاية السبعينات أخذ استخدام الحوكمة في الإصلاح الإداري ومعرفة حقوق المساهمين أهمية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة بعد ظهور

نظرية الوكالة مما شجع على ايجاد قانون مكافحة الفساد (شيلي 2014). وبعد ذلك صدر مقترحات لجنة بورصة الأوراق المالية في أمريكا (street wall)

لتنظيم الرقابة الداخلية، أما في عام 1985 فقد أنشئت لجنة TreadwayCommission وذلك عقب حدوث الانهيارات المالية في الادخار

والقروض (كلبونة، 2018). وفي عام 1992 تأسست Cadbury committee والتي أصدرت

تقرير يشمل القواعد الحوكمة الشركات (الشهادات وعبد الجليل ، 2022)، يتبع ذلك صدور تقرير لجنة Greenbury والذي وصى بالإفصاح عن المدفوعات للإدارة من مكافآت ورواتب .

وفي عام 1998 صدر تقرير Hampel الذي اختص بحوكمة الشركات في المملكة المتحدة من خلال تضمينه قانوني Cadbury 1992 و Greenbury 1995 ، بعد ذلك أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات والتي تعد الأساس لتحسين الأطر القانونية للحوكمة ولتطبيقها في جميع أنحاء العالم (علي ، 2019).

وفي عام 2022 واستجابة للالتزامات المالية التي أملت بالعديد من الشركات الأمريكية قام الكونغرس الأمريكي بإصدار قانون Sarbanesley Act الذي ركز على الدور الذي تلعبه الحوكمة في التخلص من الفساد الإداري والمالي (سليمان ، 2018).

وفي عامي 2004 و 2018 أعادت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إصدار نسخ من معاييرها مراعية التطورات الحاصلة ومتضمنة الخبرات العملية المشتركة (OECD, 2018). ولم تقتصر نظرية الوكالة عند مشكلة حد مصالح كلا من إدارة المنظمة والمساهمين فقط (Schroeder, 2021). بل ومع اتساع مساحة المنظمة وارتباط فئات متعددة بالمنظمة أصبح هناك احتمالية بحدوث تضارب ما بين مصالح المنظمة بشخصيتها المعنوية ومصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، وذلك من خلال عمل المنظمة على تعظيم أرباحها والحفاظ على استمرارها في سوق المنافسة ونتيجة لذلك دعت الضرورة لوجود آلية تضبط العلاقة بين كافة الأطراف وقد ظهرت هذه الآلية باسم الحوكمة (Corporate Governance).

وترى الباحثة أن الحوكمة متطلب رئيسي للمؤسسات الاستثمارية الكبيرة لنجاح استثمارها ومع كثرة حدوث حالات الانهيارات المالية وحالات الإفلاس نتيجة لسوء الإدارة، ومع قيام المساهمين بالضغط على المشرعين لاتخاذ قوانين وإجراءات تعمل على حماية مصالحهم، وحماية مصالح أفراد المجتمع عن طريق الاهتمام بأداب وسلوكيات المهن.

### 3.1.2 أهمية الحوكمة:

حازت حوكمة الشركات على اهتمام كبير في قطاع الأعمال سواء العام أو الخاص وذلك للدور الذي تلعبه في الشركات حيث تقوم بتحفيز الاستثمار وإدارة الشركة كما أنها تسعى إلى توفير الحماية لحقوق المساهمين وتجنب مخاطر الانهيارات المالية (الحيالي وآل غزاوي، 2015).

وبذلك فقد أشار مجموعة من الباحثين والاقتصاديين إلى أن الحوكمة الجيدة هي من العوامل الأساسية في نجاح التنمية فالشركات ذات الحوكمة الجيدة هي أفضل المساهمين في تطوير الاقتصاد على العكس من الشركات ذات الحوكمة السيئة (Connelly et al., 2022)

وقد أشار (بورسيلي وآخرون، 2021) إلى أن للحوكمة أهمية وفوائد تتلخص في النقاط الآتية:

1. تعزيز اتباع طرق وإجراءات الإدارة الصحيحة والحديثة في المؤسسات.
2. إتاحة فرص الحصول على التمويل نتيجة لزيادة الثقة لدى المستثمرين جراء تطبيق مبادئ الحوكمة (خليل، 2019)
3. تعزيز إجراءات الرقابة والتدقيق على الشركات وتعمل على تطويرها باستمرار.
4. تسعى الحوكمة إلى تعزيز الدور الاجتماعي للشركات والقيام بهذا الدور بطريقة أكثر فاعلية.
5. دعم النزاهة والحيادية والاستقامة بين كافة الأطراف من مساهمين أو مستثمرين أو أصحاب مصالح مما يعزز الثقة بالاقتصاد (صافي، 2017)
6. القضاء على إشكالية المصالح المتعارضة فمبادئ الحوكمة تشجع على التزام الشركة بالنهج الصحيح في تعاملها مع كافة الأطراف ذات العلاقة (حسن، 2017)
7. تعزيز النمو الاقتصادي وزيادة الاستثمار الأجنبي فتطبيق مبادئ الحوكمة يعمل على زيادة الثقة للمستثمرين في الاقتصاد.

أما) أبو حماد، 2019( فقد ذكر أن الحاكمية المؤسسية تعمل على ضبط وتوجيه كافة الإجراءات سواء أكانت إدارية أو مالية أو فنية بالإضافة إلى احترام القواعد الموضوعية وبناء على ذلك فقد قام بتلخيص أهمية الحوكمة في النقاط التالية: (بشروبن عيش ي، 2012)

- 1) الحرص على التقيد والالتزام بكافة القوانين والتعليمات والأنظمة التي تسعى لضبط العمل في الشركات.
  - 2) الاستغلال الأمثل للموارد.
  - 3) ضمان المعاملة العادلة لكافة أصحاب المصالح في حال تعرض الشركة للاختلاس.
  - 4) العمل على جذب مصادر جديدة لتمويل الشركة والسعي للارتقاء بمكانتها ورفع قيمتها. 5) تعزيز النزاهة في جميع | المعاملات التي تقوم بها الشركة.
  - 6) تمكين الدور الاجتماعي الفعال للشركة.
  - 7) تعزيز الموقف التنافسي للشركة والسعي لخفض تكلفة رأس المال
- وترى الباحثة أن الحوكمة تشجع الاستخدام الأمثل للموارد وضمان الرقابة عليها ودعم القدرات التنافسية للشركة مما ينعكس إيجاباً على ازدهار الشركة وتوفير فرص عمل جديدة.

#### 4.1.2 أهداف الحوكمة:

ان للحوكمة عدة أهداف تسعى الى تحقيقها وهي (نسمان، 2019) (خليل، هاني، 2019)

1. تحقيق مبدأ الفصل ما بين الملكية والإدارة والمراقبة على الأداء مع رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة.
2. رسم الهيكل الذي تعمل المنشأة من خلاله على تحديد أهدافها وآليات الوصول لتلك الأهداف وانجازها. 3. الفصل ما بين المسؤوليات والمهام الموكلة للمديرين التنفيذيين ومهام ومسؤوليات مجلس الإدارة وأعضائه.
4. العمل على تقييم الأداء للإدارة العليا ورفع مستوى الثقة.

## 5.1.2 أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية

الحوكمة مسؤولة عن توفير مجموعة واسعة من الخدمات العامة، مثل التعليم والصحة والرعاية الاجتماعية والأمن. ومع ذلك، تواجه المؤسسات الحكومية مجموعة متنوعة من المخاطر، والتي يمكن أن تؤدي إلى سوء إدارة الموارد العامة والفساد والانحراف عن المصلحة العامة (الجعبري، 2008)

تتمثل أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية في أنها يمكن أن تساعد في الحد من هذه المخاطر، وتعزيز الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة في هذه المؤسسات (بوشناف، 2022)

الفوائد التي تعود على المؤسسات الحكومية من تطبيق الحوكمة تعود العديد من الفوائد على المؤسسات الحكومية من تطبيق الحوكمة، وتشمل هذه الفوائد ما يلي: (جريج ونايف، 2015)

- تحسين الكفاءة والفعالية: يمكن أن تساعد الحوكمة في تحسين الكفاءة والفعالية في المؤسسات الحكومية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وضمان استخدام الموارد العامة بطريقة رشيدة.
- تعزيز النزاهة والشفافية: يمكن أن تساعد الحوكمة في تعزيز النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية من خلال توفير إطار عمل لضمان المساءلة ومنع الفساد.
- زيادة الثقة العامة: يمكن أن تساعد الحوكمة في زيادة الثقة العامة في المؤسسات الحكومية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والنزاهة.

## 6.1.2 آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية

هناك مجموعة متنوعة من الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية، وتشمل هذه الآليات ما يلي

(:جودة، 2014)

- الفصل بين السلطات: يتمثل أحد المبادئ الأساسية للحوكمة في الفصل بين السلطات، بحيث يتم توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف فروع الحكومة.

- الشفافية والمساءلة: تتطلب الحوكمة الشفافية والمساءلة، بحيث تكون المعلومات المتعلقة بالحكومة وقراراتها متاحة للجمهور، ويمكن مساءلة المسؤولين الحكوميين عن أفعالهم.
- المشاركة المجتمعية: يمكن أن تساعد المشاركة المجتمعية في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية، من خلال السماح للمواطنين بالمشاركة في عملية صنع القرار.

## 7.1.2 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

يعني تطبيق الحوكمة ونجاحها أو فشلها في المنظمات الى أربعة أطراف تؤثر وتتأثر بهذا التطبيق، وهذه الأطراف هي التي تعمل على تحقيق

استراتيجية المنظمة والأطراف هي (علي وشحاته، 2017):

1) المساهمون وهم من يقدمون رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، مقابل حصولهم على أرباح استثماراتهم والعمل على تعظيم

قيمة المنظمة على المدى الطويل، كما أن لهم الحق في اختيار أعضاء

مجلس الإدارة. (Heizer & Render, 2019)

2) مجلس الإدارة ويتمثل بالمساهمين وأصحاب المصالح، حيث يكون مجلس الإدارة مسؤول عن اختيار المديرين التنفيذيين والرقابة

على أدائهم ووضع السياسات العامة وحماية حقوق المساهمين.

3) 3 - الإدارة: وهي المسؤولة فعلياً عن الإدارة، وكما تقوم بتزويد مجلس الإدارة بالتقارير المتعلقة بالأداء ومن مسؤولياتهم تعظيم الأرباح، إضافة إلى

واجبها نحو الشفافية والافصاح في المعلومات المنشورة للمساهمين

(Glasgow, 2008)

4) أصحاب المصالح هم جميع الأطراف الذين يرتبطون مع المنظمة: بمصالح، مثل الموردين الدائمين وغير الدائمين والعمال والزبائن

والموظفين ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هؤلاء الأطراف قد يملكون مصالح متعارضة ومختلفة أحياناً، فالموظفون يهتمون بقدرة المنظمة على

الاستمرار ودفع أجورهم، في حين ينصب اهتمام الدائنين على إمكانية المنظمة على السداد، أما بالنسبة للممولين من بنوك وشركات تمويل

فيجب التعامل معهم بكل حرص ودقة فالمعلومات غير الصحيحة قد تقطع في المستقبل خطوط التمويل مما يلحق الضرر بالمنظمة

(قباجة، 2018).

## 8.1.2 محددات الحوكمة:

يوجد نوعان من محددات الحوكمة وهما: المحددات الداخلية والمحددات الخارجية ويعتمد التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه

على مستوى جودة هذه المحددات وفيما يلي نستعرض هذه المحددات:

[1] المحددات الخارجية: وهي التي تتعلق بطبيعة المناخ والبيئة العامة للاستثمار في الدولة وتشمل (غادر ،

2022):

الأنظمة والقوانين الموضوعية والتي تنظم النشاط الاقتصادي مثل قوانين الشركات وسوق المال وقانون مكافحة الفساد وقانون الإفلاس

وقانون تنظيم المنافسة وقانون الاحتكار. كفاءة مصادر التمويل: قدرة البنوك وسوق المال على توفير التمويل الجيد للمشروعات. (Freeland, 2019)

وكفاءة الأطراف والجهات الرقابية في قدرتها على رقابة كافة المؤسسات، إضافة إلى مؤسسات المهن الحرة مثل مكاتب المحامين والاستشارات

المالية، وكذلك الأطراف التي تتابع كفاءة عمل الأسواق أمثال المدققين والمحاسبين. (عبد ، 2020)

[2] المحددات الداخلية: وتشير المحددات الداخلية إلى التشريعات والقوانين التي تحدد آليات اتخاذ القرار وتوزيع السلطات في المنظمة ما

بين الجمعية العامة والمديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة حيث يؤدي توافرها وتطبيقها إلى الحد من تعارض المصالح الواقع بين هذه

الأطراف. (علي عمار مهيوب، 2019)

## 9.1.2 أبعاد الحوكمة:

لـ الشفافية Transparency

وتتمثل من خلال قيام المنظمة بتوفير كافة المعلومات المرتبطة بنشاطها لمن يحتاجها من المساهمين وغيرهم ووضعها تحت تصرفهم باستثناء

المعلومات التي قد تلحق الضرر بالمنظمة والتي يحق للمنظمة الحفاظ على سريتها (السعدني، 2017). والشفافية تعني إتاحة المعلومات وتقديمها بكل

صدق وموضوعية على هيئة جداول وأشكال

تساعد في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لكافة الأطراف المعنيين بالمنظمة (Fawzy 2023). ويكفل إطار الحوكمة إيجاد درجة المكافأة والتعويضات (كليونه، 2018).

#### لـ أهمية الشفافية

إن وجود نظام يتصف بالشفافية يعد أحد الصفات الأساسية للإشراف على المنظمات وكما للمساهمين بممارسة حقوقهم اعتماداً على قواعد سليمة. فقد تكون الشفافية أداة للتأثير وبِقوة على المنظمات وحقوق المستثمرين، كما أن الالتزام بمبدأ الشفافية يمكن المنظمة من جذب رأس المال والحفاظ على الثقة وتسمح الشفافية للمساهمين والمستثمرون بالوصول إلى المعلومات الدقيقة (عثمان، 2023)

وإمكانية المقارنة وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات بالاعتماد على أسس سليمة ويؤدي نقص المعلومات إلى إضعاف الأسواق والعمل على زيادة تكلفة رأس المال مما ينتج عنه ضعف في تخصيص المواد (Freeland 2017).

#### لـ العدالة Justice

المعاملة العادلة لأصحاب المصالح في المنظمة واحترام حقوقهم وتقسيم المسؤوليات والأعمال بين العاملين بالمنظمة بطريقة أساسها العدل والمساواة بينهم (oshua, 2016). وتتعمد الحوكمة بالمعاملة العادلة لجميع المساهمين والعمل على تحقيق التعامل والتعويض العادل وخاصة الصغار منهم، ويتم ذلك من خلال الآتي (علي، 2019)

- 1) المعاملة المتساوية بين المساهمين مواطنين كانوا أو أجانب.
- 2) تأمين الحماية للمساهمين من التعرض للاستغلال المباشر أو غير المباشر الذي قد يتعرضون له لمصلحة أصحاب الأغلبية من حملة الأسهم.

- 3) القضاء على جميع الصعوبات والمشكلات التي قد تقف أمام عملية التصويت وتمكين المساهمين من التصويت عبر الحدود.
- 4) الإدلاء بجميع الأصوات وفرزها عن طريق أشخاص محايدين.
- 5) إفصاح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالمنظمة عن أي مصالح تربطهم بالمنظمة أو عملها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

(القطاونة، 2021)

## ١- الاستقلالية Autonomy

هي عدم وجود ضغوطات غير لازمة على العمل، وأن يتمتع الموظف بالحياد مبتعدا عن أي ضغوطات جانبية وأن يتمتع باستقلالية في كافة ما يرتبط بأعماله وعدم تنازله لأي تأثيرات سواء أكانت من المديرين التنفيذيين أو من مجلس الإدارة العبدلي، 2022). وأن تتصف المعلومات بالحياد بعيدا عن أي ضغوطات قد تؤثر على أسلوب أداء العمل، وأن تتمتع المعلومات باستقلالية وعدم التأثير عليها (الحمود، 2021).

وقد وضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن الاستقلالية في عمليات الاشراف والرقابة حيث تكون من قبل جهة خاصة مستقلة وقد يتم اختيار ثلاثة إلى خمسة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة للقيام بعملية الاشراف والرقابة على التقارير المالية والإدارية (Hermanns, 2019).

### 10.1.2 الحوكمة ودورها في تقليل المخاطر

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها، سواء كانت شركات أو مؤسسات حكومية أو منظمات غير ربحية، مجموعة متنوعة من المخاطر، مثل المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر البيئية. يمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى خسائر مالية وتشغيلية وسمعة كبيرة للمنظمة. (كليون، 2008)

تلعب الحوكمة دورًا مهمًا في تقليل المخاطر من خلال توفير إطار عمل لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها. تتضمن الحوكمة مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم كيفية إدارة المنظمة، وتشمل هذه القواعد والإجراءات ما يلي: (المناصير، 2023)

- تحديد المخاطر: تتضمن الحوكمة عملية تحديد المخاطر التي تواجهها المنظمة، سواء كانت مخاطر داخلية أو خارجية. يمكن أن تشمل هذه المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر البيئية. (نسمان، 2019)
- تقييم المخاطر: بعد تحديد المخاطر، يجب تقييمها لتحديد مدى خطورتها واحتمال حدوثها. يمكن القيام بذلك باستخدام

مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل تحليل المخاطر الكمية والتحليل المخاطر

النوعية (Dale et al., 1997).

- معالجة المخاطر: بعد تقييم المخاطر، يجب اتخاذ إجراءات لمعالجتها. يمكن أن تشمل هذه الإجراءات تجنب المخاطر أو تقليلها أو نقلها أو قبولها (Esen, 2021).

## 11.1.2 أهمية الحوكمة في تقليل المخاطر

تساعد الحوكمة على تقليل المخاطر من خلال توفير إطار عمل لضمان أن تأخذ المنظمة المخاطر في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على تجنب الخسائر المالية والسمعة (Freeland, 2019).

فيما يلي بعض الأمثلة على كيفية دور الحوكمة في تقليل المخاطر (Gujarati et al., 2017):

- تساعد الحوكمة على تحديد المخاطر المحتملة التي قد لا يتم ملاحظتها بدون إطار تنظيمي. على سبيل المثال، قد لا يدرك مديرو الشركة جميع المخاطر المرتبطة بمشروع جديد دون وجود عملية رسمية لتحديد المخاطر.
- تساعد الحوكمة على تقييم المخاطر بدقة. يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على تحديد المخاطر الأكثر خطورة والتركيز على معالجتها أولاً.
- تساعد الحوكمة على ضمان اتخاذ إجراءات فعالة لمعالجة المخاطر. يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى (Hair et al., 2018).

## 12.1.2 آليات الحوكمة في تقليل المخاطر

تعتمد آليات الحوكمة في تقليل المخاطر على مجموعة من العوامل، بما في ذلك حجم المنظمة وطبيعة أنشطتها وحجم المخاطر التي تواجهها. ومع ذلك، هناك بعض الآليات العامة التي يمكن استخدامها لتعزيز دور الحوكمة في تقليل المخاطر، وتشمل هذه الآليات ما يلي: (السنوس ي، 2016)

تشكيل مجلس إدارة قوي وفعال. يلعب مجلس الإدارة دورًا هامًا في حوكمة المنظمة، بما في ذلك مسؤولية الإشراف على إدارة المخاطر. يجب أن يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة المخاطر، وأن يكونوا قادرين على تقديم المشورة والتوجيه للإدارة التنفيذية في هذا المجال (عبد، 2020)

وضع سياسة واضحة لإدارة المخاطر. يجب أن تكون السياسة واضحة ومختصرة وقابلة للتنفيذ، وأن تحدد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة المخاطر. يجب أن تتضمن السياسة تعريف المخاطر وأنواعها وطرق تحديدها وتقييمها ومعالجتها (Heizer & Render, 2019).

إنشاء نظام فعال لرصد المخاطر. يجب أن يتضمن النظام إجراءات لرصد المخاطر بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات اللازمة عند الحاجة. يجب أن يشمل النظام أيضًا إجراءات لمراجعة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري للتأكد من فعاليته (جريج ونايف، 2015).

توفير التدريب والتوعية للموظفين حول إدارة المخاطر. يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بالمخاطر التي تواجه المنظمة، ومسؤولياتهم في إدارة هذه المخاطر. يجب أن يتم توفير التدريب والتوعية للموظفين حول مفهوم إدارة المخاطر وطرق تحديدها وتقييمها ومعالجتها (et al., 1997). (Dale).

الفوائد الناتجة عن دور الحوكمة في تقليل المخاطر تعود العديد من الفوائد على المنظمة من خلال دور الحوكمة في تقليل المخاطر، وتشمل هذه الفوائد ما يلي أبو العطا، 2023

- تقليل الخسائر المالية والسمعة. يمكن أن تساعد الحوكمة المنظمة على تجنب الخسائر المالية والسمعة الناتجة عن المخاطر.
- تحسين الكفاءة التشغيلية. يمكن أن تساعد الحوكمة المنظمة على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الحد من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل العمليات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة. يمكن أن تساعد الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمة من خلال ضمان أن يتم التعامل مع المخاطر بطريقة مفتوحة (علي عمار مهيوب، 2019).

### 13.1.2 أثر الحوكمة على مخاطر الموارد البشرية

تلعب الحوكمة دورًا هامًا في الحد من مخاطر الموارد البشرية، من خلال توفير إطار عمل لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها. يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على تجنب الخسائر المالية والسمعة الناتجة عن مخاطر الموارد البشرية (عثمان، 2023).

فيما يلي بعض الأمثلة على كيفية تأثير الحوكمة على مخاطر الموارد البشرية (علي عمار مهيوب، 2019)

- تساعد الحوكمة على تحديد المخاطر المحتملة التي قد لا يتم ملاحظتها بدون إطار تنظيمي. على سبيل المثال، قد لا يدرك مديرو الموارد البشرية جميع المخاطر المرتبطة بمشروع جديد دون وجود عملية رسمية لتحديد المخاطر.
- تساعد الحوكمة على تقييم المخاطر بدقة. يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على تحديد المخاطر الأكثر خطورة والتركيز على معالجتها أولاً.
- تساعد الحوكمة على ضمان اتخاذ إجراءات فعالة لمعالجة المخاطر. يمكن أن يساعد ذلك المنظمة على تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى.

#### 14.1.2 آليات الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية

هناك مجموعة متنوعة من الآليات التي يمكن استخدامها لتعزيز دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، وتشمل هذه

الآليات ما يلي (Freeland, 2019) :

- تشكيل مجلس إدارة قوي وفعال. يلعب مجلس الإدارة دورًا هامًا في حوكمة المنظمة، بما في ذلك مسؤولية الإشراف على إدارة الموارد البشرية. يجب أن يتكون مجلس الإدارة من أعضاء ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن يكونوا قادرين على تقديم المشورة والتوجيه للإدارة التنفيذية في هذا المجال.
- وضع سياسة واضحة لإدارة المخاطر. يجب أن تكون السياسة واضحة ومختصرة وقابلة للتنفيذ، وأن تحدد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. يجب أن تتضمن السياسة تعريف المخاطر وأنواعها وطرق تحديدها وتقييمها ومعالجتها). جودة، 2014)
- إنشاء نظام فعال لرصد المخاطر. يجب أن يتضمن النظام إجراءات لرصد المخاطر بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات اللازمة عند الحاجة. يجب أن تشمل النظام أيضًا إجراءات لمراجعة نظام إدارة المخاطر بشكل دوري للتأكد من فعاليته). القطاونة، 2021)

- توفير التدريب والتوعية للموظفين حول إدارة المخاطر. يجب أن يكون جميع الموظفين على دراية بالمخاطر التي تواجه المنظمة، ومسؤولياتهم في إدارة هذه المخاطر. يجب أن يتم توفير التدريب والتوعية للموظفين حول مفهوم إدارة المخاطر وطرق تحديدها وتقييمها ومعالجتها). عثمان، 2023)

## 15.1.2 الفوائد الناتجة عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية

تعود العديد من الفوائد على المنظمة من خلال دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، وتشمل هذه

الفوائد ما يلي (Heizer & Render, 2019) :

- تقليل الخسائر المالية والسمعة. يمكن أن تساعد الحوكمة المنظمة على تجنب الخسائر المالية والسمعة الناتجة عن مخاطر الموارد البشرية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية. يمكن أن تساعد الحوكمة المنظمة على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الحد من مخاطر الموارد البشرية التي يمكن أن تؤدي إلى تعطيل العمليات.
- تعزيز الشفافية والمساءلة. يمكن أن تساعد الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمة من خلال ضمان أن يتم التعامل مع مخاطر الموارد البشرية بطريقة مفتوحة وعادلة, (Naliaka & Namusonge).

2015)

## المبحث الثاني:مخاطرالموارد البشرية

تعد الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية بل تعتبر العصب الرئيس ي لنجاح أية منظمة . فالمورد البشري هو احد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، لذلك بدأت المنظمة في السنوات الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تحتل هذه الممارسات دورًا مهمًا في تحقيق نجاح المنظمة وتوفير المزايا التنافسية (الندوي، 2019).

### 1.2.2 مفهوم الموارد البشرية

لقد أورد الباحثون والمهتمون في مجال الموارد البشرية مجموعة من التعاريف والآراء حول مفهوم الموارد البشرية، والذي تطور خلال فترات زمنية متعاقبة، حيث انتقل من المفهوم التقليدي كإدارة للأفراد إلى المفهوم الذي وصل إليه حالياً، يعكس الشمولية في التعامل مع مجموعة من الوظائف المتناسقة في عملية تكاملية، والتي تعتمد كل منها على الآخر. (Schroeder, 2021)

وقد علل (الطائي وآخرون) 2019) هذا التنوع أو التعدد في المسميات والتعريفات لإدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون مرتبطاً ومتوقعاً لأن إدارة الموارد البشرية هي موضوع سلوكي في المقام الأول يرتبط بالظواهر والأحداث الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في بيئة معينة. ويستعرض البحث عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها العديد من الباحثين (Al-Qudan, 2012) والدارسين وكما يلي :

إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تقوم المنظمة بتطبيقها إذ تقوم بالتخطيط للقوى العاملة وتشرف على العديد من العمليات مثل التوظيف والاختيار والاستقطاب والتدريب وتحديد أعداد الأفراد وإمكانياتهم حسب خبرتهم وقدرتهم العلمية والعملية (حفيان، 2015).

وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط الموارد ، مروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز ، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة (أبو شيخة 2023).

وعرفها (Merkle, 2014) على أنها إدارة القوى العاملة في المنظمات أو الموارد البشرية لاستقطاب واختيار الموظفين وتدريبهم وتوجيههم وتقييمهم والعمل على مكافئتهم وكذلك متابعة الإدارة العليا في المنظمة والتأكد من العمل ضمن التشريعات والقوانين في حين عُرفت إدارة الموارد البشرية بأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تتناسب وطبيعة الوظائف التي تقوم بها كالمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة.

ورفع مستوى الرضى الوظيفي، والمحافظة على السلوكيات والأخلاق الوظيفية، وتطوير وتنمية القدرات والخبرات (حسونة، 2008).

وتعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن دورة حياة التوظيف بأكملها، إذ تمر عملية التوظيف بعدة مراحل وهي استقطاب الموظف المناسب عن طريق اصحاب العلامات التجارية. ومن ثم اختيار الموظف المناسب عن طريق عمليات التعيين، وبعد ذلك يقوم قسم الموارد البشرية على تعيين الموظفين والإشراف عليهم واكتشاف مواهبهم عن طريق اختبار الأداء. وبعد ذلك يتم مكافئتهم تبعاً لأدائهم (Yilmaz, 2014).

ويتبين مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسى في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق الاستخدام الأمثل للقوى البشرية كما ونوعاً، للوصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة. من خلال مجموعة من الإجراءات والسياسات والممارسات المتكاملة ذات

(العلاقة) Al-Najjar, 2016

## 2.2.2 أهمية الموارد البشرية.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية كونها تساهم في تعزيز فاعلية المنظمة وتعنى بتطوير السياسات والبرامج الفاعلة، علاوة على دورها في نقل رسالة

المنظمة إلى ميدان أعمالها، ويمكن أن تلعب دوراً أساسياً في تنظيم وتنسيق الجهود المنظمة باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية (الهيبي، 2020)

في حين يرى (درة وآخرون، 2020) أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة يقومون من خلالها بأداء مهام محددة ويلعبون أدوار محددة. من هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية للتأكد من حسن استثمار تلك الموارد في المنظمة.

## 3.2.2 تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة (الهيبي، 2020).

كما عرف (عباس، 2019) عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها تحديد متطلبات المنظمة من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً وذلك وفقاً لحجم وطبيعة الأنشطة المراد تحقيقها في المنظمة. وتعرف على أنها التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة في الفترة المستقبلية ويرتبط تخطيط الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمة من أجل توفير وتأمين حجم القوى العاملة الضرورية لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

## 4.2.2 مخاطرالموارد البشرية

إن دراسة المخاطر هي موضوع عدد من العلوم الاجتماعية منها علم النفس وعلم الاحصاء وعلم الاقتصاد وعلم الإدارة المالية والتأمين، ولا ريب أن نظر كل علم من هذه العلوم إلى الخطر له خصوصياته التي ينفرد بها عن الآخر ومع كل التعقيدات النظرية التي تكتنفها دراسة المخاطر فإن معناها لا يخرج من جميع هذه العلوم، (Schroeder، 2021)

## 5.2.2 مخاطرالموارد البشرية المحتملة

أهم المخاطر الناجمة عن حركة الافراد بالمؤسسة هي ١ مخاطر ثقافة المؤسسة وعدم فهمها من العاملين من خلال المواقف التي تبرز عنهم والتي تظهر احياناً بتصرفات فعل عكسية وسيئة. (Al-Najjar, 2016)

المخاطر السلوكية للعاملين من خلال الامور التي تتنافى مع اخلاقيات العمل مثل (الغش السرقة، استغلال

المنصب...الخ). (Naliaka & Namusonge, 2015)

1. عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.

2. التسرب السليبي من خلال الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءة. 3. عدم إمتثال العاملين إلى قوانين المؤسسة.
4. دوران الموظفين.
5. التغيير في تقنيات المعلومات. 6. استقالة الموظفين.
7. عدم توفير العدد الكافي من الموظفين اللازمين لأداء العمل. 8. خفض العمالة.
9. التقاعد المبكر.
10. الآثار البيئية السلبية.
11. غياب تخطيط القوى العاملة.
12. المخاطرة في زيادة الأجور أو تخفيضها مما ينعكس سلباً على الاداء. 13. غياب معايير الأداء المحددة بوضوح لقياس وإدارة الأداء.
14. عدم وجود التدريب والتطوير لتحسين الأداء 15. إصابات العمل.

من خلال ما سبق يمكن إدارة مخاطر الموارد البشرية علي النحو التالي: (Hair et al., 2018)

- 1) نشر ثقافة إدارة الخطر بين الموظفين.
- 2) تحديد المخاطر التي تواجه الموارد البشرية.
- 3) وضع المخاطر العامة التي لها أثر مباشر على الموظفين في الاعتبار. 4) تقييم كل نوع من المخاطر وترتيبها حسب أولويتها.
- 5) تطوير استراتيجية لتجنب حدوث المخاطر.
- 6) تطوير استراتيجية لتخفيف أثار المخاطر عند حدوثها. 7) تحديد الخطوات المفترض اتخاذها لمنع حدوث المخاطر.
- 8) تحديد الإجراءات السريعة اللازمة في حالة حدوث المخاطر

9) إعطاء دافعية للأفراد على العمل واتقانه من خلال التحفيز وبالتالي يمكن الحد من المخاطر.

10) دعم للموظف في المهام المتفق عليها والمخطط لها.

11) إنشاء قوة عمل قابلة للتكيف غير خاضعة للممارسات التقليدية.

12) تصويب عملية الاستقطاب والتعيين بالطريقة الايجابية من خلال استبدال الموظفين في عملية الدوران أو الاستقطاب ممن تم

تدريبهم أو تم زيادة الكفاءة العلمية لهم

13) كيفية تخطيط الموارد البشرية وسرعة الاستجابة للتغيرات في السياسة العامة التي تطرأ من قبل الإدارة العليا

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

### مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

#### 1.3 منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف لأثر الحوكمة على إدارة مخاطر الموارد البشرية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

#### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة حيث تم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 410 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

#### 3.3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر الحوكمة على إدارة مخاطر الموارد البشرية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

#### 4.3 الأساليب الإحصائية:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالتحديد الأساليب الإحصائية التالية:

ك أسلوب الإحصاء الوصفي ويتضمن ما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

#### 5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت

من قسمين رئيسيين هما:

- لـ القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.

لـ القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والتي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع والمتمثلة في متغير الحوكمة ويتضمن 10 فقرات ومتغير حوكمة الموارد البشرية ويتضمن 10 فقرات ومتغير مخاطر الموارد البشرية ويتضمن 10 فقرات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس} (5) - \text{أقل رقم في المقياس} (1) = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات} (5) = 0.80$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

| الدرجة      | المستوي    |
|-------------|------------|
| 1.79 – 1    | منخفضة جدا |
| 2.59 – 1.80 | منخفضة     |
| 3.39 – 2.60 | متوسطة     |
| 4.19 – 3.40 | مرتفعة     |
| 5.00 – 4.20 | مرتفعة جدا |

### 6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية

للمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

جدول 2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

| م | العبارة                                                                                                      | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| 1 | يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التسلسل الهرمي للسلطة وتوضيح المسؤوليات على جميع المستويات                   | 0.691**                | 0.000 |
| 2 | يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل المؤسسة                                                          | 0.708**                | 0.000 |
| 3 | يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الأهداف الاستراتيجية والتأكد من متابعة تطبيقها                               | 0.644**                | 0.000 |
| 4 | يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بالإفصاح عن المعلومات بما يتلاءم ومعايير اعداد التقارير المالية الدولية     | 0.725**                | 0.000 |
| 5 | يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بالإفصاح عن أهدافه ونتائجه المالية والتشغيلية                               | 0.646**                | 0.000 |
| 6 | يفصح صندوق تنمية الموارد البشرية عن معلومات ذات مصداقية وملائمة يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها | 0.747**                | 0.000 |
| 7 | يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في صندوق تنمية الموارد البشرية                   | 0.445**                | 0.000 |
| 8 | يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز الثقافة المهنية في صندوق تنمية الموارد البشرية                                | 0.648**                | 0.000 |
| 9 | يتم تحديد ومتابعة وتقييم المخاطر بشكل دوري                                                                   | 0.626**                | 0.000 |

|    |                                                                                |         |       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 10 | يتم تنويع طرق إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية ومراجعتها بشكل دوري | 0.668** | 0.000 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|

\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الحوكمة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني

أن عبارات محور الحوكمة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

لـ المحور الثاني: حوكمة الموارد البشرية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

| م | العبرة                                                                                        | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| 1 | يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بتخطيط احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية               | 0.583**                | 0.000 |
| 2 | يُدرج صندوق تنمية الموارد البشرية أهداف مواردها البشرية ضمن سياسته العامة                     | 0.726**                | 0.000 |
| 3 | إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها جميع العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية                 | 0.547**                | 0.000 |
| 4 | تسهم المساءلة في توجيه أداء العاملين نحو تحقيق أهداف صندوق تنمية الموارد البشرية              | 0.632**                | 0.000 |
| 5 | يملك العاملون في صندوق تنمية الموارد البشرية المهارات اللازمة لتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة   | 0.673**                | 0.000 |
| 6 | هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية | 0.799**                | 0.000 |

|    |                                                                              |         |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 7  | يشعر العاملون في صندوق تنمية الموارد البشرية بآهية الإدارة في التعامل معهم   | 0.549** | 0.000 |
| 8  | يراعي صندوق تنمية الموارد البشرية تطبيق اللوائح والقوانين على جميع العاملين  | 0.710** | 0.000 |
| 9  | ينشر صندوق تنمية الموارد البشرية عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بكل وضوح | 0.798** | 0.000 |
| 10 | يشجع صندوق تنمية الموارد البشرية ثقافة الحوار بين المديرين والموظفين         | 0.512** | 0.000 |

\*\* ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور حوكمة الموارد البشرية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور حوكمة الموارد البشرية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

#### لـ المحور الثالث: مخاطر الموارد البشرية

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث

| م | العبارة                                                               | معامل ارتباط<br>بيرسون | Sig   |
|---|-----------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| 1 | العاملون في صندوق تنمية الموارد البشرية غير متفهمين للثقافة التنظيمية | 0.807**                | 0.000 |
| 2 | العاملون في صندوق تنمية الموارد البشرية يقومون باستغلال مناصبهم       | 0.834**                | 0.000 |
| 3 | هناك حالات غش وسرقة تحدث من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية   | 0.768**                | 0.000 |

|    |                                                                                              |         |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 4  | الترقيات في صندوق تنمية الموارد البشرية تعتمد على الوساطة والعلاقات الشخصية                  | 0.580** | 0.000 |
| 5  | الكفاءة ليست من المعايير المرتبطة بالحوافز والترقيات في صندوق تنمية الموارد البشرية          | 0.693** | 0.000 |
| 6  | يعاني صندوق تنمية الموارد البشرية من عجز في عدد العمالة                                      | 0.656** | 0.000 |
| 7  | يقوم الكثير من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بتقديم استقالاتهم للعمل في أماكن أخرى | 0.709** | 0.000 |
| 8  | لا يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بالتخطيط للقوى العاملة بداخله                            | 0.823** | 0.000 |
| 9  | لا يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بتطبيق معايير واضحة عند تقييم أداء العاملين              | 0.775** | 0.000 |
| 10 | لا يوفر صندوق تنمية الموارد البشرية دورات وبرامج تدريبية للعاملين لتطوير وتحسين أدائهم       | 0.607** | 0.000 |

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور مخاطر الموارد البشرية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا

يعني أن عبارات محور مخاطر الموارد البشرية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كورنباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

| المحاور                  | معامل الفا كورنباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| الحوكمة                  | 0.847              | 10           |
| حوكمة الموارد البشرية    | 0.848              | 10           |
| مخاطر الموارد البشرية    | 0.897              | 10           |
| إجمالي استمارة الاستبيان | 0.828              | 30           |

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور

استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل النتائج

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

### 1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

| الخاصية       | الفئات                  | العدد | %    |
|---------------|-------------------------|-------|------|
| النوع         | ذكر                     | 282   | 68.8 |
|               | أنثى                    | 128   | 31.2 |
| العمر         | أقل من 25 سنة           | 83    | 20.2 |
|               | من 25 الى أقل من 35 سنة | 110   | 26.8 |
|               | من 35 الى أقل من 45 سنة | 141   | 34.4 |
|               | 45 سنة فأكثر            | 76    | 18.5 |
| المؤهل العلمي | ثانوي                   | 105   | 25.6 |
|               | بكالوريوس               | 170   | 41.5 |
|               | ماجستير                 | 105   | 25.6 |
|               | دكتوراه                 | 30    | 7.3  |

## 2.4 تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

يلي:

### المحور الأول: الحوكمة

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحوكمة

| العبارة                                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على التسلسل الهرمي للسلطة وتوضيح المسؤوليات على جميع المستويات                   | 4.178           | 0.941             | 3       | مرتفع          |
| يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة داخل المؤسسة                                                          | 4.073           | 0.791             | 7       | مرتفع          |
| يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الأهداف الاستراتيجية والتأكد من متابعة تطبيقها                               | 4.085           | 0.854             | 5       | مرتفع          |
| يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بالإفصاح عن المعلومات بما يتلاءم ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية     | 4.149           | 0.674             | 4       | مرتفع          |
| يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بالإفصاح عن أهدافه ونتائجه المالية والتشغيلية                               | 4.005           | 0.743             | 8       | مرتفع          |
| يفصح صندوق تنمية الموارد البشرية عن معلومات ذات مصداقية وملائمة يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل بياناتها | 3.988           | 0.768             | 9       | مرتفع          |

|              |    |       |       |                                                                                            |
|--------------|----|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع        | 6  | 0.761 | 4.076 | يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في صندوق تنمية الموارد البشرية |
| مرتفع        | 10 | 0.901 | 3.915 | يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز الثقافة المهنية في صندوق تنمية الموارد البشرية              |
| مرتفع<br>جدا | 2  | 0.661 | 4.229 | يتم تحديد ومتابعة وتقييم المخاطر بشكل دوري                                                 |
| مرتفع<br>جدا | 1  | 0.596 | 4.241 | يتم تنوع طرق إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية ومراجعتها بشكل دوري              |
| مرتفع        |    | 0.769 | 4.094 | المتوسط                                                                                    |

تم ترتيب عبارات الحوكمة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين

أن عبارة (يتم تنوع طرق إدارة المخاطر في صندوق تنمية الموارد البشرية ومراجعتها بشكل دوري) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.241 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز الثقافة المهنية في صندوق تنمية الموارد البشرية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.915 وانحراف معياري 0.901 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الحوكمة تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق الحوكمة في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الحوكمة 4.094 بانحراف معياري 0.769

المحور الثاني: حوكمة الموارد البشرية

جدول 8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات حوكمة الموارد البشرية

| العبارة                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بتخطيط احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية               | 4.249           | 0.679             | 7       | مرتفع جدا      |
| يدرج صندوق تنمية الموارد البشرية اهداف مواردها البشرية ضمن سياسته العامة                      | 4.276           | 0.753             | 5       | مرتفع جدا      |
| إجراءات وآليات المساواة يخضع لها جميع العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية                 | 4.198           | 0.774             | 9       | مرتفع          |
| تسهم المساواة في توجيه أداء العاملين نحو تحقيق أهداف صندوق تنمية الموارد البشرية              | 4.363           | 0.566             | 3       | مرتفع جدا      |
| يملك العاملون في صندوق تنمية الموارد البشرية المهارات اللازمة لتأدية مهامهم الوظيفية بكفاءة   | 4.276           | 0.769             | 6       | مرتفع جدا      |
| هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية | 4.366           | 0.698             | 2       | مرتفع جدا      |
| يشعر العاملون في صندوق تنمية الموارد البشرية بنزاهة الإدارة في التعامل معهم                   | 4.166           | 0.751             | 10      | مرتفع          |
| يراعي صندوق تنمية الموارد البشرية تطبيق اللوائح والقوانين على جميع العاملين                   | 4.246           | 0.660             | 8       | مرتفع جدا      |
| يلتزم صندوق تنمية الموارد البشرية عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بكل وضوح                 | 4.395           | 0.633             | 1       | مرتفع جدا      |

|              |   |       |       |                                                                         |
|--------------|---|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع<br>جدا | 4 | 0.616 | 4.307 | يشجع صندوق تنمية الموارد البشرية ثقافة الحوار بين المديرين<br>والموظفين |
| مرتفع جدا    |   | 0.690 | 4.284 | المتوسط                                                                 |

تم ترتيب عبارات حوكمة الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (ينشر صندوق تنمية الموارد البشرية عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بكل وضوح) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.395 وانحراف معياري 0.633 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يشعر العاملون في صندوق تنمية الموارد البشرية بنزاهة الإدارة في التعامل معهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.166 وانحراف معياري 0.751 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات حوكمة الموارد البشرية تبين أن ثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارتين في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق حوكمة الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات حوكمة الموارد البشرية 4.284 بانحراف معياري 0.690

#### المحور الثالث: مخاطر الموارد البشرية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات مخاطر الموارد البشرية

| العبارة                                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | مستوى<br>الموافقة |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|-------------------|
| العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية غير متفهمين<br>للتقافة التنظيمية | 1.629              | 0.567                | 6       | منخفض<br>جدا      |
| العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية يقومون<br>باستغلال مناصبهم       | 1.551              | 0.540                | 10      | منخفض<br>جدا      |

|                                                                                              |       |       |           |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|-----------|
| هناك حالات غش وسرقة تحدث من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية                          | 1.576 | 0.528 | 8         | منخفض جدا |
| الترقيات في صندوق تنمية الموارد البشرية تعتمد على الوساطة والعلاقات الشخصية                  | 1.695 | 0.658 | 3         | منخفض جدا |
| الكفاءة ليست من المعايير المرتبطة بالجوائز والترقيات في صندوق تنمية الموارد البشرية          | 1.676 | 0.555 | 5         | منخفض جدا |
| يعاني صندوق تنمية الموارد البشرية من عجز في عدد العمالة                                      | 1.561 | 0.530 | 9         | منخفض جدا |
| يقوم الكثير من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بتقديم استقالاتهم للعمل في أماكن أخرى | 1.761 | 0.623 | 1         | منخفض جدا |
| لا يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بالتخطيط للقوى العاملة بداخله                            | 1.754 | 0.660 | 2         | منخفض جدا |
| لا يقوم صندوق تنمية الموارد البشرية بتطبيق معايير واضحة عند تقييم أداء العاملين              | 1.605 | 0.633 | 7         | منخفض جدا |
| لا يوفر صندوق تنمية الموارد البشرية دورات وبرامج تدريبية للعاملين لتطوير وتحسين أدائهم       | 1.693 | 0.616 | 4         | منخفض جدا |
| المتوسط                                                                                      | 1.650 | 0.591 | منخفض جدا |           |

تم ترتيب عبارات مخاطر الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر

عينة الدراسة تبين أن عبارة (يقوم الكثير من العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بتقديم استقالاتهم للعمل في أماكن أخرى) هي أكثر

العبارات أهمية بقيمة 1.761 وانحراف معياري 0.623 وبدرجة موافقة منخفضة جدا بينما كانت العبارة (العاملين في صندوق تنمية الموارد

البشرية يقومون باستغلال مناصبهم) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 1.551 وانحراف معياري 0.540 وبدرجة موافقة منخفضة

جدا وعند دراسة عبارات مخاطر الموارد البشرية تبين أن جميع العبارات في مستوى

الموافقة المنخفض جداً مما يوضح وجود مستوى منخفض جداً من توافر مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مخاطر الموارد البشرية 1.650 بانحراف معياري 0.591

### 3.4 اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

يلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الحوكمة على مخاطر الموارد البشرية

| ملخص النموذج Model Summary |                 |                              |                |                               |         |       |
|----------------------------|-----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|---------|-------|
| معامل الارتباط R           |                 | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |         |       |
| 0.658                      |                 | 0.433                        |                | 0.432                         |         |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                 |                              |                |                               |         |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات  | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F   |       |
| الانحدار Regression        | 3239.862        | 1                            | 3239.862       | 311.566                       | 0.000   |       |
| الباقى Residual            | 4242.638        | 408                          | 10.399         |                               |         |       |
| المجموع Total              | 7482.500        | 409                          |                |                               |         |       |
| المتغير التابع             | النموذج         | B                            | الخطأ المعياري | Beta                          | T       | Sig T |
| مخاطر الموارد البشرية      | الثابت Constant | 39.390                       | 1.307          |                               | 30.148  | .000  |
|                            | الحوكمة         | -.559                        | .032           | -.658                         | -17.651 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (10) معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة  $F_{Sig}$  (0.000) وهي قيمة أقل من

0.05 أي أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية وتبين وجود أثر عكس ي ذي دلالة إحصائية

لمستوى تطبيق الحوكمة على مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

حيث كانت قيمة  $T_{Sig}$  (0.000) وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية واتضح

وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية

الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.658 واتضح ان المتغير المستقل (تطبيق

الحوكمة) يفسر 43.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (مخاطر الموارد البشرية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج

وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوكمة في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بمقدار 1 % انخفض مستوى مخاطر الموارد البشرية في

صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بمقدار 0.559% مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة

العربية السعودية

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على مخاطر الموارد البشرية

| ملخص النموذج Model Summary |                |                              |                |                               |       |
|----------------------------|----------------|------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|
| معامل الارتباط R           |                | معامل التحديد R <sup>2</sup> |                | معامل R <sup>2</sup> Adjusted |       |
| 0.883                      |                | 0.780                        |                | 0.779                         |       |
| تحليل التباين ANOVA        |                |                              |                |                               |       |
| النموذج                    | مجموع المربعات | درجات الحرية Df              | متوسط المربعات | F                             | Sig F |
| الانحدار Regression        | 5833.116       | 1                            | 5833.116       | 1442.910                      | 0.000 |
|                            | 1649.384       | 408                          | 4.043          |                               |       |
|                            | 7482.500       | 409                          |                |                               |       |

| المتغير<br>التابع           | النموذج            | B      | الخطأ<br>المعياري | Beta  | T       | Sig T |
|-----------------------------|--------------------|--------|-------------------|-------|---------|-------|
| مخاطر<br>الموارد<br>البشرية | الثابت<br>Constant | 52.444 | .951              |       | 55.120  | .000  |
|                             | الحوكمة            | -.839  | .022              | -.883 | -37.986 | .000  |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول 11) معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة  $F$  (Sig  $F$ ) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة  $F$  المَحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية وتبين وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية على مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية حيث كانت قيمة  $T$  (Sig  $T$ ) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة  $T$  المَحسوبة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.883 واتضح أن المتغير المستقل (تطبيق حوكمة الموارد البشرية) يفسر 78 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (مخاطر الموارد البشرية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في بمقدار 1 % صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية صندوق تنمية الموارد البشرية انخفض مستوى مخاطر الموارد البشرية في البشرية بالملكة العربية السعودية بمقدار 0.839% مما يبين صحة الفرضية الثانية للدراسة

## الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجرائها في المستقبل

### 1.5 ملخص نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع من تطبيق الحوكمة في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الحوكمة 4.094 بانحراف معياري 0.769 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقرن، 2021)
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق حوكمة الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات حوكمة الموارد البشرية 4.284 بانحراف معياري 0.690 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2021) ومع نتيجة دراسة (بوزادة، 2023)
- ✓ وجود مستوى منخفض جدا من توافر مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مخاطر الموارد البشرية 1.650 بانحراف معياري 0.591 وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (سفر، 2019) التي أوضحت وجود مستوى متوسط
- ✓ وجود أثر عكس ي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة على مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.658 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الحوكمة في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بمقدار 1 % انخفض مستوى مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بمقدار 0.559% مما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة التي

تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شقرون، 2021) ومع نتيجة دراسة (مرسال، 2020)

✓ وجود أثر عكس ي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية على مخاطر الموارد البشرية في

صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة

إحصائية بين تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية

بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.883 وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق

حوكمة الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بمقدار 1 % انخفض

مستوى مخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بمقدار 0.839% مما يبين صحة الفرضية الثانية

للدراصة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في صندوق تنمية الموارد

البشرية بالملكة العربية السعودية وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (بن سعدي، وآخرون، 2020) ومع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2021)

ومع نتيجة دراسة (بوزادة، 2023) ومع نتيجة دراسة (الطبال، 2023) ومع نتيجة دراسة (Najem, J, 2022) ومع نتيجة دراسة

(Abd, W. D. 2022).

## 5.2 التوصيات

✓ العمل على احتفاظ صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بالمستوى المتميز في تطبيق

الحوكمة من خلال توفير كافة الموارد والامكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك

✓ العمل على احتفاظ صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بالمستوى المتميز في تطبيق

حوكمة الموارد البشرية من خلال توفير كافة الموارد والامكانيات التي تساعد في تحقيق ذلك

✓ العمل على توفير الإمكانيات المادية والفنية والتكنولوجية التي تساهم في احتفاظ صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية بالمستوى

المتميز في تقليل مخاطر الموارد البشرية لديه مع العمل على تقليل حدوثها.

- ✓ ضرورة نشر الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية
- ✓ العمل على زيادة مستوى وعي المؤسسات العاملة بالمملكة بضرورة استخدام كافة الأساليب الحديثة في مجال الإدارة التي تتلاءم مع قدرات وامكانيات المؤسسات داخل المملكة من أجل تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحسين مستويات أداء المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

### 3.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الحوكمة في كافة المنشآت والمؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية وأثرها على مستويات الأداء
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق حوكمة الموارد البشرية في كافة المنشآت والمؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية وأثرها على مستويات الأداء
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بمخاطر الموارد البشرية في كافة المنشآت والمؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها وكيفية العمل على تقليل حدوثها

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of governance on human resources risk management among employees in the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia. The research utilized a descriptive-analytical approach, targeting all employees within the fund. A simple random sampling method was employed, distributing questionnaires to 410 individuals who responded to the survey questions. The collected data were analyzed using the SPSS statistical program.

The study revealed several key findings, notably the statistically significant reverse impact of governance application on human resources risks within the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia. The study recommends increasing awareness among institutions in the Kingdom, emphasizing the importance of utilizing modern management methods that align with the capacities and capabilities of institutions. This is crucial for achieving the goals of Saudi Vision 2030 related to enhancing the performance of institutions operating in the Kingdom.

**Keywords:** Governance, Human Resources Risk Management, Human Resources Development Fund, Kingdom of Saudi Arabia.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أثير منصور القحطاني، فاطمة محمد مهدي حسن. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع 6، ص 35-35.
- 1
- بخيت المدرع، سفر، (2019)، تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية، مصر ، مجلة كلية التربية (أسيوط)، ع 35، ص 52-103.
- باديس، مجاني ، وديمة طبول، (2017) تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ط1 ، ألفا للوثائق، الجزائر .
- البشتاوي، سليمان، وجريدة ، طلال (2015)، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42(1) 181.
- بشير، بن عيش ي، وعمار بن عيش ي (2012) أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة بولاية بسكرة ، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.
- بلالي، أحمد (2023)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر. - ا لبناء ، مأمون، (2017)، المهارات الإحصائية للباحث التربوي مع أمثلة تطبيقية في ، عمان، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع
- بورسيلي، أماني والشمري تركي وباطويح، محمد، (2021)، حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الإستثمارية، مكتبة أفاق، الكويت.

- بوشناف، عمار ، (2022)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها وتطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر.
- بن سعدي، سليمان، مقران زهرة (2020). دور المساءلة و الشفافية في حوكمة الموارد البشرية ، الجزائر ، أطروحة دكتوراه جامعة مولود معمري تيزي وزو).
- بن سعد، عبد القادر. (2021). أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه.
- بوزادة براهيم مومني يوسف. (2023). أثر معايير حوكمة الموارد البشرية على مكونات اخلاقيات العمل في منظمات الاعمال الجزائرية" دراسة حالة عينة من المؤسسات". مجلة البشائر الاقتصادية، ع9، ص 167-190.
- الجادري، عدنان حسين وأبو حلو، يعقوب عبد الله (2015) الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، ط2، مكتبة الجامعة الشارقة.
- جريج، كورنيليوس ونايف، محمد، د (2015) مهارات التجارة والتنوع الاقتصادي (STED)، قطاع الصناعات الدوائية المكتب الإقليمي للدول العربية، بيروت، لبنان
- الجعبري، طارق (2008)، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسس ي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القدس، فلسطين.
- جعفر، يونس ابراهيم (2017)، الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- جودة، محفوظ أحمد (2014)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط7، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم حسين (1997) السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- حسن، أحمد إبراهيم سعيد(2017) أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حسام الدين غضبان(2015) محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. - حميدي، عبد الرزاق،(2014)، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34/35.
- خليل، هاني،(2019)، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين : دراسة تحليلية للآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خيرى، أسامة،(2012)، إدارة الإبداع والابتكارات ، ط1، دار الراية، عمان، الأردن. داود، حسام علي والسواعي، خالد محمد(2016). الاقتصاد القياس ي بين النظرية والتطبيق ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- دودين حمزة محمد(2018). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS ، ط3، عمان، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع
- صافي، خليل،(2017)، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- صولح، سماح، وتومي، ميلود(2019) مساهمة الرأسمال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ضمن المتطلبات البيئية مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع اقتصاديات البيئة والعملة، جامعة الزيتونة، الأردن
- الصبري، محمد(2019-2019)، الحل الابتكاري للمشكلات مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- الطائي، عبدالله وقداه عيس ي(2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. - زغدار، أحمد،(2021) المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الزبادات، محمد، ومجيد، سوسن (2019)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيدان، حورية آيت، زيدان كمال، آيت (2005)، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية الملتقى الدولي الرابع حول الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ص 8.
- السعدني، مصطفى حسن بسيوني، (2019)، مدى ارتباط الشفافية والإفصاح للتقارير المالية وحوكمة الشركات المؤتمر الدولي : مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، جمعية
- سليمان، محمد مصطفى، (2008) ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين الدار الجامعية الاسكندرية
- السنوس ي، ادريس وائل، (2016) أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السيد مطاوع، (2019) ، دور المراجعة في حوكمة الشركات دراسة تحليلية ، جامعة الأزهر - الشبلي صبري أحمد، (2014)، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، 1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان
- شقرون، الورد، غلاي، نسيم. (2021). أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة-باتنة. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ص 8، ص 35-09.
- طالب، علاء، والبناء، زينب (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الطبال، عبدالله عبدالله أحمد. (2023). دور حوكمة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم الأداء الأخضر من خلال الدور الوسيط للسلوك الأخضر للعاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة السويس. مجلة البحوث المالية والتجارية ع 24، ص 540-601.

- العازمي، جمال عبيد محمد (2012)، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العبدلي . محمد (2012)، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبيد، انتصار أحمد ، وحليجل جلييلة عيدان (2019)، أثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 13، العدد 147.
- العلوم، محمد فوزي علي (2019)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عثمان، دافود عبدالله محمد (2017) التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- عثمان، مهدي صلاح الدين جميل (2023) أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- أبو العطا، نرمين (2023)، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الإقتصادي العدد 8.
- عطية، محسن علي (2016). البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، ط2، عمان، الأردن دار المناهج للنشر والتوزيع.
- علي، حسن (1999)، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن. -
- علي عمار مهيوب، محمد (2019) تعزيز الحوكمة المؤسسية باستخدام معايير الإفصاح الحاسبي لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية في شركات القطاع الإقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- علي عبد الوهاب نصير، وشحاته ، السيد شحاته (2019)، تدقيق الحسابات والحاكمة المؤسسية في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- عليمت صالح (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد، سيد، (2020) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر .
- غادر، محمد ياسين (2012)، محددات الحوكمة ومعاييرها المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- قباجة، عدنان عبد المجيد، (2008)، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأسواق المالية، رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القطاونة، أيمن سليمان (2021)، مدى توافر أبعاد خصائص الحكومية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 1. - كحيل، اسماعيل صبيحي (2016)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى ي فلسطين.
- كشيدة، حبيب، وقوير، لويزة دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بو علي ، الشلف، ص- ص: 9-10.
- كلبونة، أحمد يوسف (2008)، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين المصارف الأردنية: وفق دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي الأردني عام 2019، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- محفوظ، أحمد علي محمد (2019) نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة في ضوء التجارب العالمية و واقع بورصة عمان، جامعة عمان العربية، الأردن.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2021)، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، متوفرة على الموقع الإلكتروني: [www.cipearabia.org/pdfhelp.asp](http://www.cipearabia.org/pdfhelp.asp)

- المطيري، فيصل (2012)، أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المناصير، عمر عيسى، فلاح (2023)، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- مرسل، منى النيل مصطفى (2020)، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة-الخرطوم)، المجلد العربي للآداب والدراسات الإنسانية، 11(4)، ص 195-220.
- مسيف، حاجي، فلة، حفيظي، ليليا (2021)، الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا، الجزائر، جامعة أم البواقي، رسالة ماجستير.
- وسام هاني اسماعيل خضيرات (2023)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، فلسطين، جامعة القدس، أطروحة دكتوراه.
- النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعي، ماجد راض ي (2017)، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، إعادة ط4 عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نسمان، إبراهيم إسحاق، (2019)، دور إدارة المراجعات الداخلية في تفعيل مبادئ الحركة: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

- Abd, W. D. (2022). The Role of Strategic Agility in Achieving Human Resource Governance A Field Study for a Group of Leaders in Zain Iraq Telecom. Al kitab Journal for Humanity Sciences, 5(7).
- Connelly, J, Limpaphayom, P.and Nagarajan, N. Form Versus Substance: The Effect of Ownership Structure and Corporate Governance on Firm Value in Thailand, Journal of Banking and Finance Vol.36 Issue 6 June, P.1722-1743(2012).
- -Dale, Barrie, Cooper, Gary, Wilkinson, Adrian(1997). Managing Quality & Human Resources, Great Britain Blackwell, Inc.
- -Doane, D.P. and Seward, L.E. (2015). Applied Statistics in Business and Economics, (5 ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Dolatabadi, H., R., Ghujali, T., and Shahmohammadi, M., (2012), Analysis of Employess Awareness from their Manner of Impact on The Organization Reputation, International Journal of Business & Social Science, Vol.3, No.3.
- -Esen, E., (2021). The Role of Trust on The Relationship between Organizational Engagement and Corporate Reputation, Masmeara, University Sasyal Blimler Estatinon, Dokorata Tezi, Istanbul.
- -Fawzy, S. (2023). Assessment of Corporate Governance in Egypt Working Paper no.82 .Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. -Freeland,C.(2019), Basel Committee Guidance on Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial Stability and Development, A conference Organized by The Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.
- -Glasgow, B, (2008). Corporate Governance's Time for Change Public and private measures, Chemical Market Report, August, cited on 1st Feb, [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)

- -Greenbury, R. Directors Remuneration: Report of Astudy Group Chaired by Sir Richard Greenbury, (1995), Gee Publishing Ltd. London.
- Gujarati D, Porter, D, and Sangeetha, G. (2017). Basic Econometrics (5th ed).USA, New York: The Mc Graw-Hill Gunasekar.
- Al-Haddad, Waseem, (2021). The Effect of Corporate Governance on the performance of Jordanian Industrial Companies: An Empirical Study on Amman Stock Exchange. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1(4).
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L. (2018). Multivariate Data Analysis (8th ed): Cengage Learning EMEA. -Heizer, J.& Render, B. (2019). Operation Management (8th ed).New Jersey: Printice-Hall.
- Hendriks, Marije, (2016), Organizational Reputation, Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying the Concept, Master Thesis
- Faculty of Behavioral, Management and Social Science Master, Business Administration, Human Resource Management.
- Hermanns, Severine (2019). Financial Information and Earning Quality A literature Review. Working Paper Facults University Notre-Dame De La Paxi.
- -Joshua, Ronen, (2019). A proposed Corporate Governance Reform: Financial Statement Insurance Journal of Engineering and Technology Management. Vol.23, No.1-2.
- Korankye, A. (2023). Total Quality Management (TQM): A source of Competitive Advantage .A comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. International Journal of Asian Social Science, 3(6):1293- 1305.
- Krajewski, Lee., Larry, Ritzman, &Mango, Malhotra (2020). Operation Management Processes & Supply Chain, (9th ed). New Jersey: Pearson Education Inc.

- Linn, Robert. L, and Gronlund, Norman, E, (2012). Measurement and Assessment in Teaching, (11th ed) Prentice Hall.
- Lynch,R., (2000). Corporate Strategy, 2nd ED,Prentice-Hall, Inc.
- Maureen, N. (2004).Corporate Governance and Client Investing. Journal of Accounting, Vol.2, No.7.
- M. & Quinn, J.(1998).The Strategy Process Concepts.Context Cases.Prentice-Hall International Inc, USA.
- Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper. SA Journal of Human Resource Management, 9(1), 1-12.
- Bombiak, E. (2017). Human resources risk as an aspect of human resources management in turbulent environments. Tritonic Publishing House.
- Najem, H. A. J. (2022). The role of strategic management stages in human resources governance: An exploratory study of a sample of employees in the office of the Iraqi Ministry of Education. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(60, 1), 594-616.
- Al-Najjar,F.J. (2016). Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies). International Journal of Business and Social Science, 7(2):114-125.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S.(2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A case Study of UNGA Group Limited. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,5(5):87-104.

- Niven, P.R.(2019). Balanced Scorecard- Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Result.New York: John Wiley & Sons, Inc. - OECD,OECD Principles of Corporate Governance,(2004) .OECD Publications Service, France.
- -Al-Qatawneh,Aymn Sulieman Zamel, (2015). The Impact of Corporate Governance in Achieving Competitive Advantage: A Field Study of Jordanian Pharmaceutical Companies. European Journal of Business and Management, Vol.(7),No.(35
- Al-Qudan,k. (2012). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. Perspectives of Innovations.Economics & Business, 12(3):59-75.
- Schroeder,R(2021).Theory and Analysis Text Case and Reading (7th.ed). John Wiley and Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (7th ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York. -Steven, William(2019). Production Operations Management (8th ed.).
- Sundaram, Venkataramani(2008).Essentials off Design Phas Cost Management and Budget Control.Cost Engineering Journal, Vol.50,No.2. - Tabachnick, G, Barbara., and Fidell, S, Linda., (2018), Using Multivariate Statistics. (7th ed). California State University-Northridge.
- Walker, K.,(2020), A systematic Review of The Corporate Reputation Review, Vol. 12, No.4,pp.357-387.
- Wiedmann, Klaus-Peter& Buxel, Holger,(2005), Corporate Reputation Management in Germany: Results of an Empirical Study, Corporate Reputation Review, Vol.8, No.2.
- Williamson, Q.,E,(2019). The Mechanism of Governance, Oxford University Press.

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Department of in Risk Management.**

**The Impact of Governance on Human Resources Risk  
Management: An Applied Study on Employees at the Human  
Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi  
Arabia**

**Preparation:**

Sultan Al-Mutairi (Leader) - 222001972

Maram Al-Buqawi - 222000257

**Supervision:**

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

**1445-2023**