

أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية

((دراسة مسحية على عدد من المؤسسات في مدينة الرياض خلال الفترة ما بين 1 فبراير إلى
25 مارس 2024))

إعداد

اسم الطالب	الرقم الجامعي
سالم امين سالم الطلال (قائد المجموعة)	232002267
ثامر شرف عطية المالكي	221001790

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

(أستاذ مشارك - جامعة ميدأوشن - قسم إدارة الأعمال)

السنة الأكاديمية: 1445هـ - 2024م



قال تعالى في محكم التنزيل:

(وَمَا اخْتَلَفَ الَّذِينَ أُوْتُوا الْكِتَابَ إِلَّا مِنْ بَعْدِ مَا
جَاءَهُمُ الْعِلْمُ بَغْيًا بَيْنَهُمْ)

سورة آل عمران - الآية 19

الإهداء

إلى منارات العلم والمعرفة،

إلى من بذلوا جهودهم ودعمهم في إنجاز هذا البحث،

إلى من أضاء لنا درب المعرفة، ونَفَسَ في أرواحنا شغفَ البحث، ونَشَرَ في أشرعتنا رياحَ الإبداع،

الأستاذ الدكتور: الفیصل عبد الحمید محمد حسن

وإلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل، من أهلنا وزملائنا وأصدقائنا،

نهدي هذا البحث المتواضع، تعبيراً عن خالص شكرنا وتقديرنا لكل ما قدمتموه لنا من دعم معنوي

فجزاكم الله خير الجزاء، وجعله في ميزان حسناتكم.

شكر وتقدير

يسرّنا أن نعرب عن خالص شكرنا وتقديرنا لجميع من ساهم في إنجاز هذا البحث القيّم.

ونخصّ بالذكر:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن: على تفضله بالإشراف على بحثنا وتوجيهنا ودعمنا طوال

مراحل إنجازه. كما نوّد أن نشكر: جميع من ساعدنا في جمع البيانات وتحليلها على تعاونهم

وتقديمهم الدعم اللازم لإنجاز هذا البحث.

نُقدّر ونُثمّن مساهمات جميع من ساهم في إنجاز هذا البحث، ونأمل أن يكون هذا العمل مفيداً

وأن يُساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.

لقد كان لجهودكم جميعاً أثرٌ كبيرٌ في إنجاز هذا العمل، ونُعرب عن امتناننا العميق لتعاونكم

ودعمكم.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة مسحية على عدد من المؤسسات في مدينة

الرياض خلال الفترة ما بين 1 فبراير إلى 25 مارس 2024. تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتم

تحليل البيانات المتحصل عليها بالاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 23.

ومن خلال التحليل الاحصائي لبيانات افراد العينة؛ تمكنت الدراسة من التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مدينة الرياض مرتفع

بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.6034، كما اشارت نتائج الدراسة إلى مستوى مرتفع للأداء

المؤسسي في جميع الأبعاد الأربعة المختارة. حيث بلغ متوسط القيمة الاجمالية للمحور 2.6278، كما توصلت

الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات

المختارة. يعني ذلك أن كلما زاد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات، زاد أيضًا مستوى أدائها.

بناءً على النتائج، تم اقتراح عدد من التوصيات، أهمها وضع خطة عمل مُخصصة لتحسين ممارسات حوكمة الموارد

البشرية في كل مؤسسة والاستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to determine the impact of human resource governance on enhancing the performance of institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used a descriptive-analytical approach and relied on a survey of a number of institutions in Riyadh during the period from February 1 to March 25, 2024. A questionnaire was developed to collect data from the sample individuals, and the obtained data was analyzed using SPSS version 23. Through the statistical analysis of the sample individuals' data, the study was able to reach several key results, including: The study results showed that the level of application of human resource governance in the selected institutions in Riyadh is generally high, with a total mean of 2.6034. The study also indicated a high level of institutional performance in all four selected dimensions, with a total mean value of 2.6278. The study also found a positive relationship between the level of application of human resource governance and the level of institutional performance in the selected institutions. This means that the higher the level of application of governance principles in institutions, the higher their performance level. Based on the results, a number of recommendations were proposed, including the development of a dedicated action plan to improve human resource governance practices in each institution and investment in human resource technology.

Keywords: *Human Resource Governance, Institutional Performance, Kingdom of Saudi Arabia.*

فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	ABSTRACT
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الاشكال
1	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	1.1 مقدمة:
1.2	1.2 مشكلة الدراسة
1.3	1.3 اهداف الدراسة:
1.4	1.4 فروض الدراسة:
1.5	1.5 أهمية الدراسة:
1.6	1.6 متغيرات الدراسة:
2	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
2.1	2.1 الإطار النظري
2.1.1	2.1.1 حوكمة الموارد البشرية
2.1.2	2.1.2 الأداء
2.1.3	2.1.3 دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي
2.2	2.2 ملخص الدراسات السابقة
2.2.1	2.2.1 دراسات حول حوكمة الموارد البشرية
2.2.2	2.2.2 دراسات حول الأداء المؤسسي
2.2.3	2.2.3 التعليق على الدراسات السابقة
3	3 الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة:
3.1	3.1 منهجية الدراسة
3.2	3.2 مجتمع الدراسة:

3.3	عينة الدراسة:	16
3.4	أداة الدراسة:	16
3.5	صدق وثبات أداة الدراسة:	17
3.5.1	الصدق الظاهري (صدق المحكمين)	17
3.5.2	ثبات أداة الدراسة:	17
3.5.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	18
3.6	حدود الدراسة (مجالات الدراسة)	18
4	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	19
4.1	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	19
4.1.1	نتائج توزيع افراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	19
4.1.2	نتائج أسئلة الدراسة	23
4.1.3	تحليل واختبار نتائج الفرضيات	28
5	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات	31
5.1	ملخص النتائج التطبيقية	31
5.2	التوصيات	32
	المراجع	33
	الملاحق	35

قائمة الجداول

9	جدول (2.1): مستويات الأداء
17	جدول (3.1): مُعاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة
19	جدول (4.1) توزيع افراد العينة حسب العمر
20	جدول (4.2) توزيع افراد العينة حسب نوع الجنس
20	جدول (4.3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
21	جدول (4.4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
22	جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب نوع الهوية
23	جدول (4.6) قياس اوزان مقياس ليكرت الثلاثي
23	الجدول (4.7): مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية
26	جدول (4.8) مستوى الأداء المؤسسي
28	جدول (4.9) تحليل الفرضية الأولى
29	جدول (4.10) تحليل الفرضية الأولى
30	الجدول (4.11) تحليل نتائج الفرضية الثالثة والسؤال الثالث

قائمة الاشكال

- الشكل 1 : متغيرات الدراسة 4
- الشكل 2: توزيع افراد العينة حسب العمر 19
- الشكل 3: توزيع افراد العينة حسب نوع الجنس 20
- الشكل 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي 21
- الشكل 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 22
- الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب نوع الهوية 22

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في بيئة الأعمال الديناميكية اليوم، يعتمد نجاح أي مؤسسة على قدرتها على إدارة أصولها الأكثر قيمة بفاعلية مواردها البشرية. (سعدة & القادر, 2021) فالموارد البشري هو العقل التخطيطي والجهة التنفيذية لأي مؤسسة، سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة، وله دور حاسم في تحقيق التقدم والنهوض بالمجتمع. (محمد عبد المنعم, 2023)

وتشير حوكمة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري داخل المنظمة، ومواءمتها مع استراتيجية العمل الشاملة. (شبيخي & مليكة, 2022) مع ازدياد الاعتراف بأهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، اكتسب مفهوم حوكمة الموارد البشرية أهمية كبيرة. (عمرو, 2021)

تُعدّ حوكمة الموارد البشرية مصطلحًا جديدًا في إدارة الموارد البشرية تعتمد عليه المؤسسة لرفع أدائها وزيادة أرباحها وتحقيق أهدافها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. فالموارد البشرية هي من أهم الموارد في المؤسسات، وأصبحت تُنظر كأصل أعلى وأهم من الموارد المادية، ومصدر قوتها وثروتها. (إيمان & سارة, 2016)

تتضمن حوكمة الموارد البشرية السياسات والممارسات والعمليات التي تحكم إدارة الأفراد داخل المنظمة. (تويريك, et al., 2015) وتشمل تطوير وتنفيذ استراتيجيات لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم وإشراكهم. تتضمن حوكمة الموارد البشرية أن رأس المال البشري للمؤسسة يتماشى مع مهمتها ورؤيتها وقيمتها، مما يساهم في نجاح الأعمال بشكل عام. (Khan et al., 2023)

تسعى جميع المؤسسات إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية. ويُعدّ تحسين الأداء عملية مستمرة تتطلب تقييمًا شاملاً للعمليات والأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة، وتحديد مجالات التحسين، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذها. (بوجعادة & إلياس)

تُعدّ حوكمة الموارد البشرية أداة فعّالة لتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. إيماناً من المملكة بأهمية الموارد البشرية كعنصر رئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تُولي المملكة اهتماماً كبيراً بتطويرها. (العتيبي & المفيز, 2021)

على الرغم من أهمية حوكمة الموارد البشرية، إلا أنّ هناك شحّة في الدراسات البحثية التي درست تأثيرها على تحسين أداء المؤسسات، وخاصةً في المملكة العربية السعودية.

تأتي هذه الدراسة البحثية لسدّ هذا الفراغ، حيث تهدف إلى دراسة أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. ومن المتوقع أن تُساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات السعودية على تحسين أدائها من خلال تطبيق ممارسات حوكمة الموارد البشرية بفعالية. كما ستساهم في تطوير الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، مما سينعكس إيجاباً على الاقتصاد المؤسسي.

1.2 مشكلة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال اليوم تزايداً مستمراً في التحديات والتغيرات التي تفرض على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في الكثير من مفاهيمها وفلسفتها الإدارية. فمحاولة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والتعامل معها بشكل سليم هو السبيل الوحيد للاستمرار في المنافسة والنجاح في تحقيق مركز مريح بين المنافسين. (علي & صالح, 2023)

عادت المؤسسات اليوم من جديد للبحث عن القيمة المضافة والاستثمار الأكثر ضماناً للربح في أصل بنائها وبقائها، ألا وهو المورد البشري. فالكثير من الخبراء والباحثين اليوم يبدلون جهداً كبيراً في تأصيل النظرة القائمة على أن عصب الأداء المؤسسي يكمن في المورد البشري، وأن تطوير آليات للتحكم في هذا المورد وتوجيه جهده بالشكل السليم يعد بمثابة الخطوة الأولى لتحسين الأداء على المدى الطويل. ومن هنا ظهرت العديد من المفاهيم على غرار حوكمة الموارد البشرية التي يرحى منها قيادة أداء المورد البشري نحو تحقيق الدور الفعلي والجوهري في الأداء المؤسسي. (علي & صالح, 2023)

بناءً على ما تم ذكره سابقاً، يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو تأثير حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟ ومن هذا المنطلق، تنبثق عدة تساؤلات فرعية من السؤال الرئيسي للمشكلة التي جاءت في التالي:

- ما هو مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة؟
- ما هو مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة؟
- ما هي العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات؟

1.3 أهداف الدراسة:

الهدف العام لهذه الدراسة هو تحديد أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية

- تقييم مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة.
- قياس مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة.
- تحليل العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات.

1.4 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($p\text{-value} < 0.05$) بين حوكمة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة.

1.5 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تقدم الدراسة مساهمة علمية قيمة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.
- تُساهم الدراسة في دعم نتائج الأبحاث السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الموارد البشرية.
- تُفتح الدراسة آفاقاً جديدة للبحث في مجال حوكمة الموارد البشرية، مثل دراسة تأثيرها على جوانب أخرى من أداء المؤسسات.

ثانياً: الأهمية العملية:

تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية حول كيفية تطبيق حوكمة الموارد البشرية لتحسين أدائها.

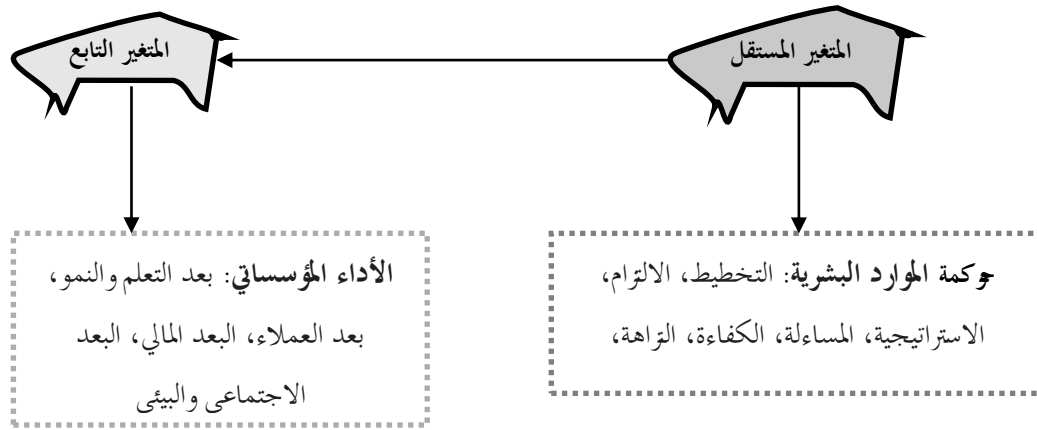
تُساعد الدراسة صانعي القرار في المؤسسات على فهم أهمية حوكمة الموارد البشرية وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء المؤسسات.

تُساهم الدراسة في تحسين كفاءة المؤسسات من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية.

1.6 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية: يتكون من ستة محاور رئيسية: التخطيط، الالتزام، الاستراتيجية، المساءلة، الكفاءة، النزاهة، الشفافية..

المتغير التابع الأداء المؤسسي: يتكون من أربعة أبعاد رئيسية: بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد المالي، البعد الاجتماعي والبيئي.



الشكل 1 : متغيرات الدراسة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 حوكمة الموارد البشرية

قد يرى الكثيرون أن حوكمة الموارد البشرية ليست من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ولكنها بالتأكيد من بين الأكثر أهمية لدى الباحثين. تتعلق حوكمة الموارد البشرية بمجهر كيفية التعامل مع المورد البشري، وهذا من جهة، ومن جهة أخرى، تتطلب من مديري الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - كقادة تغيير وشركاء في العمل وخبراء إداريين وموظفين - أن يكونوا مدراء فعالين ضد المخاطر. يقول (Ifedapo Adeleye) إن ذلك يساعد مؤسستهم على وضع وتنفيذ السياسات والممارسات التي تتوافق مع إدارة المخاطر التي تنشأ عن المورد البشري. لذا، أصبحت مجالس الإدارة وقادة الأعمال أكثر حساسية لموضوع حوكمة الموارد البشرية وإدارة مخاطرها. (Adeleye, 2009)

ونظرًا لأن حوكمة الموارد البشرية تُعتبر مفهومًا جديدًا، فإن المصطلح يظهر بشكل متقطع في المصادر القديمة. كانت هناك محاولات مختلفة لربط بين مفاهيم الحوكمة وإدارة شؤون الموظفين، ولأول مرة تم وضع بنية الموارد البشرية والحوكمة في ورقة عمل من قبل شركة الاستشارات الإدارية (Mercer) في عام 2003. ومع ذلك، فإن هذا الموضوع حتى الآن لم يحظى بالاهتمام الكافي من المصادر. تُعتبر دراسات حديثة حوكمة المورد البشري جزءًا أساسيًا من حوكمة الشركات في زمان كان هذا المفهوم يُغفل تمامًا من قِبل الإدارة العليا. فلم يُعامل هذا المفهوم بالأهمية التي يجب أن يحظى بها، حيث لم يُنظر إليه على أنه آلية لتطبيق القواعد والمعايير الخاصة بشؤون العاملين وتحديد العلاقات بين إدارة المؤسسة من جهة. (Kaehler & Grundei, 2018)

2.1.1.1 أهمية حوكمة الموارد البشرية

يقول (Nicolaidis) "إن براعة وأفكار أصحاب المصلحة مثل الموظفين تدعم بشكل كبير عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة في المنظمات"، بالإضافة إلى ذلك، فإن حوكمة الموارد البشرية الجيدة تحافظ على ثقة جميع أصحاب المصلحة وتعززها. وتمثل أهمية حوكمة الموارد البشرية في كونها قدرة من قدرات إدارة الموارد البشرية، حيث تجعل قرارات الأفراد فعالة للأعمال، بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية وضمان الامتثال لقوانين العمل ومعايير الموارد البشرية ورفعها من شركاء بالعمل إلى حُكام الموارد البشرية. فأهمية حوكمة الموارد البشرية، حسب غانم صالح سرمد، تكمن في عملية تقدير وإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية (مثل الخطر الأخلاقي، خطر الاستعداد، خطر الشواغر، خطر الانتقال، خطر المحفظة وغيرها)، ووضوح دور أنشطة الموارد البشرية والقرارات في المؤسسة، إلى جانب سيطرة وحدود صنع القرارات المنطقية والتكامل والمواءمة مع أسبقيات العمل، وشفافية العمليات والثقة والتزام الموظفين. وأشار (Adjasi & Dor) إلى أن أهمية الحوكمة تكمن في زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات التي تطمح للوصول إلى التميز والنجاح في ظل بيئة تنافسية يغلب عليها التغيير السريع. في ظل غياب المعرفة والوعي بالحوكمة كمدخل، لا يمكن للمنظمات تحقيق النجاح الذي تطمح إليه من دونه. (ABDELLI, 2018) وتسعى حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيق ورفع كفاءة أداء المنظمات، وتعمل على تطوير الأنظمة للتخفيف أو التقليل من الغش وتضارب المصالح. (Nicolaidis, 2015)

والإجراءات غير المقبولة، وكذلك إيجاد أنظمة لرصد أداء المنظمات بالإضافة إلى إيجاد إطار عمل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات وكذلك تحديد الإجراءات والخطط المتعلقة بالعمل. (ابن منظور، محمد بن مكرم، 2007).

وخلاصة لما سبق، يمكن القول بأن أهمية حوكمة الموارد البشرية تتجلى من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف نتيجة المواءمة بين المورد البشري والأهداف المعيارية والاستراتيجية للمؤسسة في ظل التأكيد على الالتزام الأخلاقي في التعامل مع المورد البشري وضمان وضوح أدواره ومسؤولياته. ونظرًا لأهمية حوكمة الموارد البشرية، فقد أصدرت المؤسسة الدولية للمقاييس (ISO) مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016، حيث تقدم آيزو إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات،

وتطبيقها في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات سواء أكانت عامة أو خاصة، الربحية وغير الربحية. (Katou & Budhwar, 2007) والإجراءات غير المقبولة، وكذلك إيجاد أنظمة لرصد أداء المنظمات بالإضافة إلى إيجاد إطار عمل يحدد توزيع جميع الحقوق والمسؤوليات وكذلك تحديد الإجراءات والخطط المتعلقة بالعمل. (Katou & Budhwar, 2007)

2.1.1.2 أهداف حوكمة الموارد البشرية

لحوكمة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية: (Gunzler, Chen, Wu, & Zhang, 2013)

1. السيطرة على المخاطر: يمكن أن يكون لهذا الهدف عدد من الأبعاد:
 - الامتثال للوائح الخارجية فالمؤسسات لا تريد أن تقع في خطأ يمكن أن يكون باهظ الثمن في الغرامات وأي-خسارة تجارية ناجمة عن ذلك.
 - حماية السمعة التنظيمية خاصة عندما تنتقل الأخبار بسرعة يجب على المؤسسات أن تكون جادة في وقف تصاعد الحوادث.
 - الحد من التعرض لعملية صنع قرار غير مدروسة: قد يتضمن هذا منع أصحاب السلطة المفوضة من ممارسة حريتهم بطريقة تضر بالجميع، وجعل عملية اتخاذ القرار أكثر وضوحاً
2. تعزيز القيم: يمكن أن يكون هذا أيضاً للحد من عدم الامتثال، ولكن أيضاً بشكل إيجابي لدفع المؤسسة نحو بعد معين.
3. التنسيق: بعد عمليات الاندماج والاستحواذ، تسعى المؤسسات لإيجاد ترتيبات مشتركة للموارد البشرية.
4. الحد من الازدواجية يعد من بين أهم أهداف مشروع الحوكمة، حيث يهدف إلى جعل تطبيق السياسة أسهل من خلال تدوينها وتبسيط القواعد، مما يؤثر أيضاً على إلغاء التكرار في السياسات والقواعد.
5. ضمان الاتساق، ويرى (David Cushen) ذلك بأهمية قوله: "نحن نريد تحقيق المساواة الداخلية في التعامل مع الأفراد العاملين في المؤسسة ونود إزالة التمييز غير العادل بينهم".
6. الاتحاد الداخلي للمؤسسة يصبح أكثر أهمية في ظل وجود اتجاهات متعددة، حيث تكون الحوكمة مهمة لدمج نشاطات المؤسسة والتخلص من تأثير السلطة اللامركزية.
7. زيادة الالتزام الأخلاقي والقانوني تتم من خلال تعزيز القيم والحفاظ على المبادئ الاجتماعية والأخلاقية والالتزام بالمتطلبات القانونية والمالية.
8. دعم صنع القرار يتحقق من خلال توفير الدعم الفعال في عملية اتخاذ القرارات في المسائل المتعلقة بالموارد. (Goligoski, 1965)

2.1.2 الأداء

بالرجوع إلى العديد من الأبحاث التي تناولت موضوع الأداء، نجد أنه لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء. ولعل هذا عائد إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف الأهداف التي ترحى من طرح تعريف محدد لهذا المصطلح. فمنهم من اعتمد على الجوانب الكمية في ذلك بينما آخرون اعتمدوا على الأبعاد التنظيمية والاجتماعية، فضلاً عن الأبعاد الاقتصادية. فيظهر بذلك الأداء تارة على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر بأنه قرين الإنتاجية وصورته. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، وعليه سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت للأداء من العديد من المداخل. فيما يتعلق بالناحية اللغوية، يعود أصل الأداء إلى اللفظة اللاتينية (Performare)، ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية (Performance) والتي تعني إنجاز العمل أو تأديته. أما اصطلاحاً، فيُعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الموضوعية. فالأداء يحمل في طياته نكهة العمل وديناميكيته ونكهة الجهد الهادف، ويقترح فصل العمل الجيد عن العمل السيء ويتيح تقييمه. (العنزي، اخرون، 2016)

مخرجات الأداء تعد مؤشراً على مدى نجاح المؤسسة واستمراريتها. يُنظر إلى الأداء على أنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون عمل الفرد منها، والتي يجب القيام بها بالشكل المطلوب وفق معايير معروفة باستطاعة العامل المدرب القيام بها. (العنزي، اخرون، 2016)

من منظور المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحياناً، وأحياناً أخرى بمدى الاقتصادية في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية. بعبارة أخرى، يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. وبمعنى آخر، يُعتبر الأداء حاصل تفاعل عنصرين أساسيين، هما طريقة استعمال الموارد (عامل الكفاءة)، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. (تبوك، اخرون، 2016)

من منظورات النظرة المستندة للموارد، يُعرف الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفؤ وفعال. كما يُعرف بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، والتي يُتوقع منها أن تلي الأهداف المخططة والمحددة". (تبوك، اخرون، 2016)

2.1.2.1 مستويات الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيها

توجد مجموعة من مستويات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، والتي تُمكنها من التعرف على مستوى أدائها. يختلف تحديد هذه المستويات باختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثون في هذا المجال. وتتمثل هذه المستويات فيما يلي: (عاشور، 1983).

جدول (2.1): مستويات الأداء

المستوى	الخصائص
الأداء الاستثنائي	التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، والعقود المربحة، والالتزام الواضح من قبل الأفراد، ووفرة السيولة، وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
الأداء البارز	الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك إطار ذات كفاءة، وامتلاك مركز ووضع مالي متميز.
الأداء الجيد جداً	صلاية الأداء، واتساح الرؤية المستقبلية، والتمتع بالوضع المالي الجيد.
الأداء الجيد	تميز الأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، وامتلاك وضع مالي غير مستقر.
الأداء المعتدل	سيورة أداء دون المعدل، مع تغلب نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء على نقاط الضعف، وامتلاك وضع مالي مستقر.
الأداء الضعيف	انخفاض الأداء عن المعدلات السائدة، مع تغلب نقاط الضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء على نقاط القوة، وامتلاك وضع مالي غير مستقر.

2.1.3 دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي

دفعت التحولات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم إلى ضرورة إدارة المؤسسات مواردها وفق منظور استراتيجي. يمثل هذا المنظور منهجية فكرية متطورة توجه مسار الإدارة بأسلوب منظم من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها. من بين هذه التحولات تذكر التوجه إلى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الذي بدأ في تلقي الاهتمام اللازم من الباحثين في نهاية السبعينيات من القرن الماضي. ويشير النقاش حول هذا التوجه إلى تغييرات أساسية في الأدبيات، أولها التحول من نهج إدارة شؤون الموظفين القديم إلى المفهوم الأكثر حداثة إدارة الموارد البشرية، وثانيهما إعادة توجيه النماذج الاستراتيجية العامة للجوانب الداخلية للمؤسسة. (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez, & Sánchez-Gardey, 2005)

نظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماماً متزايداً لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت أيضاً تعتبر أساس تنافسية المؤسسات. هذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي (ميرخان، 2014)

2.2 ملخص الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا وتطرقت إليه من زوايا مختلفة. تتنوع هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، حيث سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم وأحدث هذه الدراسات والتي تم الاستفادة منها في إعداد هذه الدراسة، مشيرين في ذلك إلى أهم ما جاءت به هذه الدراسات وما توصلت إليه من نتائج، ليتم في الأخير التعليق عليها وإعطاء أبرز أوجه الاختلاف والاتفاق مع الدراسة الحالية.

تم تقسيم هذه الدراسات وفق متغيرات الدراسة إلى:

دراسات تتعلق بحوكمة الموارد البشرية: العربية منها والأجنبية.

دراسات تتعلق بالأداء المؤسسي: العربية منها والأجنبية.

وفيما يلي سيتم التطرق إلى: (دراسات حول حوكمة الموارد البشرية، دراسات حول الأداء المؤسسي،، علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة).

2.2.1 دراسات حول حوكمة الموارد البشرية

أولاً: الدراسات باللغة العربية

دراسة يونس، وآخرون (2023). تأثيرات حوكمة الموارد البشرية على تحقيق النجاح التنظيمي. الجامعات الأمريكية للثقافة والتعليم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حوكمة الموارد البشرية ومبادئها وأهميتها وأهدافها ومعاييرها ومتطلبات تطبيقها ومرارحها ومعوقاتها، وبيان مستوى النجاح التنظيمي في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، وبيان أثر حوكمة الموارد البشرية على هذا النجاح. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، الاستبانة. وكانت عينة الدراسة مكونة من (281) فرداً من القيادات الجامعية على مستوى الوزارة ومستوى (20) جامعة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في مكاتب القيادات الجامعية العراقية كان بدرجة معتدلة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي. وتبين عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين مجموع تقديرات أفراد عينة الدراسة بخصوص مستوى الحوكمة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية باستثناء وجود فوارق فقط بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.

دراسة منى النبل مصطفى مرسل (2020) بعنوان: "دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الحوكمة كوسيلة لحل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية، ربط حوكمة الموارد البشرية بإدارة مخاطر الموارد البشرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة بسيطة مكونة من 50 عامل ممثلة لمجتمع الدراسة الذي ضم جميع عمال شركة كولدير الهندسية. توصلت الدراسة إلى: أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على حوكمة موردها البشري كوسيلة لمواجهة مخاطر هذا المورد، وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة مخاطر الموارد البشرية، أن حوكمة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تقليل مخاطر الموارد البشرية، مثل مخاطر التوظيف، ومخاطر الاحتفاظ بالموظفين، ومخاطر الأداء.

دراسة أحمد عبد الرازق محمد (2019) بعنوان: "دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية".

هدفت الدراسة إلى: تقييم دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي،، التعرف على ممارسات حوكمة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل البيانات الثانوية المتعلقة بممارسات حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في شركات الاتصالات المصرية. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي،، أن ممارسات حوكمة الموارد البشرية، مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإدارة الأداء، وإدارة المكافآت، تلعب دورًا هامًا في تعزيز الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الدراسات باللغة الأجنبية

"Study: Maysoon Abdullah and Ahmed Alshalma" (2020) titled "Human Resources Governance and Requirements for Building It in Business Organizations"

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع حوكمة الموارد البشرية ومتطلبات بنائها في منظمات العمل. انطلق الباحثون من فكرة أن الموارد البشرية في أي مؤسسة تعد أهم مورد وأكثرها تعقيدًا، مما استدعى إخضاعها لآلية الحوكمة. جاء تعقيد هذا البحث ليوضح هذه المتطلبات في رحلة السياحة الحكومية كمجال اختبار النموذج والفرضيات. اعتمد الباحثون في الوصول إلى أهدافهم على أدوات الوصف التحليلي. بعد توضيح الدلالات والمؤشرات المتعلقة بمفهوم حوكمة الموارد البشرية، ذهب الباحثون إلى قياس وتحليل متطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية من خلال استمارة استبيان معدة باحترافية وتناسب أهداف البحث، وتوزيعها على عينة قدرت بحوالي 172 مديراً من المديرين العاملين بوزارة التخطيط. كانت الدراسة دقيقة وشاملة، وتوصلت إلى أن حوكمة الموارد البشرية تضمن استخدام أفضل لموارد المؤسسة وتسمح ذلك بتحقيق نتائج مباشرة لصالح المؤسسات الأخرى، كون حوكمة الموارد البشرية نقطة التقاء فيها عمليات وإجراءات الموارد البشرية. أكدت الدراسة في اختتامها على ضرورة التزام الحوكمة بشكل شامل وحوكمة الموارد البشرية بشكل خاص، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة حوكمة الموارد البشرية من قبل الموظفين ونشرها حتى يفهمها أصحاب المصلحة بشكل أفضل.

Study (Sabreya Khanom Zum, 2018) Titled "Human Resource Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from the Private Sector in Bangladesh"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على التنمية المستدامة للموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص في بنغلاديش. تحققت الدراسة من ممارسات حوكمة الموارد البشرية في القطاع الخاص في بنغلاديش وقامت بقياس أثرها على التنمية المستدامة للموارد البشرية. كما تعرفت الدراسة على العوامل المختلفة التي تؤثر على التنمية المستدامة للموارد البشرية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بطرح استبيان منظم على عينة قصدية من الموظفين قدرت بـ 200 موظف من ذوي الياقات البيضاء والزرقاء. تضمن الاستبيان (81) مجيئاً من الصناعات التحويلية و(119) مجيئاً من صناعات الخدمات في بنغلاديش. توصلت الدراسة إلى أن مخاطر الموارد البشرية تعود إلى: عدم متابعة الإدارة لهذا المورد بشكل جيد. عدم قدرة الموظفين على تحمل الإجهاد الكافي في العمل. تنفيذ الممارسات غير الأخلاقية بشكل متكرر.

2.2.2 دراسات حول الأداء المؤسسي

أولاً: الدراسات باللغة العربية

دراسة أحمد يوسف ودهوم محمد الأمين (2019) بعنوان: "الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. اعتمد الباحثان على المنهج المسحي في الجانب النظري، في حين تم اعتماد منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. وقامت الدراسة بتقييم مدى تطبيق مجمع صيدال لصناعة الأدوية للاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق أهداف المجمع. وخلصت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية ساهمت في تحقيق نجاحات كثيرة للمجمع كزيادة في الحصة السوقية والتطور والنمو، وأكدت على ضرورة تشجيع الإبداع وتقديم الحوافز للعاملين لرفع أداء المورد البشري وزيادة الأداء الكلي للمجمع.

دراسة سحنون فاروق (2018) بعنوان: استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف،

تهدف الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرار، ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي لدى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، واعتمد الباحث للإجابة على إشكالية البحث وإثبات فرضياته على المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة الحالة في محاولة تطبيق ما تناوله في الجزء النظري على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، كما تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعه على عينة من المؤسسات بلغت 52 مؤسسة، ممثلة بمجتمع الدراسة الذي يضم جميع المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية على أن المؤسسات محل الدراسة قد حققت مستويات أداء اقتصادي مقبولة جداً في جميع مؤشرات الأداء الاقتصادي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط دالة ومقبولة جداً بين أساليب نماذج النقل والتخصيص وكذلك البرمجة الخطية وبين مستويات الأداء الاقتصادي المحقق لدى المؤسسات محل الدراسة، لتؤكد الدراسة في الأخير على ضرورة العمل على استغلال نتائج البحوث العلمية في ميدان التسيير، من خلال محاولة تطبيق أحدث الأدوات والأساليب التي أكدت هذه البحوث نجاحاتها، وكذلك إبرام اتفاقيات مع مخابر البحث له أثر حيوي في تحسين مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

Study (Sajjad Mohammed Atiyah, et al., 2019) entitled “The Impact of General Electronic Management Practices and Comprehensive Improvement for Architects”

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا المالية على تحسين الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة العراقية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام على صعيد الدراسة التطبيقية بإجراء مسح عينة تمثيلية من المستخدمين العراقيين لوسائل الإعلام الاجتماعية فيما يتعلق بقطاع السياحة. قام الباحث بتصميم وتوزيع استبيان يخدم أغراض الدراسة على عينة تقدر بـ 319 مستجيباً في صناعة السياحة. تم قياس نتائج ردود كل مستجيب باستخدام مقياس ليكرت، وتم الحصول على النتائج بالاعتماد على برنامج PLS وطريقة نمذجة المعادلة الهيكلية. توصلت هذه الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية لديها العديد من المزايا التي تعزز أداء المؤسسة: تعزيز الكفاءة من خلال تحديث المؤسسات بشأن العديد من الخدمات المالية، مما يحسن أداء المؤسسة. تمكين الشركات من النمو بشكل أسرع في جميع الأبعاد، مما يحسن أداء المؤسسة. خلق تجربة أفضل للعملاء، مما يعتبر عاملاً حاسماً في الإدارة لأنه يمكن المؤسسات من تحقيق الولاء للعلامة التجارية، مما يحسن إيراداتها ويضمن استدامتها.

Study (Abdelli Mébarka, 2018) entitled “Theoretical approach to integrating social responsibility to improve corporate performance”

يهدف هذا العمل إلى تقديم إطار نظري لدمج المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركات، وذلك من خلال تحليل النظريات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الأداء العام. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحديد النظريات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك نظرية المساهمين، والنظرية التقليدية، والنظرية الدستورية الجديدة، ونظرية الاختيار الاستراتيجي، مع التركيز بشكل خاص على مساهمة نظرية تنظيم المشاريع. ناقشت الباحثة أيضاً المفاهيم الرئيسية والأبعاد المختلفة للأداء، مثل الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي، لتقدم في الأخير المفهوم الجديد للأداء كتحدي جديد في هذا السياق التنافسي. توصلت الدراسة إلى أن الأداء العام يشتمل على تحقيق الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي. فالأداء الاقتصادي هو أساس الأداء العام، لكن يجب على الشركات أيضاً التركيز على الأداء الاجتماعي والبيئي لتحقيق النجاح على المدى الطويل. من خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها، يمكن للشركات تحسين أدائها العام وتحقيق فوائد مستدامة لجميع أصحاب المصلحة.

2.2.3 التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت المتغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي)، سنحاول في هذا العنصر تمييز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات من الأوجه التالية:

من حيث الهدف بالنظر إلى الأهداف التي قامت من أجلها الدراسات السابقة، نجد أنها تناولت متغيراً واحداً من متغيرات الدراسة الحالية وتم ربطه بمتغيرات أخرى، من دون أن نجد من بين هذه الدراسات من حاول ربط المتغيرين (حوكمة الموارد

البشرية، الأداء المؤسسي معاً، وهذا الربط هو الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الحالية وتهدف من خلال ما جاء فيها إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين.

من حيث عينة الدراسة بالنظر إلى الدراسات السابقة تجد أن هذه الدراسات تختلف فيها مجتمعات الدراسة من الشركات الخاصة والعمومية إلى المؤسسات الجامعية والمؤسسات المالية وحتى الدول حيث استهدف الباحثون فيها عينات متباينة من المبحوثين تختلف باختلاف أحجام هذه المجتمعات وأنواعها

من حيث طريقة المعالجة: بالنظر إلى الدراسات السابقة، نجد أنها اختلفت من حيث طريقة معالجة مشكلة البحث، حيث اعتمد بعض الباحثين على أسلوب التفكير الاستدلالي من خلال تناول دراسات سابقة تناولت موضوع بحثه وبناء علاقات نظرية بين مختلف المتغيرات في ضوءها دون الذهاب إلى تطبيقها ميدانياً، في حين اعتمد الكثير منهم على المنهج الوصفي التحليلي واستقصاء المعلومات بإجراء دراسة ميدانية تخدم موضوع بحثه. في هذه الدراسة، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بداية من جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها، وصولاً إلى بناء استمارة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. تتضمن الاستمارة محاور تضم مجموعة من الفقرات تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث، ليتم بعد ذلك تشفير البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS والقيام بالتحليلات الوصفية وتحليلات الارتباط بين متغيرات الدراسة ثم يتم الانتقال إلى تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية والأداء المؤسسي) من خلال تحليل الانحدار وتحليل المسار.

من حيث متغيرات الدراسة ومكوناتها: يمكن إجمال ذلك في النقاط التالية: بالنظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية، فقد حاول الباحثون ربط هذا المفهوم بمتغيرات أخرى على غرار التدقيق الاجتماعي، تدقيق المورد البشري، التنمية البشرية، وإدارة مخاطر المورد البشري.

في حين تتناول هذه الدراسة ربط حوكمة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي. أما من ناحية القياس، فنجد أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في عدد أو مضمون الأبعاد المعتمدة لقياس مدى تطبيق هذا المتغير أو ربطه بمتغيرات أخرى.

جاءت هذه الدراسة لتجمع أهم هذه الأبعاد وأكثرها وضوحاً وواقعية لبناء مقياس حوكمة الموارد البشرية، حيث اختيرت له الأبعاد التالية: (التوجه الاستراتيجي، بعد المساءلة، بعد الكفاءة، بعد النزاهة، بعد الشفافية، بعد المشاركة)

بالنظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي، نجد أن الباحثين حاولوا ربط هذا المفهوم بالعديد من المتغيرات التي افترضوا وجود أثر لها على تعزيز الأداء المؤسسي، والتي من بينها: (الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، هيكل الصناعة، في حين جاءت هذه الدراسة لربط الأداء المؤسسي بحوكمة الموارد البشرية كمتغير جديد لم يسبق أن تم ربطه أو قياس مدى تأثيره على الأداء المؤسسي).

ثانياً: الاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

يمكن أن تلخص أهم أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في النقاط التالية: الدراسة الحالية تحاول الجمع بين متغيري (حوكمة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي) وتحليل العلاقة بينهما. في حين أن الدراسات السابقة تناولت متغيراً

واحداً فقط وحاولت ربطه بمتغيرات أخرى. أغلب الدراسات التي تناولت مفهوم حوكمة الموارد البشرية كانت على مستوى المؤسسات الجامعية، في حين أن هذه الدراسة شملت مختلف المؤسسات السعودية. الجانب التحليلي الميداني في تحليلات حول علاقة حوكمة المورد البشري بتعزيز الأداء المؤسسي. في حين أن الدراسات الأخرى اعتمدت على التفكير الاستدلالي فقط. بيئة الدراسة التي تتمثل في المملكة العربية السعودية وبالتحديد مجموعة المؤسسات في مدينة الرياض في حين العديد من الدراسات السابقة كانت خارج المملكة العربية السعودية.

3 الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة:

3.1 منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، الذي يُعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردًا أو مؤسسة... الخ، بهدف الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدات المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة. الذي بدوره، مكنتنا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني لتتعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات في مدينة الرياض.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عدد من الأفراد الموظفين في المؤسسات المختارة للدراسة في مدينة الرياض.

3.3 عينة الدراسة:

تم استخدام الطريقة الملائمة لاستهداف 106 عينة في مؤسسات مختلفة في مدينة الرياض. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من خلال رفع استبانة إلكترونية وتوزيع رابط الاستبانة لأعضاء عينة الدراسة في مكان الدراسة، حيث اكتفي الباحثان ب 106 استبانة تم تعبئتها من خلال الرابط الموزع لعينة الدراسة.

مصادر جمع المعلومات:

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من المصادر الأساسية في جمع المعلومات:

المصادر الأولية: تشمل البيانات التي تم جمعها خصيصًا لأغراض الدراسة، مثل استبيان تم تصميمه لجمع معلومات حول الإطار التطبيقي للبحث.

المصادر الثانوية: تشمل المراجع النظرية مثل الكتب، والدوريات، والرسائل العلمية، والمكتبات الافتراضية، والإنترنت.

3.4 أداة الدراسة:

لجمع البيانات الأولية، استخدمت الدراسة استبانة تم تصميمها بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها. وتمّ تطوير الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، وقد تمّ تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الهوية).

الجزء الثاني: يقيس المتغير المستقل الأول، وهو حوكمة الموارد البشرية. يتضمن المقياس 6 أبعاد تمت صياغتها في 24 عبارة.

الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على 4 أبعاد من أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يتضمن المقياس 20 عبارة.

3.5 صدق وثبات أداة الدراسة:

3.5.1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على مشرف البحث لتقييم مناسبة الصياغة اللغوية، وانتماء الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، الحذف أو الإضافة اللازمة للفقرات، بناءً على رأي المشرف، تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة وإخراجه بشكلها النهائي.

3.5.2 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صحة ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوع على عينة استطلاعية مكونة من (10) أشخاص من جميع أفراد عينة الدراسة. تم اختيار أفراد العينة الاستطلاعية من خارج العينة الأصلية، مع الحرص على تمثيل جميع فئات العينة الأصلية من حيث: (الموظفون، المنتسبون، المؤسسات المختارة. وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لقياس الاتساق في إجابات المستجيبين لجميع الأسئلة على المقياس كما هو موضح في الجدول (3.1).

جدول (3.1): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمجالات الدراسة

البعد	الفاء كرونباخ	عدد العناصر
حوكمة الموارد البشرية	.968	24
الأداء المؤسسي	.974	20
اجمالي قيمة المتغيرين	.982	44

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.968) لحوكمة الموارد البشرية تشير إلى ثبات داخلي ممتاز، مما يعني أن جميع عناصر هذا المجال تتوافق بشكل كبير وتقيس نفس البعد بشكل موثوق. كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.974) للأداء المؤسسي تدل على ثبات داخلي ممتاز أيضاً، مما يعني أن عناصر هذا المجال متوافقة بشكل كبير وتقيس نفس البعد بشكل موثوق. بشكل عام، تُظهر نتائج تحليل ثبات الاستبانة أن الاستبانة تتمتع بثبات داخلي ممتاز، مما يدعم موثوقية نتائج الدراسة. يمكن استخدام الاستبانة بثقة في الدراسات المستقبلية، ونتائج الدراسة يمكن استخدامها لتحسين ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية...

3.5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الموضوعية، تم استخدام المعالجات الإحصائية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) التالية:

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في مكان الدراسة.

متوسطات الحساب والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

اختبار تحليل الانحدار الخطي للكشف عن أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

3.6 حدود الدراسة (مجالات الدراسة)

الحدود الموضوعية: حرصًا على الوصول إلى نتائج واقعية ومنطقية وتحليل مناسب لنتائج الدراسة، اقتصرت الدراسة على دراسة أثر حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. تم تمثيل هذا الأثر ببعدين متغيرين، أولهما متغير حوكمة الموارد البشرية، والذي تم تمثيله بعدد من الجوانب مثل التوجيه الاستراتيجي، والمساءلة، والكفاءة، والنزاهة، والشفافية، والمشاركة. كما ركزت الدراسة على بحث أبعاد الأداء المؤسسي المختارة مثل التعلم والنمو، والعملاء، البعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على عدد من المؤسسات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية فقط دون امتدادها لمناطق أخرى خارج حدود المملكة.

الحدود البشرية: تشمل عددًا من الأشخاص الموظفين والمنتسبين لهذه المؤسسات المختارة.

الحدود الزمانية: نفذت الدراسة خلال العام الدراسي 1445هـ-2024م. تحديدًا من تاريخ 1 فبراير إلى 25 مارس للعام 2024م

4 الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وتساؤلاتها

4.1.1 نتائج توزيع افراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

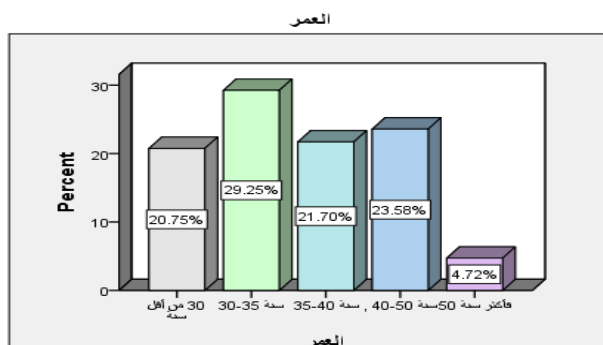
4.1.1.1 أولاً: توزيع افراد العينة حسب العمر:

جدول (4.1) توزيع افراد العينة حسب العمر:

فترة العمر	التكرار	%
أقل من 30 سنة	22	20.8
30-35 سنة	31	29.2
35-40 سنة	23	21.7
40-50 سنة	25	23.6
50 سنة فأكثر	5	4.7
المجموع	106	100.0

من الجدول (4.1)، يمكن ملاحظة أن نسبة الأفراد دون سن الـ 30 تبلغ 20.8%، بينما تتراوح نسبة الأفراد في الفئات العمرية الأخرى بين 4.7% و 29.2%. يظهر هذا التوزيع تنوعاً واسعاً في العينة من حيث الأعمار، مما يشير إلى تمثيل شامل لمختلف فئات العمر في الدراسة.

هذا التنوع في توزيع العينة يمكن أن يساهم في زيادة قابلية تعميم النتائج والاستنتاجات إلى السكان الأوسع، حيث يتيح تمثيل شامل للفئات العمرية إمكانية فهم أفضل لتأثيرات حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مختلف فئات العمر.



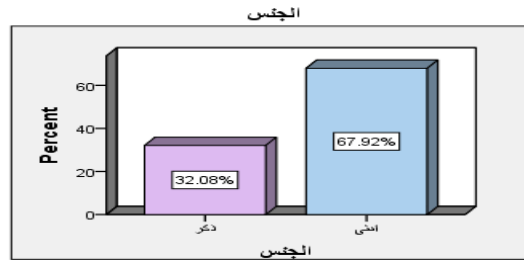
الشكل: 2 توزيع افراد العينة حسب العمر

4.1.1.2 توزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس

جدول (4.2) توزيع افراد العينة حسب نوع الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	34	32.1%
انثى	72	67.9%
المجموع	106	100%

من الجدول (4.2)، يمكن ملاحظة أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تبلغ 32.1%، بينما تبلغ نسبة الإناث 67.9%. يظهر هذا التوزيع تفاوتاً واضحاً في توزيع الأفراد حسب الجنس في العينة. هذا التوزيع المتنوع يمكن أن يسهم في فهم تأثيرات حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بشكل أفضل، حيث يتيح تمثيل شامل لكلا الجنسين إمكانية فهم الديناميكيات الاجتماعية والثقافية المختلفة التي قد تؤثر على هذا التأثير.



الشكل: 3: توزيع افراد العينة حسب نوع الجنس

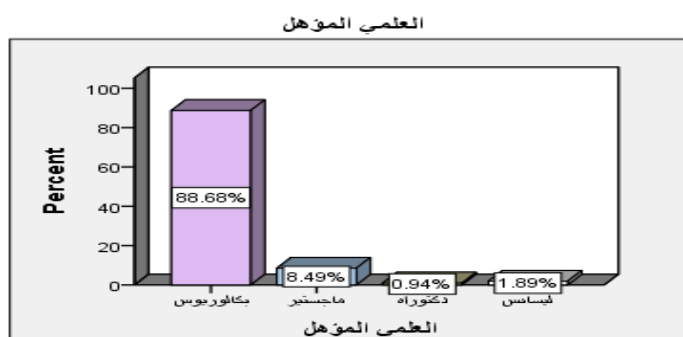
4.1.1.3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

جدول (4.3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	%
بكالوريوس	94	88.7
ماجستير	9	8.5
دكتوراه	1	.9
ليسانس	2	1.9
المجموع	106	100.0

يوضح جدول (4.3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي. يظهر من الجدول أن الأفراد الذين يحملون درجة البكالوريوس يشكلون نسبة 88.7% من العينة، بينما تشكل الحاصلين على درجة الماجستير نسبة 8.5%، والدكتوراه 0.9%، ودرجة الليسانس 1.9%. هذا التوزيع يشير إلى أن الأفراد الذين يحملون درجة البكالوريوس يمثلون الغالبية العظمى في العينة، وهذا قد يؤثر على تفاوت الخبرات والمهارات بين أفراد العينة. وبالتالي، يمكن أن يكون لهذا التوزيع تأثير على النتائج المتعلقة بتقييم

تأثير حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، حيث يمكن أن يكون للمستوى العلمي تأثير مختلف على الأداء وفقاً لاختلافات مستويات التعليم.



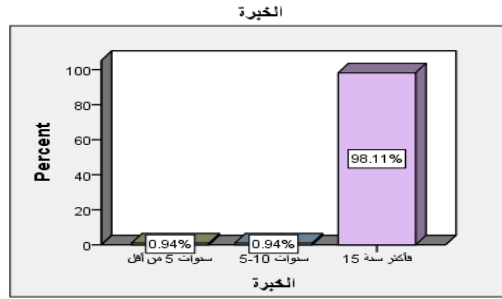
الشكل: 4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

4.1.1.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4.4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	1	.9%
5-10 سنوات	1	.9%
15 سنة فأكثر	104	98.1%
المجموع	106	100.0

يظهر من الجدول (4.4) أن الأفراد الذين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة يشكلون نسبة 98.1% من العينة، بينما تشكل الأشخاص الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات نسبة 0.9% لكل منهما. هذا التوزيع يشير إلى أن الأفراد ذوي الخبرة الطويلة يمثلون الغالبية العظمى في العينة، وهذا يمكن أن يؤثر على نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير حوكمة موارد البشرية على الأداء المؤسسي. فالأفراد ذوي الخبرة الطويلة قد يكون لديهم تأثير مختلف عن الأفراد ذوي الخبرة القصيرة على الأداء المؤسسي.



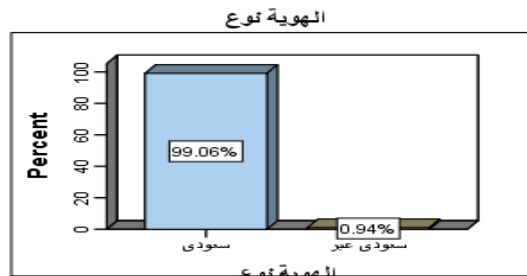
الشكل: 5 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

4.1.1.5 توزيع أفراد العينة حسب نوع الهوية:

جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب نوع الهوية

نوع الهوية	التكرار	%
سعودي	105	99.1
غير سعودي	1	.9
الإجمالي	106	100.0

يوضح جدول (4.5) توزيع أفراد العينة حسب نوع الهوية. يظهر من الجدول أن السعوديين يشكلون 99.1% من العينة، في حين يشكل الأفراد غير السعوديين 0.9%. هذا التوزيع يشير إلى أن العينة تتكون بشكل رئيسي من السعوديين، وهذا قد يؤثر على تفاوت الخلفيات الثقافية والتجارب بين أفراد العينة. وبالتالي، يمكن أن يكون لهذا التوزيع تأثير على النتائج المتعلقة بتقييم تأثير حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، حيث يمكن أن تكون للهوية تأثير مختلف على الأداء وفقاً لاختلافات الثقافات والتجارب.



الشكل: 6 توزيع أفراد العينة حسب نوع الهوية

4.1.2 نتائج أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة التي هدفت الى التعرف على " أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات في مدينة الرياض " وتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة الموضوعة. ولكي نقدر على تحديد درجة متوسطات درجة استجابة افراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني

جدول (4.6) قياس اوزان مقياس ليكرت الثلاثي

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الثلاثي	
المتوسط	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.66	منخفضة جدا
من 1.67 إلى 2.33	متوسطة
من 2.34 إلى 3	مرتفعة

1) الإجابة على السؤال الأول

ينص السؤال الأول على " ما هو مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة؟ وللتعرف مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة (4.7) يوضح ذلك.

الجدول (4.7): مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط		
تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.	2.6887	.55828
ترسم المؤسسة توجهاتها مستقبلية نحو تنمية مواردها البشرية.	2.7358	.50336
القيمة الاجمالية للبند (التخطيط)	2.7123	.48279
الالتزام، الاستراتيجية		
موظفي المؤسسة يلتزمون بالمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة.	2.6226	.59286
تدرج المؤسسة أهداف إدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة.	2.6887	.54096

55096	2.6387	القيمة الاجمالية للبند
		المساءلة
.72020	2.4811	تخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم.
.70685	2.5189	يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.
.69292	2.5283	إجراءات وآليات المساءلة يخضع لهما الجميع في المؤسسة.
.64796	2.6509	تسهم المساءلة في توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
.59140	2.5448	القيمة الاجمالية لبند(المساءلة)
		الكفاءة
.63309	2.6509	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانيات المتاحة.
.60871	2.6226	يتملك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة.
.56849	2.7075	تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات.
.64099	2.6132	تقوم المؤسسة بقياس قدرة للموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة.
.51499	2.6486	القيمة الاجمالية لبند(الكفاءة)
		النزاهة
.62596	2.6132	هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية.
.67539	2.5755	هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف إدارة الموارد البشرية.
.68562	2.6038	تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها.
.70685	2.4811	يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الإدارة في التعامل معهم.
.58608	2.5684	القيمة الاجمالية لبند(النزاهة)
		الشفافية
.58623	2.6509	تنشر المؤسسة معلومات عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بوضوح.
.67159	2.6038	تتيح المؤسسة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري للجميع موظفيها.
.64260	2.6038	تراعي المؤسسة الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين فيها.
.62761	2.6038	يقوم مجلس إدارة المؤسسة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير أداء المؤسسة.
.54135	2.6156	القيمة الاجمالية لبند(الشفافية)
		المشاركة
.68935	2.5755	يتم أخذ اقتراحات ومبادرات الموظفين المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار.
.75694	2.4434	تحرص المؤسسة على التشاور الدائم مع الموظفين في كل الاجراءات المتعلقة بهم.

65211.	2.6321	تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال وتشجيع مبدأ التعاون بين الموظفين.
67426.	2.5849	تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بين المديرين والموظفين داخل المؤسسة.
62159.	2.5590	القيمة الاجمالية لبند(المشاركة)
49005.	2.6034	اجمالي قيمة المحور كامل لجميع البنود

بناء على ما جاء في الجدول السابق تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مدينة الرياض مرتفع بشكل عام، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي 2.6034. وتحليل أبعاد حوكمة الموارد البشرية بشكل منفصل، نجد أن: التخطيط: أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لتطبيق التخطيط في المؤسسات المختارة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.7123، الالتزام والاستراتيجية: كان مستوى الالتزام والاستراتيجية مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.6387، المساواة: أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للمساواة في المؤسسات المختارة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.5448، الكفاءة: كان مستوى الكفاءة مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.6486، النزاهة: أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للنزاهة في المؤسسات المختارة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.5684، الشفافية: كان مستوى الشفافية مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.6156، المشاركة: أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً للمشاركة في المؤسسات المختارة، حيث بلغ متوسط الحسابي 2.5590.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي أظهرت مستوى مرتفعاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في بعض القطاعات،، الدراسة الحالية: أظهرت مستوى مرتفعاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مدينة الرياض. في حين توافقت نتائج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة: مثل يونس (2023): أظهرت مستوى مرتفعاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. وكذلك دراسة مرسل (2020): أظهرت مستوى مرتفعاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. ومع وجود الاتفاق فقد وجد اختلاف بين نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في بعض القطاعات. في حين الدراسة الحالية: أظهرت مستوى مرتفعاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مدينة الرياض. فقد اختلف مع دراسة عبد الرازق (2019): أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في

المملكة العربية السعودية. وكذلك دراسة الأفرع (2017): أظهرت مستوى منخفضاً لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

4.1.2.1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على " ما هو مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور ككل وكذلك كل فقرة في المحور بشكل منفصل والجدول (4.8) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4.8) مستوى الأداء المؤسسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		بعد التعلم والنمو
.58623	2.6509	كثرت برامج وخطط المؤسسة في التدريب عن التنمية وتأهيل الموظفين معرفياً وتكنولوجياً.
.57188	2.6981	تريد المعارف المكتسبة من طرف الموظفين من ابتكار الحلول لحل المشكلات.
.56141	2.6792	حققت المؤسسة تحسينات واضحة على التكنولوجيا المستخدمة.
.63924	2.6226	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة بشكل دوري للأسواق والمتعاملين.
.57813	2.6792	ساعدت المعارف المكتسبة لدى الموظفين في زيادة مستوى الأداء المؤسسي.
.51397	2.6660	القيمة الاجمالية للبعد (التعلم والنمو)
		بعد العملاء
.63075	2.6604	تملك المؤسسة دراسات دورية وشاملة عن أسواقها.
.61546	2.6604	منتجات وخدمات المؤسسة تتوافق مع رغبات واحتياجات عملائها.
.55497	2.6981	تحقق المؤسسة توسعاً ملحوظاً في حصتها السوقية.
.57813	2.6792	منتجات المؤسسة ذات جودة مقبولة مقارنة بالمنافسين.
.60871	2.6226	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية.
.52485	2.6642	القيمة الاجمالية للبعد (العملاء)
		البعد المالي
.56975	2.6509	تحقق المؤسسة معدلات مبيعات وأرباح عالية.
.64658	2.5755	يتناسب حجم الأرباح المحققة مع استثمارات المؤسسة.
.66216	2.5660	تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليف عملياتها.

تملك المؤسسة صورة واضحة عن وضعيتها المالية.	2.5566	64852.
إدارة المؤسسة راضية عن النتائج المالية المحققة.	2.5472	61925.
القيمة الاجمالية للبعد (المالي)	2.5792	55818.
البعد الاجتماعي والبيئي		
تقدم المؤسسة منتجات خضراء (لها أقل ضرر بالبيئة).	2.5943	58192.
تتحكم المؤسسة في عملية التخلص من فضلات الإنتاج بطريقة صديقة للبيئة.	2.6226	60871.
تدرك المؤسسة ضرورة الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية (الماء، الكهرباء، والغاز...).	2.5755	66114.
تساهم المؤسسة في دعم العمل الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع.	2.6415	57219.
تخصص المؤسسة ميزانية للمشاركة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	2.5755	66114.
القيمة الاجمالية للبعد (الاجتماعي والبيئي)	2.6019	52843.
اجمالي قيمة المحور كامل لجميع البنود	2.6278	49919.

بناء على ما جاء في الجدول (4.9) لقد جاءت نتائج البعد الأول: التعلم والنمو: بقيمة متوسط الحسابي: 2.6509 و انحراف المعياري: 0.58623 تشير النتائج إلى مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في مجال التعلم والنمو. تُظهر البيانات اهتمام المؤسسات المختارة ببرامج التدريب وتطوير مهارات الموظفين. تؤكد النتائج على ربط المعرفة المكتسبة بحل المشكلات وتحسين الأداء المؤسسي.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد يوسف ودلوم محمد الأمين 2019) التي أكدت على أهمية الاستثمار في تأهيل الموارد البشرية. تُشير دراسة (سحنون فاروق 2018) إلى دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء الاقتصادي.

في البعد الثاني: العملاء: فقد جاء بقيمة متوسط 2.6604 وانحراف المعياري: 0.63075. تُظهر النتائج مستوى مرتفعاً للأداء المؤسسي في مجال التركيز على العملاء. تُشير البيانات إلى اهتمام المؤسسات بدراسة احتياجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبي رغباتهم. تؤكد النتائج على تحقيق المؤسسات توسعاً ملحوظاً في حصتها السوقية. تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Abdelli Mébarka 2018) التي أكدت على أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركات. تُشير دراسة (Sajjad Mohammed Atiyah et al. 2019) إلى دور التكنولوجيا المالية في تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات.

في حين جاءت نتائج البعد المالي: بقيمة متوسط حسابي: 2.6509 وانحراف المعياري: 0.56975. تُظهر النتائج مستوى مرتفعاً للأداء المؤسسي في المجال المالي. تُشير البيانات إلى تحقيق المؤسسات معدلات مبيعات وأرباح عالية. تؤكد النتائج على سيطرة المؤسسات على تكاليف عملياتها وامتلاكها صورة واضحة عن وضعيتها المالية. تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة

(Abdelli Mébarka 2018) التي أكدت على أهمية الأداء الاقتصادي كأهم عنصر في الأداء العام. تُشير دراسة (Sajjad Mohammed Atiyah et al. 2019) إلى دور التكنولوجيا المالية في تعزيز كفاءة المؤسسات ونموها.

تُظهر النتائج مستوى مرتفعاً للأداء المؤسسي في المجال الاجتماعي والبيئي (2.6278) مع انحراف معياري منخفض (0.49919). تُشير البيانات إلى اهتمام المؤسسات بتقديم منتجات خضراء والتحكم في عملية التخلص من فضلات الإنتاج بطريقة صديقة للبيئة. تؤكد النتائج على تخصيص المؤسسات ميزانية للمشاركة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية. المقارنة مع الدراسات السابقة: تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Abdelli Mébarka 2018) التي أكدت على أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في أداء الشركات.

تشير نتائج الدراسة إلى مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في جميع الأبعاد الأربعة المختارة. حيث بلغ متوسط القيمة الإجمالية للمحور كامل 2.6278، مما يدل على مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة.

وتتوافق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية والتركيز على العملاء وتحقيق الأداء المالي الجيد والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

4.1.3 تحليل واختبار نتائج الفرضيات

1) تحليل الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي " يوجد مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة. لاختبار الفرضية عمل الباحثان على استخدام (ANOVA Test) اختبار تحليل التباين بالاعتماد على (One-Sample Test) يستخدم هذا الاختبار في البحوث العلمية وذلك لقياس الفرق المعنوي (Significant Difference) بين متوسط العينة ومتوسط مجتمع الدراسة والذي يعبر عنه بقيمة ثابتة) ويوضح جدول (4.5) نتائج الاختبار كما يلي:

جدول (4.9) تحليل الفرضية الأولى

Coefficients ^a						
الفرضية الأولى	يوجد مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة.					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	54.695	105	.000	2.60338	2.5090	2.6978

^aالارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05

يظهر جدول (4.5) نتائج تحليل الفرضية الأولى تظهر قيمة T تعادل 54.695 ودرجة حرية Df تعادل 105 مع قيمة دلالة (Sig.) تساوي 0.000. كما يُظهر الجدول أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين تطبيق حوكمة الموارد البشرية والمتوسط المجمع للدراسة. هذه النتائج تُظهر بأن هناك دليل قوي على وجود مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة، مما يشير إلى أهمية وجود إجراءات وسياسات فعالة في هذا المجال لتحقيق أهداف المؤسسات بشكل أفضل.

4.1.3.1 تحليل الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة لاختبار الفرضية عمل الباحثان على استخدام (ANOVA Test) اختبار تحليل التباين بالاعتماد على (One-Sample Test)

جدول (4.10) تحليل الفرضية الأولى

Coefficients ^a						
الفرضية الثانية	يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	54.198	105	.000	2.62783	2.5317	2.7240

*الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يظهر جدول (4.5) نتائج تحليل الفرضية الثانية تظهر قيمة T تعادل 54.198 ودرجة حرية Df تعادل 105 مع قيمة دلالة (Sig.) تساوي 0.000. يُظهر الجدول أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين مستوى الأداء المؤسسي والمتوسط المجمع للدراسة. هذه النتائج تُظهر بأن هناك دليل قوي على وجود مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة، مما يشير إلى أهمية وجود إجراءات وسياسات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز أدائها بشكل عام.

4.1.3.2 تحليل الفرضية الثالثة والاجابة على السؤال الثالث

نتائج اختبار الفرضية الثالثة والذي من خلالها يتم الإجابة على السؤال الفرعي الثالث " ما هي العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص توجد علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة. لاختبار هذه الفرضية: تم إيجاد اختبار الانحدار الخطي للتحقق من وجود علاقة بين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه تطبيق مبادئ الحوكمة وبين متوسط استجابات أفراد العينة تجاه مستوى أداء المؤسسات، وهو ما يوضحه الجدول (4.11).

الجدول (4.11) تحليل نتائج الفرضية الثالثة والسؤال الثالث

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص توجد علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة				
Sig.	t	المعاملات الموحدة		المتغير
		Beta	Std. Error	
.000	15.669	.838	.054	حوكمة الموارد البشرية
a. Dependent Variable: أداء المؤسسات				

يوضح الجدول (4.11) نتائج الفرضية الثالثة الذي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومستوى أداء المؤسسات، حيث كانت قيمة المعامل الموحد (Beta) تعادل 0.838 والذي يُظهر تأثيرًا إيجابيًا قويًا لحوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات. كما كانت القيمة t تعادل 15.669 والتي كانت ذات دلالة إحصائية بمستوى أهمية 0.000.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية significant بين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة. يعني ذلك أن كلما زاد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات، زاد أيضًا مستوى أدائها. هذه النتائج تعزز أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في تحقيق التحسينات في أداء المؤسسات وضرورة التركيز على تطوير استراتيجيات حكمة قائمة على المعايير الأخلاقية والشفافية لضمان استدامة نجاحها. يُظهر هذا البحث دور حاسم لإدارة الموارد البشرية في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات، وبالتالي يُشير إلى أهمية اعتماد نهج حديث لإدارة وتطوير قدرات العاملين لديها.

5 الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

5.1 ملخص النتائج التطبيقية

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الأفراد دون سن الـ 30 سنة بلغت 20.8%، في حين تراوحت نسب الأفراد في الفئات العمرية الأخرى بين 29.2% و 4.7%. وكانت نسبة الذكور 32.1% مقابل 67.9% للإناث، بينما كانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس تصل إلى 88.7% مقارنة بـ 8.5% لحملة الماجستير و 0.9% لحملة الدكتوراه. وفي إطار التوزيعات، كانت نسبة السعوديين في العينة تصل إلى 99.1% مقابل 0.9% لغير السعوديين، بينما كانت نسبة ذوي خبرة 15 سنة فأكثر تبلغ 98.1%. يعكس هذا التنوع في التوزيعات تمثيلاً شاملاً وشاملاً للمجتمع المدروس من حيث الأعمار، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والهوية.

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة في مدينة الرياض مرتفع بشكل عام، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي 2.6034.

تشير نتائج الدراسة إلى مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في جميع الأبعاد الأربعة المختارة. حيث بلغ متوسط القيمة الإجمالية للمحور كامل 2.6278، مما يدل على مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$ بين تطبيق حوكمة الموارد البشرية والمتوسط المجمع للدراسة. حيث أظهرت النتائج بأن هناك دليل قوي على وجود مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات المختارة، مما يشير إلى أهمية وجود إجراءات وسياسات فعالة في هذا المجال لتحقيق أهداف المؤسسات بشكل أفضل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $a=0.05$ بين مستوى الأداء المؤسسي والمتوسط المجمع للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة. يعني ذلك أن كلما زاد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات، زاد أيضاً مستوى أدائها.

5.2 التوصيات

بناءً على ما جاء في النتائج، تم اقتراح عدد من التوصيات للدراسة البحثية التي جاءت كالتالي:

- لتعزيز الوعي بأهمية حوكمة الموارد البشرية، يُوصى بتنظيم ورش عمل وندوات لنشر الوعي بين أصحاب العمل والموظفين حول دور حوكمة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي. كما يُوصى بإنشاء منصة إلكترونية تقدم معلومات ومصادر حول حوكمة الموارد البشرية باللغة العربية، وإدراج موضوع حوكمة الموارد البشرية في برامج التعليم والتدريب في الجامعات والمعاهد.
- يجب وضع خطة عمل مُخصصة لتحسين ممارسات حوكمة الموارد البشرية في كل مؤسسة. تُحدد هذه الخطة الأهداف المراد تحقيقها والخطوات اللازمة لتحقيقها، مع تحديد الموارد والمسؤوليات والأطر الزمنية.
- الاستثمار في تكنولوجيا الموارد البشرية لتحسين كفاءة وفعالية وظائف الموارد البشرية. تُساعد هذه التكنولوجيا في أتمتة المهام، وتحسين التواصل، وتحليل البيانات، واتخاذ قرارات أفضل.
- دعم وتعزيز ثقافة الالتزام بالمعايير والأخلاقيات داخل الشركات لتعزيز الشفافية والنزاهة في العمل.
- تعزيز التواصل والمشاركة بين مختلف أقسام المؤسسة لتحقيق تكامل وتنسيق أفضل في العمل وتحسين الأداء العام.
- استمرار الأبحاث والدراسات لفهم أفضل لعلاقة بين تطبيق حوكمة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وتحليل التأثيرات الإيجابية على النتائج المؤسسية.
- إجراء دراسات مستقبلية لفهم كيفية تحسين مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي بشكل أعمق.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العتيبي, س. ب. ت. ب. ب., & المفيز, د. خ. ب. ع. ا. ب. م. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع(66), 192-216.
- العنزي, ج. ب. م., & جزاع بن مسبل جرو. (2016). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي .
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (2007). لسان العرب. طبعة دار المعارف.
- أحمد صقر عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة: الأسس السيكلوجية وأدوات البحث العلمي. دار النهضة، لبنان.
- إيمان, ح., & سارة, ل. (2016). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية. بوجعادة, & إلياس. تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة. Université du 20 Août de Skikda 1955
- تبوك, م. ب. ع. ب. م., & محمد بن علي بن مسعود. (2016). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية, 38(1), 197-228.
- تويريك, جمعة, الكبير, ب. ع., بيدة, كريمة, ساوس, & الشيخ/مؤطر. (2015). واقع توفير متطلبات الإفصاح والشفافية في التقارير المالية لأغراض حوكمة الشركات في الجزائر. جامعة أحمد دراية-ادرار,
- سعدة, ب., & القادر, ع. (2021). اثر حوكمة الموارد البشرية على اداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الاغواط.
- شيخي, & مليكة. (2022). مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن.
- علي, أ. ح., & صالح, أ. د. ر. م. (2023). أثر الحوكمة في تطوير الموارد البشرية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية (دراسة تحليلية على عينة من العاملين في الأكاديمية البحرية). *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 15(47), 625-649.
- عمرو, ف. ع. ا. (2021). أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل-دولة فلسطين. مجلة العلوم التربوية و النفسية, 5(47), 32-56.

محمد عبد المنعم, د. (2023). دور ادارة التميز في تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*, 5(3), 31-60.

ميرخان, خ. ح. ا. (2014). تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين العاميين في بعض وزارات حكومة إقليم كردستان/العراق. *Journal of Humanity Sciences*(58), 66-81.

المراجع الأجنبية

- ABDELLI, M. (2018). L'intégration de la Responsabilité Sociale Afin d'Améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique). *Al Bashaer Economic Journal*, 4. (2)
- Adeleye, I. (2009). Risk management and reward systems: Taking HR governance seriously. *Human Resource Management Journal*, 1(2), 13-26 .
- Goligoski, R. J. (1965). Thomas J. Dimsdale| Montana's first newspaper editor .
- Gunzler, D., Chen, T., Wu, P., & Zhang, H. (2013). Introduction to mediation analysis with structural equation modeling. *Shanghai archives of psychiatry*, 25(6), 390 .
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2018). HR-Governance im Führungs-Kontext: Der normative Rahmen des Personalmanagements. *ZCG Zeitschrift für Corporate Governance*, 5(2018), 205-210 .
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird international business review*, 49(1), 1-35 .
- Khan, W. A., Minghai, Y., Nadim, M., Hafeez, A., Massinissa, K., & Pucelj, M. (2023) . The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 20(2), 1465-1483 .
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Garvey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659 .
- Nicolaides, A. (2015). Tourism Stakeholder Theory in practice: instrumental business grounds, fundamental normative demands or a descriptive application

الملاحق

الاستبيان

تحية طيبة وبعد،

يسعدنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى إكمال أطروحة رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، والتي تتناول موضوع "أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية".

نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفقة بكل موضوعية وواقعية، وذلك بوضع علامة (X) داخل المربع الذي يتوافق مع رأيكم.

ستساهم إجاباتكم بشكل كبير في زيادة فاعلية النتائج المتوقعة من هذه الدراسة وتعزيز مصداقيتها وواقعيتها.

نشكركم على حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي، ونؤكد على حرصنا الشديد على سرية المعلومات التي ستقدمونها للأغراض البحثية فقط.

مع خالص التقدير والاحترام

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

المتغير	الاختيار
العمر	أقل من 30 سنة، 30-35 سنة، 35-40 سنة، 40-50 سنة، 50-55 سنة فأكثر
الجنس	ذكر، أنثى
المؤهل العلمي	بكالوريوس، ليسانس، ماجستير، دكتوراه
الخبرة	أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنة، 15 سنة فأكثر
نوع الهوية	سعودي، غير سعودي

الجزء الثاني: قياس حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة

المحور	الرأي	غير موافق	محايد	موافق
التخطيط	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.			
	ترسم المؤسسة توجهاتها مستقبلية نحو تنمية مواردها البشرية.			
الالتزام	موظفي المؤسسة يلتزمون بالمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة.			
الاستراتيجية	تدرج المؤسسة أهداف إدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة.			
المساءلة	تخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم.			
	يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.			
	إجراءات وآليات المساءلة يخضع لها الجميع في المؤسسة.			
	تسهم المساءلة في توجيه أداء الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.			
الكفاءة	يسعى الموظفون لأداء مهامهم بطريقة صحيحة واستغلال أمثل للإمكانات المتاحة.			

			يتملك موظفو المؤسسة القدرات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكل كفاءة.
			تحرص المؤسسة على وضع أهداف واضحة لموظفيها في جميع المستويات.
			تقوم المؤسسة بقياس قدرة للموظفين على أداء مهامهم وفق مؤشرات أداء محددة لكل وظيفة.
			النزاهة هناك مجموعة من القوانين تضبط نزاهة وظائف إدارة الموارد البشرية.
			هناك إجراءات إدارية وقانونية تمنع المحسوبية والوساطة في وظائف إدارة الموارد البشرية.
			تسعى المؤسسة لنشر قيم النزاهة بين الموظفين فيها.
			يشعر موظفو المؤسسة بنزاهة الإدارة في التعامل معهم.
			الشفافية تنشر المؤسسة معلومات عن خطط وبرامج وإجراءات تنظيم العمل بوضوح.
			تتيح المؤسسة المعلومات والوثائق العادية المتعلقة بموردها البشري لجميع موظفيها.
			تراعي المؤسسة الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين فيها.
			يقوم مجلس إدارة المؤسسة بالإفصاح الدوري عن جميع تقارير أداء المؤسسة.
			بعد المشاركة يتم أخذ اقتراحات ومبادرات الموظفين المتعلقة بتحسين ظروف العمل بعين الاعتبار.
			تحرص المؤسسة على التشاور الدائم مع الموظفين في كل الإجراءات المتعلقة بهم.
			تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق من خلال تسهيل طرق الاتصال وتشجيع مبدأ التعاون بين الموظفين.
			تشجع المؤسسة ثقافة الحوار بين المديرين والموظفين داخل المؤسسة.

الجزء الثالث: قياس متغير أداء المؤسسة

الخو	الرأي	غير موافق	محايد	موافق
بعد التعلم والنمو	1. كثرت برامج وخطط المؤسسة في التدريب عن التنمية وتأهيل الموظفين معرفياً وتكنولوجياً.			
	2. تريد المعارف المكتسبة من طرف الموظفين من ابتكار الحلول لحل المشكلات.			
	3. حققت المؤسسة تحسينات واضحة على التكنولوجيا المستخدمة.			
	4. تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة بشكل دوري للأسواق والمتعاملين.			
	5. ساعدت المعارف المكتسبة لدى الموظفين في زيادة مستوى الأداء المؤسسي.			
بعد العملاء	6. تملك المؤسسة دراسات دورية وشاملة عن أسواقها.			
	7. منتجات وخدمات المؤسسة تتوافق مع رغبات واحتياجات عملائها.			
	8. تحقق المؤسسة توسعاً ملحوظاً في حصتها السوقية.			
	9. منتجات المؤسسة ذات جودة مقبولة مقارنة بالمنافسين.			
	10. تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية.			
البعد المالي	11. تحقق المؤسسة معدلات مبيعات وأرباح عالية.			
	12. يتناسب حجم الأرباح المحققة مع استثمارات المؤسسة.			
	13. تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليف عملياتها.			
	14. تملك المؤسسة صورة واضحة عن وضعيتها المالية.			
	15. إدارة المؤسسة راضية عن النتائج المالية المحققة.			

			16. تقدم المؤسسة منتجات خضراء (لها أقل ضرر بالبيئة).	البعد الاجتماعي والبيئي
			17. تتحكم المؤسسة في عملية التخلص من فضلات الإنتاج بطريقة صديقة للبيئة.	
			18. تدرك المؤسسة ضرورة الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية (الماء، الكهرباء، والغاز...).	
			19. تساهم المؤسسة في دعم العمل الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع.	
			20. تخصص المؤسسة ميزانية للمشاركة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	

The impact of human resources governance on enhancing the performance of institutions in the Kingdom of Saudi Arabia:

A survey study of a number of institutions in Riyadh during the period between February 1st and March 25th, 2024.

Prepared by:

Name	University ID
Salem Amin Salem Al-Talal (Group Leader)	232002267
Thamer Sharaf Attia Al-Maliki	221001790

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohamed Hassan

(Associate Professor - Mid-Ocean University - Department of Business Administration)

Academic year: 1445 AH - 2024 AD