

العنوان باللغة العربية

أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030

إعداد الطالب/

منيره جميل الشمري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

- المستخلص
- Abstract
- الإهداء

الفصل الأول: المقدمة

- 1.1 مقدمة الدراسة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهمية الدراسة
 - 1.3.1 الأهمية العلمية
 - 1.3.2 الأهمية العملية
- 1.4 أهداف الدراسة
 - 1.4.1 الهدف الرئيس
 - 1.4.2 الأهداف الفرعية
- 1.5 تساؤلات الدراسة
 - 1.5.1 السؤال الرئيس
 - 1.5.2 التساؤلات الفرعية
- 1.6 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
 - 1.6.1 نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)
 - 1.6.2 نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)
 - 1.6.3 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)
 - 1.6.4 مبادئ الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Principles)
 - 1.6.5 العلاقة بين المرتكزات النظرية وموضوع الدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- 2.1 مقدمة
- 2.2 الدراسات السابقة
 - الدراسة الأولى
 - الدراسة الثانية

- الدراسة الثالثة
- الدراسة الرابعة
- الدراسة الخامسة
- الدراسة السادسة
- التعقيب على الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية

2.3 الإطار النظري

2.3.1 إدارة الموارد البشرية

- أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
- ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 2.3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
- 2.3.3 أهداف إدارة الموارد البشرية
- 2.3.4 وظائف إدارة الموارد البشرية
- 2.3.5 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 2.3.6 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

2.4 الحوكمة المؤسسية

- 2.4.1 مفهوم الحوكمة المؤسسية
- 2.4.2 التطور التاريخي للحوكمة المؤسسية
- 2.4.3 أهمية الحوكمة المؤسسية
- 2.4.4 أهداف الحوكمة المؤسسية
- 2.4.5 مبادئ الحوكمة المؤسسية
- 2.5 التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية
- 2.5.1 مفهوم التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية
- 2.5.2 أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية
- 2.5.3 دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الحوكمة المؤسسية

2.5.4 دور الحوكمة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية

2.5.5 أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي

2.5.6 التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030
الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

3.2 المنهجية وطرق البحث

3.3 مصادر الدراسة

3.4 حدود الدراسة

- 3.4.1 الحدود الموضوعية
- 3.4.2 الحدود المكانية
- 3.4.3 الحدود الزمنية
- 3.4.4 الحدود المنهجية

الفصل الرابع: التحليل والمناقشة

4.1 مقدمة

4.2 تحليل أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق
مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

4.3 تحليل دور الحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق مستهدفات
رؤية المملكة العربية السعودية 2030

4.4 تحليل التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة
المؤسسية

4.5 مناقشة التحليل في ضوء الدراسات السابقة

4.6 الاستنتاجات الرئيسة للدراسة

- التوصيات
- المراجع
- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

- الملاحق
- الملخص (العربي)
- Abstract (الإنجليزي)

المستخلص: Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية، والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة، بهدف تفسير طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وبيان دور تكاملهما في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الرئيس، مدعوماً بالمنهج الوثائقي، وذلك من خلال تحليل الكتب العلمية المحكمة، والدراسات السابقة، والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية، إلى جانب وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والأنظمة واللوائح والتنظيمات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية؛ بما أسهم في بناء إطار نظري وتحليلي لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية.

وأظهر تحليل الأدبيات أن إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية تمثلان ركيزتين أساسيتين لتحسين الأداء المؤسسي، وأن التكامل بينهما يسهم في تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية، وتحسين استثمار رأس المال البشري، بما يدعم استدامة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما أوضح التحليل أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن إطار حوكمة مؤسسية فعال يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويرفع مستوى الالتزام التنظيمي، ويسهم في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولا سيما في مجالات تنمية القدرات البشرية، وتحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتطلب بناء منظومة إدارية متكاملة تقوم على المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتطوير السياسات والإجراءات الداعمة للتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتعزيز ثقافة الحوكمة، وتنمية القدرات البشرية، والاستفادة من

التحول الرقمي في تطوير الممارسات الإدارية ، إلى جانب تشجيع إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية للتحقق من أثر هذا التكامل على الأداء المؤسسي .

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، الحوكمة المؤسسية ، التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ، الأداء المؤسسي ، رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

Abstract

The Impact of the Integration Between Human Resource Management and Corporate Governance on Achieving the Objectives of Saudi Vision 2030

This study aimed to analyze the impact of the integration between Human Resource Management (HRM) and Corporate Governance (CG) on achieving the objectives of Saudi Vision 2030 through a comprehensive analysis of academic literature, previous studies, official documents, and relevant regulations. The study sought to explain the relationship between Human Resource Management and Corporate Governance and to examine how their integration contributes to enhancing organizational performance and supporting the achievement of Saudi Vision 2030 objectives.

The study adopted the descriptive-analytical approach as its primary methodology, supported by documentary research. The analysis was based on an extensive review of academic books, peer-reviewed journal articles, previous studies, official reports, regulations, and Saudi Vision 2030 documents. This approach enabled the development of a comprehensive theoretical and analytical framework for interpreting the relationship between Human Resource Management and Corporate Governance within the Saudi organizational context.

The literature analysis revealed that Human Resource Management and Corporate Governance represent two fundamental pillars for improving organizational performance. Their integration enhances transparency, accountability, fairness, decision-making quality, and the effective utilization of human capital, thereby strengthening institutional sustainability and organizational competitiveness. The analysis further indicated that aligning HRM practices with Corporate Governance principles contributes to supporting the objectives of Saudi Vision 2030, particularly those related to human capability development, institutional excellence, governance enhancement, and organizational efficiency.

The study concludes that achieving the objectives of Saudi Vision 2030 requires an integrated administrative framework that aligns Human Resource Management practices with Corporate Governance principles. Accordingly, the study recommends strengthening this integration through developing organizational policies and procedures, promoting a governance-oriented organizational culture, investing in human capital development,

leveraging digital transformation to improve administrative practices, and encouraging further applied research within the Saudi context.

Keywords: Human Resource Management, Corporate Governance, Human Resource Management–Corporate Governance Integration, Organizational Performance, Saudi Vision 2030.

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

[يونس: 10]

الإهداء

عظم المراد فهان الطريق، وجاهدت لذة الوصول على مشقة السنين.

الحمد لله الذي ما انتهى درب، ولا اكتمل سعي، ولا بلغ حلم غايته إلا بفضلته وكرمه. ومن قال "لها" بعزم ويقين، نالها بإذن الله.

لم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن الطريق مفروشا بالورود، ولم يكن الوصول قريبا، لكنني عقدت العزم، واستعنت بالله، فكان هو خير معين. فالحمد لله الذي يسر البدايات، وبلغني النهايات بفضلته ورحمته.

إلى أسرتي الكريمة...

عرفانا بما أحاطوني به من تشجيع وصبر ومساندة طوال مسيرتي العلمية.

إلى نفسي...

إلى تلك التي صبرت، وتعثرت، ثم نهضت، وأكملت رغم التعب.

إلى التي لم تستسلم حين اشتدت الأيام، ولم تتراجع حين كان التوقف أسهل من الاستمرار.

شكرا لأنك كنت قوية حين كان الضعف خيارا سهلا، وشكرا لأنك اخترت المضي قدما حين كان التراجع مغريا.

لقد كان الصبر، والعزيمة، والإصرار، بعد توفيق الله، مفاتيح هذه الرحلة، وها أنا اليوم أختتمها، حامدة لله على كل لحظة عشتها، وعلى كل تحد واجهته، وعلى كل نجاح حققته.

الحمد لله أولا وآخرا، ظاهرا وباطنا، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

وأسأل الله تعالى أن ينفعني بما علمني، وأن يعلمني ما ينفعني، وأن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يجعله حجة لي لا علي، وسببا للنفع والخير في الدنيا والآخرة.

الفصل الأول

المقدمة :

يشهد العالم خلال العقود الأخيرة تغيرات متسارعة في البيئات الاقتصادية والتنظيمية والتقنية، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في أنظمتها الإدارية وأساليب عملها بما يعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل اشتداد المنافسة وتسارع التحول الرقمي، لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد على الموارد المالية أو التقنية فحسب، بل أصبح يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة إدارة رأس المال البشري، وفاعلية الأنظمة التنظيمية التي تحكم أعمالها، وقدرتها على تحقيق التكامل بين وظائفها الإدارية بما يدعم الأداء المؤسسي والاستدامة.

وفي هذا السياق، برزت إدارة الموارد البشرية بوصفها إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، لما تؤديه من دور في استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحفيزها، وإدارة أدائها بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد تطور دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية تقتصر على إدارة شؤون العاملين إلى شريك استراتيجي يشارك في صياغة الخطط المؤسسية، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز القدرة التنافسية، الأمر الذي جعلها عنصرا محوريا في تحقيق النجاح المؤسسي. (Armstrong & Taylor, 2020)

وبالتوازي مع ذلك، حظيت الحوكمة المؤسسية باهتمام متزايد على المستويين الأكاديمي والعملي؛ نظرا لدورها في تعزيز الشفافية، وترسيخ المساءلة، وتحقيق العدالة، وتحسين جودة القرارات الإدارية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. وتشير مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الحوكمة المؤسسية توفر إطارا قانونيا وتنظيميا ومؤسسيا يدعم كفاءة الإدارة واستدامة المؤسسات، من خلال وضوح المسؤوليات وفاعلية الرقابة. (OECD, 2023) كما بينت الأدبيات أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية أصبحت مجالا بحثيا متناميا، وأن التكامل بينهما يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء والاستدامة المؤسسية. (Lima & Galleli, 2021)

وفي ضوء هذا التطور، لم يعد ينظر إلى إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بوصفهما مجالين منفصلين، بل أصبح التكامل بينهما أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية. فإدارة الموارد البشرية تتولى تصميم السياسات والممارسات المتعلقة بالعاملين وتنفيذها، في حين توفر الحوكمة

المؤسسية الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن تطبيق هذه السياسات وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والامتثال. ويسهم هذا التكامل في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز جودة القرارات، ورفع قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

وفي المملكة العربية السعودية، مثل إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 نقطة تحول في مسيرة التنمية الوطنية، إذ تضمنت الرؤية توجهات وبرامج تهدف إلى تنويع الاقتصاد، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتمكين القطاع الخاص، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة في مختلف القطاعات. وقد انعكست هذه التوجهات على المؤسسات السعودية، التي أصبحت مطالبة بتطوير ممارساتها الإدارية، ورفع كفاءة مواردها البشرية، وتطبيق مبادئ الحوكمة بما يسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية ودعم التنمية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

كما أولت الرؤية اهتماماً بتنمية القدرات البشرية، وتطوير التعليم والتدريب، وتحسين كفاءة المؤسسات؛ بما يسهم في إعداد قوى عاملة تمتلك المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة متطلبات المستقبل. ويتطلب تحقيق هذه التوجهات وجود سياسات إدارية متكاملة تربط بين تطوير الموارد البشرية وتعزيز الحوكمة المؤسسية، بما يدعم كفاءة المؤسسات وقدرتها على الإسهام في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016). وتؤكد الوثيقة الرسمية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 ارتباط التحول الوطني بتنمية القدرات، وتحسين كفاءة الإدارة والخدمات، وتطوير بيئة الأعمال.

ولا يقتصر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية على كونه تفاعلاً بين وظيفتين إداريتين، بل يمثل منظومة إدارية متكاملة تسهم في توجيه رأس المال البشري وفق مبادئ الحوكمة، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويرفع جودة القرارات الإدارية، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد في إطار من الشفافية والمساءلة والاستدامة. ومن هذا المنطلق، فإن القيمة الحقيقية لهذا التكامل لا تكمن في الجمع بين ممارسات إدارية مختلفة، وإنما في قدرته على بناء بيئة تنظيمية أكثر كفاءة ومرونة، قادرة على الاستجابة لمتطلبات التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية، وهو ما يجعل دراسة هذا التكامل ضرورة علمية وعملية في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وعلى الرغم من التطور الملحوظ في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتوسع في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات السعودية ، فإن الأدبيات العلمية ما تزال تفتقر إلى تصور تحليلي متكامل يفسر الكيفية التي يسهم بها التكامل بين هذين المجالين في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما أن غالبية الدراسات تناولت إدارة الموارد البشرية أو الحوكمة المؤسسية كلا على حدة ، أو ركزت على العلاقة بينهما في سياقات تنظيمية مختلفة ، دون تحليل آليات التكامل بينهما في البيئة المؤسسية السعودية ، الأمر الذي يبرز فجوة معرفية تستدعي مزيداً من الدراسة والتحليل.

وانطلاقاً من هذه الفجوة ، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ، وتحليل الدراسات السابقة والوثائق الرسمية ذات العلاقة ؛ بهدف بناء إطار علمي يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، ويوضح الآليات التي يمكن من خلالها لهذا التكامل أن يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم تحقيق مستهدفات الرؤية . كما تهدف الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال ، وتوفير أساس علمي يمكن الاستناد إليه في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل المؤسسات السعودية .

وبناء على ما سبق ، تنطلق الدراسة من افتراض علمي مؤداه أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لا يعتمد على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية أو تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة منفصلة ، وإنما على درجة التكامل بينهما ضمن إطار مؤسسي قادر على تعظيم كفاءة الأداء وتعزيز الاستدامة التنظيمية . ومن هذا المنطلق ، تنتقل الدراسة إلى عرض مشكلة البحث ، وتحديد أبعادها ، وصياغة الأسئلة التي تسعى إلى الإجابة عنها .

-مشكلة الدراسة

شهدت المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورات تنظيمية متسارعة استجابة للتوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية تنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وترسيخ مبادئ الحوكمة، وتحسين جودة الخدمات في مختلف القطاعات (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016). وقد انعكس ذلك في تبني العديد من المؤسسات برامج ومبادرات تستهدف تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بما يدعم تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

ويعد كل من إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية للإدارة الحديثة؛ إذ تسهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وإدارة أدائها بما يعزز كفاءة رأس المال البشري، في حين توفر الحوكمة المؤسسية إطاراً تنظيمياً يرسخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والرقابة، بما يدعم جودة القرارات، ويرفع كفاءة استخدام الموارد، ويعزز الأداء المؤسسي (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2020; Tricker, 2019).

ورغم أهمية هذين المجالين، فإن تحقيق القيمة المؤسسية المرجوة لا يعتمد على كفاءة كل منهما بصورة مستقلة، وإنما على درجة التكامل بينهما داخل المؤسسة. فوجود ممارسات متقدمة لإدارة الموارد البشرية في غياب إطار حوكمة فعال، أو تطبيق مبادئ الحوكمة دون مواءمتها مع سياسات الموارد البشرية، قد يحد من كفاءة العمليات الإدارية، ويضعف جودة القرارات، ويقلل من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستدامة. كما تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الحوكمة الفاعلة تقوم على وضوح المسؤوليات، وفاعلية الرقابة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي وكفاءة الإدارة. (OECD, 2015).

وتشير مراجعة الأدبيات العلمية إلى أن معظم الدراسات تناولت إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بوصفهما مجالين مستقلين، أو ركزت على العلاقة بينهما في سياقات تنظيمية مختلفة، وربطتها بمتغيرات مثل الأداء المؤسسي، والاستدامة، والالتزام التنظيمي، والولاء الوظيفي. وفي المقابل، ما تزال الدراسات التي تناولت التكامل بينهما في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

محدودة، كما أنها لم تقدم تصورا تحليليا متكاملًا يفسر آليات هذا التكامل في البيئة المؤسسية السعودية.

وتكشف هذه المعطيات عن فجوة معرفية تتمثل في محدودية المعرفة العلمية المتعلقة بالكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية لدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولا سيما فيما يتعلق بتنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة المؤسسات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة الأداء المؤسسي. ولا تقتصر أهمية معالجة هذه الفجوة على إثراء الأدبيات العلمية، بل تمتد إلى توفير أساس علمي يمكن أن تستند إليه المؤسسات السعودية في تطوير سياساتها وممارساتها الإدارية بما ينسجم مع متطلبات التحول الوطني.

وبناء على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى بناء فهم علمي متكامل يفسر طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، ويبين الكيفية التي يمكن من خلالها أن يسهم التكامل بينهما في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في البيئة المؤسسية السعودية.

ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يسهم التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد الموضوعات التي تشهد اهتماما متزايدا في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثل في التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، بوصفه مدخلا لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتبرز أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات السعودية، وما تفرضه من ضرورة مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، وتحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري. ويمكن بيان أهمية الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في تعزيز المعرفة المتعلقة بالتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، من خلال تقديم معالجة تحليلية تستند إلى الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة، بما يسهم في بناء فهم أكثر تكاملاً لطبيعة العلاقة بين هذين المجالين في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما تسعى الدراسة إلى معالجة جانب من الفجوة المعرفية التي كشفت عنها الأدبيات، والمتمثلة في محدودية الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في السياق السعودي، وربطته بصورة مباشرة بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومن ثم، يمكن أن تمثل الدراسة إضافة علمية تثري الأدبيات العربية في هذا المجال، وتوفر أساساً معرفياً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول الموضوع من زوايا نظرية أو تطبيقية مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم أساس علمي يساعد المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية على فهم الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويرفع جودة الممارسات الإدارية، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار والقيادات الإدارية عند تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، بما يعزز مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، ويرسخ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ويسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز الاستدامة المؤسسية. كذلك، يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة الباحثون، والجهات الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص، والمهتمون بمجالي إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، بوصفها مرجعاً علمياً يدعم جهود التطوير المؤسسي والتحسين المستمر.

- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة؛ بهدف بناء فهم علمي متكامل لطبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتفسير آليات إسهام هذا التكامل في تعزيز الأداء المؤسسي، وصولاً إلى تقديم توصيات علمية وعملية تسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل المؤسسات السعودية.

الهدف الرئيس

تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الأهداف الفرعية

1. تحليل الأسس النظرية والمفاهيمية لإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وبيان طبيعة العلاقة بينهما في الفكر الإداري المعاصر.
2. تحليل آليات التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وبيان دورها في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.
3. تفسير إسهام التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، استناداً إلى الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية ذات العلاقة.
4. استخلاص أبرز الممارسات والعوامل التي تعزز نجاح التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بما يدعم تطوير الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

5. تقديم توصيات علمية وعملية تسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يعزز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

-تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي، والذي يهدف إلى تفسير طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتحليل أثر التكامل بينهما في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وينبثق عنه عدد من التساؤلات الفرعية التي توجه مسار الدراسة وتسهم في تحقيق أهدافها .

السؤال الرئيس

ما أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

- 1) ما الأسس النظرية والمفاهيمية التي يقوم عليها التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في الفكر الإداري المعاصر؟
- 2) ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة؟
- 3) ما الآليات التي يتحقق من خلالها التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي؟

- 4) ما دور إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، كل في مجاله، في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟
- 5) ما أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة؟
- 6) ما أبرز الممارسات والعوامل التي تعزز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات السعودية؟
- 7) ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يعزز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

استندت هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والأطر الإدارية التي توفر أساساً علمياً لتفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتحليل أثر التكامل بينهما في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ضوء الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة. وقد جرى اختيار هذه النظريات لارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة، ولقدرتها على تقديم تفسير علمي للجوانب الرئيسة التي يتناولها البحث.

وتوظف هذه الدراسة هذه النظريات بوصفها أطراً تفسيرية تساعد على بناء الإطار النظري للدراسة، وتحليل الأدبيات العلمية، وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، دون أن تهدف إلى اختبار هذه النظريات ميدانياً أو التحقق من فروضها من خلال بيانات إحصائية. ويأتي ذلك اتساقاً مع طبيعة الدراسة الحالية بوصفها دراسة تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية.

وقد اعتمدت الدراسة على عدد من النظريات التي يفسر كل منها جانباً من موضوع الدراسة، بحيث يسهم تكاملها في بناء إطار نظري متكامل يساعد على تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتحليل أثر هذا

التكامل في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تعد نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) ، التي قدمها بيكر (Becker, 1964) ، من أبرز النظريات التي تناولت أهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات. وتنطلق هذه النظرية من أن المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات التي يمتلكها العاملون تمثل رأس مال يمكن الاستثمار فيه وتطويره، وأن هذا الاستثمار يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Becker, 1964)؛ (Armstrong & Taylor, 2020).

وترى النظرية أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على الموارد المالية أو الأصول المادية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على تنمية رأس المال البشري، والمحافظة عليه، وتطوير إمكاناته بصورة مستمرة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستدامة النمو.

وفي سياق هذه الدراسة، تمثل نظرية رأس المال البشري أحد المرتكزات النظرية التي تساعد على تفسير الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري من خلال استقطاب الكفاءات، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولا سيما ما يتعلق بتنمية القدرات البشرية، ورفع كفاءة الموارد البشرية.

وتستخدم هذه النظرية في الدراسة بوصفها إطاراً نظرياً لتفسير الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتحليل دورها في بناء رأس المال البشري، دون أن تهدف الدراسة إلى اختبار النظرية ميدانياً، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية بوصفها دراسة تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والوثائق الرسمية.

ثانيا : نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

تعد نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)، التي طورها بارني (Barney, 1991)، من أبرز النظريات الإدارية التي تفسر مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات. وتنطلق هذه النظرية من أن قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز لا تعتمد فقط على البيئة الخارجية، وإنما ترتبط بدرجة كبيرة بما تمتلكه من موارد داخلية ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها أو استبدالها. ويعد رأس المال البشري أحد أهم هذه الموارد؛ نظرا لما يمتلكه من معارف، ومهارات، وخبرات تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. (Barney, 1991)

وترى النظرية أن تحقيق القيمة من هذه الموارد لا يتحقق بمجرد امتلاكها، وإنما من خلال إدارتها بكفاءة، وتكاملها مع الأنظمة والسياسات التنظيمية التي تضمن حسن توظيفها واستثمارها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي سياق هذه الدراسة، تستخدم نظرية الموارد بوصفها إطارا نظريا يساعد على تفسير أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها الآلية الرئيسة لتنمية الموارد البشرية واستثمارها، كما تسهم في تفسير أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية؛ إذ يعزز هذا التكامل كفاءة توظيف رأس المال البشري، ويدعم تحسين الأداء المؤسسي، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المؤسسية.

وتوظف هذه النظرية في الدراسة بوصفها إطارا تفسيريا لتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، دون أن تهدف الدراسة إلى اختبار النظرية ميدانيا، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية باعتبارها دراسة تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والوثائق الرسمية.

ثالثا : نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعد نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، التي قدمها فريمان (Freeman, 1984)، من أبرز النظريات التي شكلت أساسا فكريا لممارسات الحوكمة المؤسسية الحديثة. وتنطلق هذه النظرية من أن نجاح المؤسسة واستدامة أدائها لا يعتمدان على تحقيق مصالح المساهمين فقط، وإنما يرتبطان بقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل العاملين، والإدارة، والعملاء، والموردين، والمساهمين، والجهات التنظيمية، والمجتمع. وتؤكد النظرية أن تعزيز الشفافية، والعدالة، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار يسهم في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز استدامته على المدى الطويل. (Freeman, 1984)

وفي سياق هذه الدراسة، تستخدم نظرية أصحاب المصلحة بوصفها إطارا نظريا يساعد على تفسير الدور الذي تؤديه الحوكمة المؤسسية في إيجاد بيئة تنظيمية تقوم على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، بما يعزز مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة وتوقعات أصحاب المصلحة. كما تسهم النظرية في تفسير أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، باعتبار أن هذا التكامل يدعم بناء بيئة عمل أكثر كفاءة، ويعزز جودة القرارات الإدارية، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتوظف هذه النظرية في الدراسة بوصفها إطارا تفسيريا لتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، دون أن تهدف الدراسة إلى اختبار النظرية ميدانيا، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية باعتبارها دراسة تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية.

رابعاً : مبادئ الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Principles)

تعد مبادئ الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Principles) ، كما وردت في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، من أبرز الأطر المرجعية التي تستند إليها المؤسسات في تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة ، وتعزيز الشفافية ، والمساءلة ، والعدالة ، والمسؤولية ، والرقابة الفاعلة . وتهدف هذه المبادئ إلى رفع كفاءة الإدارة ، وتحسين جودة القرارات ، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد ، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة . (OECD, 2015; Tricker, 2019)

وفي سياق هذه الدراسة ، تستخدم مبادئ الحوكمة المؤسسية بوصفها إطاراً مرجعياً يساعد على تفسير البيئة التنظيمية التي تمارس في إطارها إدارة الموارد البشرية ، ويوضح الكيفية التي يمكن من خلالها لمبادئ الشفافية ، والمساءلة ، والعدالة ، والامتثال أن تدعم تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع منظومة الحوكمة المؤسسية ، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

وتوظف هذه المبادئ في الدراسة بوصفها إطاراً تفسيرياً لتحليل الأدبيات العلمية ، والدراسات السابقة ، والوثائق الرسمية ذات العلاقة ، دون أن تهدف الدراسة إلى اختبارها ميدانياً ، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية باعتبارها دراسة تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات العلمية ، والدراسات السابقة ، والوثائق الرسمية .

العلاقة بين المرتكزات النظرية وموضوع الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المرتكزات النظرية التي يتكامل كل منها في تفسير جانب محدد من موضوع البحث ، بما يوفر إطاراً علمياً متكاملًا لتحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 . وقد جرى اختيار هذه المرتكزات لارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة ، وقدرتها على تفسير الأبعاد البشرية والتنظيمية والإدارية التي يقوم عليها موضوع البحث .

فتمثل نظرية رأس المال البشري الأساس النظري الذي يفسر أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري بوصفه أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات، في حين تفسر نظرية الموارد (Resource-Based View) القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية، وكيف يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تدار بكفاءة ضمن منظومة مؤسسية متكاملة. أما نظرية أصحاب المصلحة فتوضح أهمية تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة، ودور الحوكمة المؤسسية في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية والمساءلة. وتستكمل مبادئ الحوكمة المؤسسية هذا الإطار من خلال توفير المرجعية التنظيمية التي تنظم ممارسة الإدارة، وتعزز الامتثال، والرقابة، وجودة القرارات الإدارية، بما يدعم كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

وانطلاقاً من تكامل هذه المرتكزات، تنظر الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بوصفهما منظومة إدارية مترابطة، لا يقتصر دورها على تحسين كفاءة كل مجال بصورة مستقلة، وإنما يمتد إلى تحقيق قيمة مؤسسية أكبر من خلال التكامل بينهما. ومن هذا المنطلق، توظف هذه المرتكزات النظرية بوصفها إطاراً تفسيرياً لتحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة، واستنتاج الكيفية التي يمكن من خلالها أن يسهم هذا التكامل في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية باعتبارها دراسة تحليلية لا تهدف إلى اختبار النظريات ميدانياً، وإنما إلى توظيفها في تفسير موضوع الدراسة وتحليل أبعاده العلمية.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

مقدمة

بعد أن تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ، من خلال عرض مشكلة الدراسة ، وأهميتها ، وأهدافها ، وتساؤلاتها ، والمرتكزات النظرية التي تستند إليها ، يأتي هذا الفصل لبناء الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في تحليل موضوعها ، وذلك من خلال استعراض الأدبيات العلمية ، والدراسات السابقة ، والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ، ويبرز الأسس العلمية التي تناولت مفهوم كل منهما ، وأهدافهما ، وأدوارهما ، والعلاقة التكاملية بينهما ، بما يسهم في تفسير أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، وذلك استناداً إلى ما ورد في الأدبيات العلمية ، والدراسات السابقة ، والوثائق الرسمية .

كما يتناول الفصل أبرز الاتجاهات الفكرية التي تناولت إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في الأدبيات الإدارية المعاصرة ، مع تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة ، واستعراض أبرز النتائج التي توصلت إليها ، وصولاً إلى تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية ، وإبراز القيمة العلمية التي تضيفها في ضوء الفجوة البحثية التي سبق تحديدها في الفصل الأول .

وينقسم هذا الفصل إلى عدد من المحاور الرئيسية ، تبدأ بعرض الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ، ثم مناقشة العلاقة التكاملية بينهما ، وبيان دور هذا التكامل في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، ثم استعراض الدراسات السابقة وتحليلها ، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها ، وصولاً إلى التعقيب عليها وتحديد موقع الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية .

- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

أجرى Lima و (2021) Galleli دراسة بعنوان *Human Resources Management and Corporate Governance: Integration Perspectives and Future Directions*، هدفت إلى تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، واستكشاف الاتجاهات البحثية الحديثة في هذا المجال، واقتراح توجهات مستقبلية للبحث. واعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) من خلال تحليل الدراسات المنشورة في قواعد البيانات العلمية الدولية؛ بهدف بناء تصور علمي متكامل حول طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام العلمي بالتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية شهد تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، وأن هذا التكامل يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع مستوى المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومبادئ الحوكمة المؤسسية. كما أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحوث المستقبلية لتشمل بيانات تنظيمية وقطاعات مختلفة، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا التكامل (Lima & Galleli, 2021).

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية؛ لأنها تعد من الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بصورة مباشرة، وأسهمت في بناء الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية عند تفسير العلاقة بين متغيريها. إلا أن تركيزها انصب على مراجعة الاتجاهات البحثية في الأدبيات العلمية، دون تحليل أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أو تفسيره في السياق المؤسسي السعودي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة.

الدراسة الثانية

أجرى Martin وFarndale وPauwe وStiles (2016) دراسة بعنوان *Corporate Governance and Strategic Human Resource Management: Four Archetypes and Proposals for a New Approach to Corporate Sustainability*، هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وبيان الكيفية التي يسهم بها التكامل بينهما في تعزيز استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها طويلة المدى. كما سعت الدراسة إلى تطوير إطار نظري يوضح أنماط العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وإبراز دور إدارة الموارد البشرية بوصفها شريكا استراتيجيا في منظومة الحوكمة المؤسسية.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومناقشة النماذج والنظريات التي تناولت العلاقة بينهما، وصولا إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح آليات التكامل بين هذين المجالين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح الحوكمة المؤسسية لا يعتمد على وجود الأنظمة الرقابية والتشريعية فحسب، بل يتطلب وجود إدارة موارد بشرية استراتيجية قادرة على دعم تنفيذ السياسات المؤسسية، وتعزيز ثقافة الالتزام، والشفافية، والمساءلة داخل المؤسسة. كما أكدت أن التكامل بين الحوكمة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستدامة التنظيمية، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية (Martin et al., 2016).

وتعد هذه الدراسة من الدراسات المرجعية التي أبرزت أهمية التكامل بين الحوكمة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأسهمت في توضيح أن هذا التكامل يمثل أحد العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في بناء الإطار النظري وتفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في ضوء الأدبيات العلمية. إلا أن الدراسة السابقة ركزت على تطوير إطار نظري يفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور الاستدامة

المؤسسية، ولم تتناول تحليل أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أو تفسيره في السياق المؤسسي السعودي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة.

الدراسة الثالثة

أجرى (Al-Jaber et al. (2025) دراسة بعنوان *Integrating HRM Strategies to Achieve Sustainable Development Goals: The Mediating Roles of Employee Well-Being and Corporate Governance*، ونشرت في مجلة *Administrative Sciences*. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الحوكمة المؤسسية ورفاهية العاملين في تعزيز هذا الأثر، وبيان أهمية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وآليات الحوكمة في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي؛ إذ جمعت البيانات باستخدام استبانة، ثم حُلّت من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)؛ بهدف اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر سلبي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهو ما فسرت الدراسة بعدم مواءمة بعض الممارسات قصيرة المدى مع متطلبات الاستدامة. وفي المقابل، بينت النتائج وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في كل من الحوكمة المؤسسية ورفاهية العاملين، كما أثبتت أن الحوكمة المؤسسية ورفاهية العاملين تؤديان دوراً وسيطاً إيجابياً في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وأوضحت الدراسة أن فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم الاستدامة تتعزز عند تطبيقها ضمن إطار حوكمة فعال يهتم برفاهية العاملين، بما يسهم في تحسين جودة الممارسات الإدارية، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Al-Jaber et al., 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية؛ لأنها قدمت دليلاً حديثاً على أن الحوكمة

المؤسسية لا تمثل عنصرا تنظيميا منفصلا، وإنما تؤدي دورا محوريا في تعزيز فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وتستفيد الدراسة الحالية من نتائجها في دعم الإطار النظري الذي يفسر أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وإبراز أثر هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي. إلا أن الدراسة السابقة ركزت على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، واستخدمت منهجا كميا قائما على اختبار العلاقات الإحصائية، في حين تتجه الدراسة الحالية إلى تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة، دون الاعتماد على بيانات ميدانية أو اختبارات إحصائية.

الدراسة الرابعة

أجرى Hutomo و Pudjiarti (2018) دراسة بعنوان *Corporate Governance and HRM Practice on Consumption Product Sector Listed in Indonesia Stock Exchange*، هدفت إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وممارسات إدارة الموارد البشرية، وبيان أثر هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات العاملة في قطاع المنتجات الاستهلاكية والمدرجة في بورصة إندونيسيا. كما سعت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية أنظمة الحوكمة المؤسسية وانعكاس ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي؛ إذ جمعت البيانات من عدد من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية الإندونيسية، ثم حلت باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وقياس أثرها في الأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما بينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا مهما في تعزيز أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، وأنها تمثل متغيرا وسيطا في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. (Hutomo & Pudjiarti, 2018)

وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في أنها قدمت دليلاً تطبيقياً على وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وأظهرت أن هذا التكامل يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من نتائجها في دعم الإطار النظري وتفسير أهمية التكامل بين متغيري الدراسة، بوصفه أحد العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. إلا أن الدراسة السابقة اقتصرت على قطاع المنتجات الاستهلاكية في البيئة الإندونيسية، واعتمدت على منهج كمي قائم على تحليل البيانات الإحصائية، في حين تتناول الدراسة الحالية أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة، بما يراعي خصوصية السياق السعودي وطبيعة الدراسة التحليلية.

الدراسة الخامسة

أجرى إبراهيم (2022) دراسة بعنوان "نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية"، ونشرت في المجلة العربية للإدارة. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج علمي مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية، من خلال تحديد المبادئ والمتطلبات التنظيمية التي تسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة في الممارسات الإدارية، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية؛ بهدف بناء إطار علمي يوضح الأسس التي ينبغي أن تستند إليها المنظمات العربية عند تطبيق حوكمة الموارد البشرية، واقتراح نموذج يحقق التكامل بين مبادئ الحوكمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية يسهم بصورة مباشرة في تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، وتحقيق العدالة التنظيمية، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات. كما أكدت أن دمج مبادئ

الحوكمة في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويعزز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر (إبراهيم ، 2022).

وتكتسب هذه الدراسة أهمية بالنسبة للدراسة الحالية ؛ لأنها تعد من الدراسات العربية التي تناولت حوكمة الموارد البشرية بصورة مباشرة، وقدمت نموذجاً علمياً يوضح كيفية دمج مبادئ الحوكمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا النموذج في دعم الإطار النظري، وتفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وإبراز أهمية التكامل بينهما في تعزيز الأداء المؤسسي. إلا أن الدراسة السابقة ركزت على بناء نموذج نظري لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية بصورة عامة، ولم تتناول تحليل أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في ضوء الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة.

الدراسة السادسة

أجرى قرني (2022) دراسة بعنوان "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات"، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وبيان مدى إسهام مبادئ الحوكمة في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل داخل المنظمات. كما سعت الدراسة إلى تحديد أبرز مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية المؤثرة في رفع مستوى التزام العاملين وتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات باستخدام استبانة طبقت على أفراد عينة الدراسة، ثم حلت باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ لاختبار العلاقة بين مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي للعاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز

الولاء التنظيمي لدى العاملين. كما بينت أن الالتزام بمبادئ الشفافية، والعدالة، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار يسهم في تعزيز ثقة العاملين بالإدارة، ورفع مستوى الانتماء التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن تطبيق حوكمة إدارة الموارد البشرية يمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تطوير ممارساتها الإدارية، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (قرني، 2022).

وتعد هذه الدراسة من الدراسات التي أبرزت الأبعاد التطبيقية لحوكمة إدارة الموارد البشرية، وأوضحت أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة في تعزيز الولاء التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي. وتستفيد الدراسة الحالية من نتائجها في دعم الإطار النظري المتعلق بحوكمة إدارة الموارد البشرية، وتفسير أهمية دمج مبادئ الحوكمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي. إلا أن الدراسة السابقة ركزت على أثر حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، واعتمدت على دراسة ميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية، في حين تتناول الدراسة الحالية تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة، دون الاعتماد على بيانات ميدانية.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن الاهتمام العلمي بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية شهد تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة؛ إذ انتقلت الأدبيات من تناول كل مجال بصورة مستقلة إلى التركيز على العلاقة

التكاملية بينهما ، بوصفها أحد المداخل الرئيسة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية . وقد أجمعت غالبية الدراسات على أن تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ، وتعزيز الشفافية ، والمساءلة ، والعدالة ، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي ، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات (Martin et al., 2016) ؛ (Lima & Galleli, 2021) . (Hutomo & Pudjiarti, 2018)

كما أظهرت الدراسات السابقة تنوعاً في مناهجها العلمية وبيئاتها التطبيقية ؛ فقد اعتمدت بعض الدراسات على المراجعات المنهجية للأدبيات ، في حين استندت دراسات أخرى إلى الأطر النظرية ، بينما اعتمد عدد منها على الدراسات الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين المتغيرات . وأسهم هذا التنوع في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ، إلا أنه كشف في الوقت نفسه عن اختلاف في زوايا المعالجة والأهداف البحثية .

وعلى الرغم من أهمية ما توصلت إليه الدراسات السابقة ، فإن معظمها ركز على تحليل إدارة الموارد البشرية أو الحوكمة المؤسسية بصورة منفصلة ، أو تناول العلاقة بينهما في سياق تحسين الأداء المؤسسي ، أو تحقيق الاستدامة ، أو تعزيز الولاء التنظيمي ، أو تطوير حوكمة الموارد البشرية ، دون أن يتناول بصورة مباشرة أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Al-Jaber et al., 2020) ؛ إبراهيم ، 2022 ، 2022 ؛ قرني ، 2022 .

كما يتضح أن غالبية الدراسات أجريت في بيئات تنظيمية وسياقات دولية مختلفة ، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها بصورة مباشرة على البيئة السعودية ، خاصة في ظل ما تشهده المملكة من تحولات تنظيمية وإدارية متسارعة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، التي أولت اهتماماً خاصاً بتنمية رأس المال البشري ، وتعزيز الحوكمة ، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي .

وانطلاقاً من ذلك ، تتمثل الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في محدودية الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في سياق تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، من خلال تحليل الأدبيات العلمية ، والدراسات السابقة ، والوثائق الرسمية ذات الصلة . ومن ثم ، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم معالجة تحليلية متكاملة توضح

طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتفسر أثر تكاملهما في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، ودعم تطوير السياسات والممارسات الإدارية، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا المجال.

الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة أن موضوع إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية حظي باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، سواء من خلال تناول كل مجال بصورة مستقلة، أو من خلال دراسة العلاقة بينهما في عدد من البيئات التنظيمية المختلفة. كما بينت هذه الدراسات أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستدامة التنظيمية، ورفع كفاءة الممارسات الإدارية.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام، كشفت مراجعة الأدبيات عن عدد من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل. فقد ركزت غالبية الدراسات على تحليل أثر إدارة الموارد البشرية أو الحوكمة المؤسسية بصورة مستقلة، أو تناولت العلاقة بينهما في سياقات تنظيمية محددة، مثل الأداء المؤسسي، أو التنمية المستدامة، أو الولاء التنظيمي، دون تقديم معالجة تحليلية متكاملة تركز على أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما اتضح أن معظم الدراسات الأجنبية أجريت في بيئات تنظيمية واقتصادية تختلف في خصائصها وتشريعاتها عن البيئة السعودية، في حين ركزت الدراسات العربية على موضوعات جزئية تتعلق بحوكمة الموارد البشرية أو تطوير الممارسات الإدارية، دون الربط بصورة مباشرة بين التكامل في إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية وبين مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويحد ذلك من إمكانية الاستفادة المباشرة من نتائج تلك الدراسات في تفسير هذا الموضوع في السياق السعودي.

وتتمثل الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية في الحاجة إلى تقديم معالجة تحليلية متكاملة تفسر أثر

التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال توظيف الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات الصلة في إطار علمي واحد يراعي خصوصية البيئة السعودية.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، تسعى الدراسة الحالية إلى بناء إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، ويفسر الكيفية التي يمكن من خلالها أن يسهم تكاملهما في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، ودعم تطوير السياسات والممارسات الإدارية، ويفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا المجال.

2.3 الإطار النظري

2.3.1 إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الإدارية الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة رأس المال البشري، وتنمية قدراته، وتوجيه إمكاناته بما يدعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة؛ إذ انتقل من التركيز على الجوانب الإجرائية المتعلقة بإدارة شؤون العاملين إلى تبني منظور إستراتيجي ينظر إلى الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية. (Armstrong & Taylor, 2020)

ويعكس هذا التطور تبايناً نسبياً في تعريفات الباحثين لإدارة الموارد البشرية، مع اتفاقهم على جوهرها ووظيفتها الإستراتيجية. فقد عرف Armstrong و Taylor (2020) إدارة الموارد البشرية بأنها مدخل إستراتيجي ومتكامل لإدارة الأفراد داخل المؤسسة، يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال تطوير السياسات والممارسات المتعلقة باستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

في المقابل، ركز Dessler (2020) على الجانب الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، وعدها مجموعة من السياسات والممارسات الإدارية التي تشمل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات، والعلاقات الوظيفية، بهدف توفير الموارد البشرية المناسبة وتنمية أدائها بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين.

أما Noe وآخرون (2021) فقد وسعوا هذا المفهوم بالنظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها نظاما متكاملًا من السياسات والممارسات التي تستهدف بناء قوة عمل تمتلك المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لدعم الأداء المؤسسي، مؤكدين أن نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة يرتبط بقدرتها على استقطاب الكفاءات، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات.

ويتضح من المقارنة بين هذه التعريفات أنها تختلف في زاوية التركيز، إلا أنها تتفق على أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة تشغيلية تقتصر على إدارة شؤون العاملين، بل أصبحت وظيفة إستراتيجية تسهم في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز القدرات التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

وانطلاقًا من ذلك، تعتمد الدراسة الحالية تعريفًا إجرائيًا لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أنها مجموعة السياسات والممارسات الإستراتيجية التي تستهدف استقطاب الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويدعم التكامل مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثانياً : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً تدريجياً يعكس التحولات التي شهدتها الفكر الإداري وبيئة الأعمال عبر العقود، حيث انتقل من التركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالعاملين إلى تبني منظور إستراتيجي ينظر إلى المورد البشري بوصفه أحد أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات. ويعكس هذا التطور تغيراً في النظرة إلى العنصر البشري؛ إذ لم يعد ينظر إليه باعتباره عنصراً

إنتاجيا فحسب، بل أصبح يمثل مصدرا للقيمة المضافة والميزة التنافسية .

ففي المراحل الأولى، ولا سيما خلال الثورة الصناعية، انحصر دور إدارة الأفراد في تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعاملين، مثل حفظ السجلات، وتنظيم الحضور والانصراف، وصرف الأجور، ومتابعة الشؤون الوظيفية اليومية. ولذلك عرفت هذه المرحلة بمفهوم إدارة شؤون الأفراد (Personnel Management)، حيث كان الاهتمام منصبا على الجوانب الإدارية أكثر من التركيز على تنمية العنصر البشري.

ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية خلال القرن العشرين، اتسع نطاق الاهتمام ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وأصبحت المؤسسات أكثر إدراكا لأهمية الرضا الوظيفي، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز العلاقات بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي أسهم في توسيع دور إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحفيزها، إلى جانب أداء المهام الإدارية التقليدية .

وفي ثمانينيات القرن الماضي، ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) بصورته الحديثة، الذي يقوم على اعتبار الموارد البشرية موردا إستراتيجيا يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وأدى ذلك إلى تحول دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى شريك إستراتيجي يشارك في صياغة السياسات المؤسسية، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق المواءمة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة. (Armstrong & Taylor, 2020)

ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، اتسع نطاق إدارة الموارد البشرية ليشمل ممارسات حديثة، مثل إدارة المواهب، والتخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، وإدارة الأداء، والتحول الرقمي، وتحليل بيانات الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة المؤسسية. ويعكس هذا التطور انتقال إدارة الموارد البشرية من التركيز على إدارة الأفراد إلى إدارة رأس المال البشري بوصفه عنصرا رئيسا في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. (Noe et al., 2021)

وانعكس هذا التطور العالمي على المملكة العربية السعودية، حيث اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماما بتنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة سوق العمل، وتعزيز الاستثمار في القدرات الوطنية، من خلال تطوير التعليم والتدريب، وتحسين بيئة العمل،

ورفع إنتاجية العاملين. كما تجسد ذلك في إطلاق عدد من البرامج الوطنية، وفي مقدمتها برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يهدف إلى إعداد كفاءات وطنية قادرة على المنافسة محليا وعالميا، بما يتوافق مع مستهدفات الرؤية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

2.3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها إحدى الوظائف الإدارية التي تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات من خلال إدارة رأس المال البشري وتنمية قدراته وتوجيه إمكاناته بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي. وقد تطور دورها بصورة ملحوظة، فلم يعد يقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعاملين، بل أصبح يشمل الإسهام في بناء القدرات التنظيمية، وتعزيز الميزة التنافسية، وإدارة التغيير، ودعم استدامة المؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة. (Armstrong & Taylor, 2020)

وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، من خلال تصميم وتطبيق سياسات وممارسات تشمل تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتحفيز، والمحافظة على الكفاءات البشرية. وتسهم هذه الممارسات في رفع الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي، وتحسين الإنتاجية، بما ينعكس إيجابا على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (Dessler, 2020).

كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في دعم قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، وتعزيز الابتكار، والاستثمار الأمثل في رأس المال البشري. ويؤكد Noe وآخرون (2021) أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة متطورة لإدارة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على بناء قوة عمل تتمتع بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة التحديات، وتحقيق النمو، والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

ومع التطورات المتسارعة في الفكر الإداري، اتسع نطاق إدارة الموارد البشرية ليشمل ممارسات حديثة، مثل إدارة

المواهب، والتخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، والتعاقب الوظيفي، والتحول الرقمي، وتحليل بيانات الموارد البشرية، وإدارة التنوع والشمول، وترسيخ ثقافة التعلم المستمر والابتكار، وهو ما يعكس انتقال إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى وظيفة إستراتيجية تؤدي دورا رئيسا في بناء القدرات المؤسسية وتحقيق الاستدامة.

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت تنمية رأس المال البشري أحد الممكّنات الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة. وقد تجسّد ذلك في إطلاق برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يهدف إلى إعداد كوادر وطنية تمتلك المعارف والمهارات اللازمة للمنافسة محليا وعالميا، ورفع إنتاجية القوى العاملة، وتحسين كفاءة سوق العمل، بما يدعم تحقيق مستهدفات الرؤية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويتضح مما سبق أن أهمية إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على إدارة شؤون العاملين، وإنما تمتد إلى بناء رأس المال البشري، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهو ما يجعلها أحد المرتكزات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة.

2.3.3 أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، بما يدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعزيز كفاءة أدائها، والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. وقد تطورت أهداف إدارة الموارد البشرية بصورة ملحوظة؛ فلم تعد تقتصر على تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين، بل أصبحت ترتبط بتنمية الموارد البشرية، وبناء القدرات التنظيمية، وتعزيز الابتكار، ودعم الاستدامة المؤسسية، بما ينسجم مع التوجهات الحديثة في الفكر الإداري. (Armstrong & Taylor, 2020)

ويعد تخطيط الموارد البشرية أحد الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، بما يضمن توفير العدد

والنوعية المناسبة من العاملين في الوقت المناسب، وبما يتوافق مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة. كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب الكفاءات البشرية واختيارها وفق معايير موضوعية تسهم في استقطاب العناصر القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها.

ولا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على توفير الكفاءات البشرية، بل يمتد إلى تنمية رأس المال البشري من خلال تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير المستمر، بما يسهم في تنمية المعارف والمهارات والقدرات المهنية للعاملين، ويعزز قدرتهم على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال. ويؤكد (Dessler 2020) أن الاستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم يمثل أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى المحافظة على الكفاءات البشرية وتحفيزها، من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وتطبيق أنظمة عادلة للتعويضات والحوافز، وتبني ممارسات موضوعية في تقييم الأداء والترقيات، بما يعزز الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والالتزام المؤسسي، ويسهم في الحد من معدلات دوران العمل والمحافظة على استقرار القوى العاملة.

وتسعى إدارة الموارد البشرية كذلك إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تطوير نظم إدارة الأداء، وربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بما يسهم في تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة العمليات المؤسسية، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر.

ومع تطور الفكر الإداري، توسعت أهداف إدارة الموارد البشرية لتشمل مجالات حديثة، مثل إدارة المواهب، والتخطيط للتعاقد الوظيفي، والتحول الرقمي، وتحليل بيانات الموارد البشرية، وإدارة التغيير التنظيمي، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. ويعكس ذلك التحول في دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى وظيفة إستراتيجية تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق النمو، ودعم الاستدامة المؤسسية. (Noe et al., 2021)

وفي السياق السعودي، تتوافق أهداف إدارة الموارد البشرية مع التوجهات التي تبنتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أولت اهتماماً بتنمية رأس المال البشري، ورفع كفاءة سوق العمل، وزيادة إنتاجية القوى العاملة، وتعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية في التنمية. وقد تجسد ذلك في

عدد من المبادرات والبرامج الوطنية، وفي مقدمتها برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يستهدف إعداد كوادر وطنية تمتلك المعارف والمهارات اللازمة للمنافسة محليا وعالميا، بما يدعم تحقيق مستهدفات الرؤية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن أهداف إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على إدارة شؤون العاملين، بل أصبحت ترتبط ببناء رأس المال البشري، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم الابتكار، ورفع قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، بما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز استدامتها، وبما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.3.4 وظائف إدارة الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتكاملة التي تمثل الإطار التنفيذي الذي تترجم من خلاله أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات تنظيمية داخل المؤسسة. ولا تعمل هذه الوظائف بصورة مستقلة، بل تتكامل فيما بينها لتكوين منظومة إدارية تستهدف استقطاب الموارد البشرية، وتنميتها، والمحافظة عليها، وتعزيز الاستفادة من قدراتها، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ورفع كفاءة أدائها. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن فاعلية إدارة الموارد البشرية ترتبط بدرجة كبيرة بمدى التكامل بين وظائفها المختلفة، وليس بكفاءة كل وظيفة على حدة (Armstrong & Taylor, 2020).

وتعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية نقطة الانطلاق في منظومة إدارة الموارد البشرية، إذ تهدف إلى تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد، والمهارات، والمؤهلات، بما يضمن توفير الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، ويحد من مشكلات العجز أو الفائض في القوى العاملة. ويعد التخطيط الفعال أساسا لبقية وظائف إدارة الموارد البشرية؛ لارتباطه الوثيق بالأهداف والخطط الإستراتيجية للمؤسسة (Dessler, 2020).

وانطلاقا من نتائج التخطيط، تأتي وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، التي تهدف إلى جذب الكفاءات البشرية واختيار أفضل المرشحين وفق معايير موضوعية تحقق العدالة والكفاءة، وتضمن توافق قدرات العاملين مع متطلبات

الوظائف. ويسهم نجاح هذه الوظيفة في بناء رأس مال بشري قادر على دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

وبعد استقطاب الكفاءات، تؤدي وظيفة التدريب والتطوير دورا محوريا في تنمية المعارف والمهارات والقدرات المهنية للعاملين، بما يمكنهم من مواكبة التطورات التقنية والتنظيمية وتحسين مستوى أدائهم. ويؤكد Noe وآخرون (2021) أن التدريب والتطوير المستمرين يسهمان في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الابتكار، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات.

كما تمثل إدارة الأداء إحدى الوظائف الأساسية التي تهدف إلى قياس أداء العاملين بصورة دورية، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وتسهم هذه الوظيفة في تحسين الإنتاجية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم القرارات المتعلقة بالتطوير والترقيات والحوافز، بما يعزز العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

وتشمل وظائف إدارة الموارد البشرية أيضا إدارة التعويضات والمزايا، التي تهدف إلى تصميم أنظمة عادلة للأجور والمكافآت والحوافز، بما يسهم في استقطاب الكفاءات، والمحافظة عليها، وتعزيز الرضا الوظيفي والدافعية نحو الأداء. ويعد تحقيق العدالة في نظم التعويضات من العوامل المؤثرة في استقرار القوى العاملة ورفع مستوى الالتزام التنظيمي. (Dessler, 2020)

ومن الوظائف الرئيسة كذلك إدارة العلاقات الوظيفية، التي تهدف إلى بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والعاملين، وتعزيز التواصل الفعال، وتسوية النزاعات، وترسيخ بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل. كما تشمل هذه الوظيفة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، والمحافظة على رفاهية العاملين، وضمان الالتزام بالأنظمة والتشريعات المنظمة لعلاقات العمل.

ومع التحولات الرقمية المتسارعة، اتسع نطاق وظائف إدارة الموارد البشرية ليشمل ممارسات حديثة، مثل إدارة المواهب، والتخطيط للتعاقد الوظيفي، والتحول الرقمي في الموارد البشرية، وتحليل بيانات الموارد البشرية، وإدارة التنوع والشمول، وتعزيز التعلم المستمر. ويعكس ذلك التحول في دور إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى وظيفة إستراتيجية تؤدي دورا محوريا في دعم الابتكار، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي. (Armstrong & Taylor, 2020).

ويستخلص مما سبق أن وظائف إدارة الموارد البشرية تمثل منظومة مترابطة تبدأ بتخطيط الاحتياجات البشرية، وتتمر باستقطاب الكفاءات وتنميتها وإدارة أدائها وتحفيزها والمحافظة عليها، وتنتهي ببناء رأس مال بشري قادر على دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز استدامتها. وتمثل هذه الوظائف الأساس الذي تنطلق منه الممارسات الإدارية الحديثة، وتمهد لبحث العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في المباحث اللاحقة.

2.3.5 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تحولا جوهريا نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتقنية، وتسارع وتيرة المنافسة، وتزايد الحاجة إلى بناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف والاستدامة. وقد أدى هذا التحول إلى انتقال إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية تعنى بإدارة شؤون العاملين إلى وظيفة إستراتيجية تسهم بصورة مباشرة في صياغة التوجهات المؤسسية، ودعم تنفيذها، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management - SHRM) بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تقوم على تحقيق المواءمة بين إستراتيجية المؤسسة وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري وتعزيز القيمة المؤسسية المستدامة. (Armstrong & Taylor, 2020)

ويعرف Armstrong و Taylor (2020) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل إداري متكامل يربط بين إستراتيجية المؤسسة وسياسات الموارد البشرية، بحيث تصبح ممارسات الموارد البشرية، مثل تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات، وإدارة المواهب، جزءا من منظومة إستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الميزة التنافسية.

ويرى Dessler (2020) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف عن الإدارة التقليدية في تركيزها على بناء القدرات المستقبلية للمؤسسة، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير القيادات، وإدارة المواهب، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة واحتياجات

العاملين، بما يدعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية .

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تستند إلى مجموعة من المرتكزات الرئيسية، من أهمها المواءمة الإستراتيجية بين سياسات الموارد البشرية والخطط المؤسسية، والاستثمار في تنمية رأس المال البشري، وإدارة المواهب، وتعزيز التعلم المستمر، وقياس أثر ممارسات الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، بما يسهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستدامة . (Noe et al., 2021)

ولا يقتصر دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على إدارة العنصر البشري، بل يمتد إلى دعم عمليات التغيير والتطوير المؤسسي، وإعداد الموارد البشرية للتكيف مع التحولات الاقتصادية والتقنية، وتنمية المهارات المستقبلية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وبناء بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر، بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية .

وفي السياق السعودي، اكتسبت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت تنمية رأس المال البشري أحد الممكّنات الرئيسة لتحقيق التنمية الوطنية . وقد انعكس ذلك في عدد من المبادرات والبرامج الوطنية، وفي مقدمتها برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يهدف إلى إعداد كوادر وطنية تمتلك المعارف والمهارات اللازمة للمنافسة محلياً وعالمياً، ورفع إنتاجية القوى العاملة، وتحسين كفاءة سوق العمل، بما يدعم تحقيق مستهدفات الرؤية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016) .

ويستخلص مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل تطوراً نوعياً في الفكر الإداري، يقوم على دمج سياسات وممارسات الموارد البشرية ضمن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، بما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها، وتنمية رأس مالها البشري، وتحسين أدائها المؤسسي. كما تمثل هذا المدخل أحد الأسس التي يمكن أن تدعم التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وهو ما سيتم تناوله في المباحث اللاحقة .

2.3.6 العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

تعد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات اهتماما في الأدبيات الإدارية المعاصرة، انطلاقا من أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها ورفع كفاءة أدائها. وقد أكدت الأدبيات أن الأداء المؤسسي لم يعد يرتبط فقط بتوافر الموارد المالية أو التقنية، وإنما أصبح يعتمد بصورة متزايدة على قدرة المؤسسة على إدارة رأس مالها البشري بكفاءة، من خلال استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها، بما ينعكس إيجابا على جودة الأداء المؤسسي واستدامته (Armstrong & Taylor, 2020).

ويرى Dessler (2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في الأداء المؤسسي، لما تؤديه من دور في تحسين إنتاجية العاملين، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتعزيز جودة الأداء، وبناء بيئة عمل قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ومن ثم، فإن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية يعد مدخلا أساسيا لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

ويفسر هذا التأثير ما تطرحه نظرية الموارد (Resource-Based View)، التي تنظر إلى الموارد البشرية بوصفها موردا إستراتيجيا يمتلك خصائص تجعله مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، إذا أحسن استثماره وإدارته. وترى النظرية أن المؤسسات تحقق مستويات أعلى من الأداء عندما تتمكن من بناء رأس مال بشري يتمتع بالمعرفة والمهارات والخبرات التي يصعب تقليدها أو استبدالها، وتدير هذا المورد ضمن منظومة تنظيمية متكاملة تدعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Barney, 1991).

كما يؤكد Noe وآخرون (2021) أن الاستثمار في التدريب والتطوير، وإدارة المواهب، وتطبيق نظم فعالة لإدارة الأداء، وتحفيز العاملين، يسهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي واستدامته.

ولا يقتصر أثر إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة، بل يمتد إلى تحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم الابتكار المؤسسي، وهي جميعها مؤشرات تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النمو والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

وفي السياق السعودي، يحظى تطوير الأداء المؤسسي باهتمام كبير في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية رفع كفاءة القطاعين الحكومي والخاص، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، بما يسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على تحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أحد المحددات الرئيسية للأداء المؤسسي، إلا أن تحقيق أداء مؤسسي مستدام لا يعتمد على كفاءة هذه الممارسات بصورة منفردة، وإنما يتطلب وجود إطار تنظيمي يضمن توجيهها ومتابعة تنفيذها وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة. ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية بوصفها الإطار الذي يعزز فاعلية إدارة الموارد البشرية ويزيد من أثرها في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما سيتم تناوله في المبحث التالي.

2.4 الحوكمة المؤسسية

2.4.1 مفهوم الحوكمة المؤسسية

يمثل مفهوم الحوكمة المؤسسية أحد المفاهيم الرئيسية في الفكر الإداري المعاصر، لما يؤديه من دور في تعزيز كفاءة الإدارة، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وضمان الاستخدام الرشيد للموارد. وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بصورة ملحوظة خلال العقود الأخيرة، خاصة بعد الأزمات المالية والإدارية التي شهدتها العديد من المؤسسات حول العالم، والتي كشفت الحاجة إلى وجود أطر تنظيمية ورقابية أكثر فاعلية تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتحمي حقوق أصحاب المصلحة، وتعزز الثقة في الأداء المؤسسي واستدامته (Tricker, 2019).

ويعد تقرير كادبوري (Cadbury Report, 1992) نقطة الانطلاق الرئيسية للمفهوم الحديث للحوكمة المؤسسية، إذ أكد أن الحوكمة تمثل منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، بما يسهم في رفع كفاءة الإدارة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وفي إطار تطوير هذا المفهوم ، عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) الحوكمة المؤسسية بأنها الإطار الذي ينظم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين، ويحدد من خلاله أهداف المؤسسة، وآليات تحقيقها، وأساليب متابعة الأداء والرقابة عليه، بما يعزز الشفافية، ويرفع كفاءة الإدارة، ويعزز ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.

كما يعرف (Tricker, 2019) الحوكمة المؤسسية بأنها النظام الذي تدار من خلاله المؤسسات وتراقب، من خلال مجموعة من القواعد والسياسات والهياكل التنظيمية التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وتعزيز الشفافية، وترسيخ المساءلة، ودعم استدامة الأداء المؤسسي.

ويتضح من هذه التعريفات أن مفهوم الحوكمة المؤسسية شهد تطوراً ملحوظاً؛ إذ لم يعد يقتصر على الجوانب الرقابية أو الالتزام بالأنظمة، وإنما أصبح يمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحسين جودة الإدارة، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز النزاهة، وإدارة المخاطر، وترسيخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. كما توسع نطاق تطبيقه ليشمل المؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الربحية، وأصبح أحد المؤشرات الرئيسة التي يقاس بها مستوى جودة الإدارة وكفاءة الأداء المؤسسي (Tricker, 2019).

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الحوكمة المؤسسية لم تعد تمثل وظيفة رقابية مستقلة، بل أصبحت إطاراً حاكماً لمختلف الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، بما يضمن اتساق السياسات والإجراءات مع الأهداف الإستراتيجية، ويعزز كفاءة استخدام الموارد، ويرفع مستوى الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. كما يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في بناء بيئة تنظيمية تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزز القدرة على مواجهة المخاطر، وتحقيق الاستدامة المؤسسية (OECD, 2015؛ Tricker, 2019).

وفي السياق السعودي، اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية متزايدة في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماماً برفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، وترسيخ مبادئ النزاهة والمساءلة، وتحسين جودة الخدمات، بما يسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على تحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطاراً تنظيمياً وإدارياً متكاملًا يهدف إلى تنظيم العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وكفاءة اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. كما أن تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية واتساع نطاق تطبيقه جعلها أحد المرتكزات الأساسية للإدارة الحديثة، وهو ما يمهد لبحث مبادئها وأهدافها، ثم توضيح علاقتها التكاملية بإدارة الموارد البشرية في المباحث اللاحقة.

2.4.2 التطور التاريخي للحوكمة المؤسسية

شهد مفهوم الحوكمة المؤسسية تطوراً تدريجياً يعكس التحولات الاقتصادية والإدارية التي شهدتها العالم خلال العقود الأخيرة، ولا سيما مع توسع الشركات المساهمة، ونمو الأسواق المالية، وازدياد الفصل بين الملكية والإدارة. وقد أفرزت هذه التحولات تحديات تتعلق بحماية حقوق المساهمين، وتعزيز الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية، والحد من تعارض المصالح، الأمر الذي أبرز الحاجة إلى إطار تنظيمي يضمن حسن إدارة المؤسسات، ويعزز كفاءة أدائها واستدامتها (Tricker, 2019).

ويعد تقرير كادبوري (Cadbury Report, 1992) نقطة التحول الرئيسية في التطور الحديث للحوكمة المؤسسية؛ إذ وضع مجموعة من المبادئ المنظمة لعمل مجالس الإدارة، وأكد أهمية الفصل بين المهام التنفيذية والرقابية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وترسيخ المساءلة، وحماية حقوق المساهمين. وقد شكل هذا التقرير مرجعاً أساسياً استندت إليه العديد من الدول عند تطوير أطرها التنظيمية الخاصة بالحوكمة المؤسسية.

وفي عام 1999، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أول مبادئ دولية للحوكمة المؤسسية، التي مثلت إطاراً مرجعياً عالمياً لتطوير أنظمة الحوكمة داخل المؤسسات. ثم خضعت هذه المبادئ لعدد من التحديثات لمواكبة التطورات الاقتصادية والتنظيمية، وكان من أبرزها إصدار مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة المؤسسية (2015)، التي ركزت على حماية حقوق المساهمين، وتعزيز دور أصحاب المصلحة، وتحسين الإفصاح والشفافية، وتطوير مسؤوليات مجالس الإدارة، بما

يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز استدامتها (OECD, 2015).

ومع تطور الفكر الإداري، لم يعد تطبيق الحوكمة المؤسسية مقتصرًا على الشركات المساهمة، بل امتد ليشمل المؤسسات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والجامعات، والهيئات العامة، باعتبارها إطارًا إداريًا يسهم في تحسين جودة الإدارة، وإدارة المخاطر، وتعزيز النزاهة، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (Tricker, 2019).

كما شهد مفهوم الحوكمة المؤسسية تطورًا نوعيًا في الأدبيات الإدارية الحديثة؛ إذ انتقل من التركيز على الجوانب الرقابية والامتثال للأنظمة إلى تبني منظور إستراتيجي ينظر إلى الحوكمة بوصفها إطارًا متكاملًا يدعم جودة الإدارة، ويحسن عمليات اتخاذ القرار، ويعزز التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية، بما يسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. ويعد هذا التحول من أبرز السمات التي ميزت الفكر الحديث في مجال الحوكمة المؤسسية. (Lima & Galleli, 2021)

وفي السياق السعودي، حظيت الحوكمة المؤسسية باهتمام متزايد خلال العقد الأخيرين في إطار جهود تطوير البيئة التنظيمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وقد تعزز هذا الاهتمام بصورة أكبر مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية ترسيخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والحوكمة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة القطاعين الحكومي والخاص. وانعكس ذلك في تطوير الأنظمة واللوائح التنظيمية، وإصدار أدلة الحوكمة، وتعزيز تطبيق مبادئها في مختلف القطاعات، بما يدعم تحقيق التنمية المستدامة ورفع تنافسية الاقتصاد الوطني (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن الحوكمة المؤسسية مرت بمراحل تطور متعاقبة، انتقلت خلالها من إطار يركز على الرقابة وحماية حقوق المساهمين إلى منظومة إدارية وإستراتيجية متكاملة تهدف إلى تعزيز جودة الإدارة، ورفع كفاءة الأداء، وإدارة المخاطر، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وقد مهد هذا التطور لظهور اتجاهات حديثة تؤكد أهمية توظيف مبادئ الحوكمة في مختلف الوظائف الإدارية، ولا سيما إدارة الموارد البشرية، بما يعزز فاعلية الأداء المؤسسي، وهو ما يمثل أحد المحاور الرئيسية للدراسة الحالية.

2.4.3 أهمية الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة المؤسسية أحد المرتكزات الرئيسة للإدارة الحديثة، لما تؤديه من دور في بناء منظومة إدارية تتسم بالكفاءة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة، بما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية واستدامة أدائها. ولم تعد أهمية الحوكمة المؤسسية تقتصر على كونها وسيلة للرقابة أو ضمان الالتزام بالأنظمة، بل أصبحت إطاراً تنظيمياً يسهم في توجيه أعمال المؤسسة، وتحسين جودة الإدارة، ودعم اتخاذ القرارات الرشيدة، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. (Tricker, 2019)

وتتمثل أهمية الحوكمة المؤسسية في توفير إطار تنظيمي واضح يحدد الأدوار، والمسؤوليات، والصلاحيات داخل المؤسسة، وينظم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والعاملين، وأصحاب المصلحة، بما يحد من تعارض المصالح، ويعزز كفاءة الإدارة، ويضمن الاستخدام الرشيد للموارد، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي. (OECD, 2015)

كما تؤدي الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في تعزيز الشفافية والإفصاح، من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب، بما يمكن أصحاب المصلحة من تقييم أداء المؤسسة واتخاذ قراراتهم على أسس واضحة. ويؤكد Tricker (2019) أن الشفافية تمثل أحد المبادئ الجوهرية للحوكمة المؤسسية؛ لما لها من أثر في تعزيز الثقة، والحد من الممارسات غير السليمة، وترسيخ بيئة تنظيمية تقوم على الوضوح والمصداقية.

وتبرز أهمية الحوكمة المؤسسية أيضاً في ترسيخ مبدأ المساءلة، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، ووضع آليات فعالة لمتابعة الأداء وتقييمه، بما يضمن محاسبة جميع الأطراف وفق معايير موضوعية وعادلة. كما تسهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر، عبر بناء نظم رقابية قادرة على التعرف على المخاطر المحتملة، ومتابعتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها، بما يدعم استقرار المؤسسة واستمرارية أعمالها (OECD, 2015).

ومن الجوانب المهمة كذلك أن الحوكمة المؤسسية تسهم في رفع جودة اتخاذ القرار، من خلال تنظيم توزيع الصلاحيات، وتعزيز المشاركة المؤسسية، والاعتماد على المعلومات والبيانات في صناعة القرار، بما يقلل من الاعتماد على الاجتهادات الفردية، ويرفع جودة القرارات الإستراتيجية، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

ومع تطور الفكر الإداري، أصبحت الحوكمة المؤسسية عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية، إذ تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، والمحافظة على استمرارية أعمالها على المدى الطويل، وهو ما جعلها من المتطلبات الرئيسية في المعايير والممارسات الدولية الحديثة. (Tricker, 2019)

وفي السياق السعودي، ازدادت أهمية الحوكمة المؤسسية مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية رفع كفاءة القطاعين الحكومي والخاص، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإنفاق، بما يسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة وفعالية، وقادرة على دعم التنمية المستدامة وتحقيق مستهدفات الرؤية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن أهمية الحوكمة المؤسسية تتمثل في قدرتها على توفير إطار إداري وتنظيمي يعزز كفاءة الإدارة، ويرسخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ويرفع جودة القرارات، ويحسن إدارة المخاطر، بما يسهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. كما أن هذه الأهمية تزداد عندما تمارس الحوكمة بوصفها إطاراً حاكماً لمختلف الوظائف الإدارية، وهو ما يمهّد لبحث أهداف الحوكمة المؤسسية ومبادئها، ثم توضيح دورها في دعم التكامل مع إدارة الموارد البشرية.

2.4.4 أهداف الحوكمة المؤسسية

تهدف الحوكمة المؤسسية إلى بناء منظومة تنظيمية وإدارية تضمن حسن إدارة المؤسسات، وتعزز كفاءة أدائها، وترسخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية واستدامة الأداء المؤسسي. ولم تعد أهداف الحوكمة المؤسسية تقتصر على تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، بل امتدت لتشمل تحسين جودة الإدارة، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز الاستخدام الرشيد للموارد، ودعم القدرة المؤسسية على مواجهة المخاطر والمتغيرات. (Tricker, 2019)

وبعد تعزيز الشفافية والإفصاح من أبرز أهداف الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة عن أنشطة المؤسسة ونتائج أعمالها، بما يساعد أصحاب المصلحة على تقييم الأداء واتخاذ قراراتهم على أسس واضحة. كما يسهم الإفصاح في بناء الثقة بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة، ويعزز مصداقيتها واستقرارها المؤسسي. (OECD, 2015)

كما تهدف الحوكمة المؤسسية إلى ترسيخ مبدأ المساءلة، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، ووضع آليات رقابية تكفل متابعة الأداء ومحاسبة جميع الأطراف وفق معايير موضوعية وعادلة، بما يسهم في رفع كفاءة الإدارة وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

ومن الأهداف الرئيسية أيضا حماية حقوق أصحاب المصلحة، بمن فيهم المساهمون، والعاملون، والعملاء، والموردون، والجهات الرقابية، والمجتمع، وذلك عبر ضمان العدالة في التعامل معهم، وصون حقوقهم، وتحقيق التوازن بين مصالحهم بما ينسجم مع الأنظمة والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسة.

وتسعى الحوكمة المؤسسية كذلك إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتطوير أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم إدارة المخاطر بصورة استباقية، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمتغيرات.

كما تهدف الحوكمة المؤسسية إلى تعزيز النزاهة والالتزام المؤسسي، عبر ترسيخ ثقافة الامتثال للأنظمة والسياسات، والحد من إساءة استخدام السلطة أو الموارد، وتعزيز السلوك المهني والأخلاقي داخل المؤسسة، بما ينعكس إيجابا على سمعتها ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة بها.

ومع تطور الفكر الإداري، اتسعت أهداف الحوكمة المؤسسية لتشمل دعم الاستدامة المؤسسية، وتحسين جودة الإدارة، وتعزيز القدرة التنافسية، وتهيئة بيئة تنظيمية قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية والتقنية، بما يضمن استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل (OECD, 2015) ؛ (Tricker, 2019).

وفي السياق السعودي، تتوافق أهداف الحوكمة المؤسسية مع التوجهات التي تبنتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أكدت أهمية رفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإنفاق، وترسيخ مبادئ النزاهة والمساءلة، بما يدعم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن أهداف الحوكمة المؤسسية تتمثل في بناء إطار إداري وتنظيمي يعزز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ويحمي حقوق أصحاب المصلحة، ويرفع كفاءة الإدارة، ويحسن جودة القرارات، ويدعم استدامة الأداء المؤسسي. وتمثل هذه الأهداف الأساس الذي تقوم عليه مبادئ

الحوكمة المؤسسية، كما تمهد لفهم كيفية توظيف الحوكمة في دعم مختلف الوظائف الإدارية، ولا سيما إدارة الموارد البشرية، وهو ما سيتم تناوله في المباحث اللاحقة.

2.4.5 مبادئ الحوكمة المؤسسية

تستند الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الرشيدة للمؤسسات، وتسهم في تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف، وتعزيز كفاءة الإدارة، وترسيخ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية واستدامة الأداء المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن فاعلية الحوكمة المؤسسية لا ترتبط بوجود الأنظمة واللوائح فحسب، وإنما تعتمد على الالتزام بتطبيق هذه المبادئ بصورة متكاملة في مختلف المستويات الإدارية

(OECD, 2015)؛ (Tricker, 2019).

ويعد مبدأ الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة المؤسسية، ويقصد به توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة المتعلقة بأنشطة المؤسسة ونتائج أعمالها بصورة واضحة وفي الوقت المناسب، بما يعزز الإفصاح، ويرفع مستوى الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويدعم اتخاذ القرارات على أسس سليمة. (Tricker, 2019)

أما مبدأ المساءلة، فيتمثل في خضوع جميع المستويات الإدارية للمحاسبة عن القرارات والإجراءات التي تتخذها، وفق مسؤوليات وصلاحيات محددة، مع وجود آليات واضحة لمتابعة الأداء وتقييمه، بما يضمن الالتزام بالأنظمة والسياسات، ويرفع كفاءة الإدارة، ويحد من إساءة استخدام السلطة. (OECD, 2015)

ويتمثل مبدأ العدالة في ضمان المساواة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة، وحماية حقوقهم دون تمييز، بما يعزز الثقة المتبادلة، ويحقق بيئة تنظيمية تقوم على الإنصاف واحترام الحقوق، ويسهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي.

كما تقوم الحوكمة المؤسسية على مبدأ المسؤولية، الذي يقتضي التزام المؤسسة والعاملين فيها بأداء واجباتهم وفق أعلى المعايير المهنية والأخلاقية، وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم، والالتزام بالأنظمة والسياسات المنظمة للعمل، بما يعزز النزاهة ويحسن جودة الأداء المؤسسي.

ومن المبادئ الأساسية كذلك مبدأ الالتزام (Compliance)، ويقصد به تقييد المؤسسة بجميع الأنظمة والتشريعات واللوائح

الداخلية والخارجية، والعمل ضمن إطار قانوني وتنظيمي واضح، بما يسهم في الحد من المخاطر، وتعزيز الاستقرار المؤسسي، وتحقيق الامتثال للمتطلبات النظامية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أيضا أهمية مبدأ الاستقلالية، ولا سيما استقلالية مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، بما يضمن موضوعية القرارات، ويحد من تضارب المصالح، ويعزز فاعلية الرقابة على أعمال الإدارة التنفيذية، وهو ما يسهم في رفع جودة الإدارة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالمؤسسة (Tricker, 2019).

ولا تعمل هذه المبادئ بصورة منفصلة، بل تمثل منظومة متكاملة؛ إذ يعزز كل مبدأ فاعلية المبادئ الأخرى. فالشفافية تدعم المساءلة، والمساءلة تعزز المسؤولية، والعدالة والالتزام يرسخان الثقة، في حين تسهم الاستقلالية في ضمان موضوعية القرارات وكفاءة الرقابة. ومن ثم، فإن التكامل بين هذه المبادئ يمثل الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة المؤسسية الفاعلة، ويسهم في تحسين جودة الإدارة، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز إدارة المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ويستخلص مما سبق أن مبادئ الحوكمة المؤسسية تمثل منظومة مترابطة تهدف إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمسؤولية، والالتزام، والاستقلالية، بما يسهم في بناء إدارة رشيدة قادرة على تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. وتمثل هذه المبادئ الأساس الذي تنطلق منه الممارسات التطبيقية للحوكمة داخل المؤسسات، كما تمهد لفهم العلاقة التكاملية بين الحوكمة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية، والتي تمثل المحور الرئيس للدراسة الحالية.

2.5 التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية

2.5.1 مفهوم التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية

أدى التطور المتسارع في بيئة الأعمال، وازدياد تعقيد الهياكل التنظيمية، وارتفاع متطلبات الشفافية والمساءلة، إلى بروز الحاجة إلى تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسات، بوصفه أحد المداخل الرئيسة لتعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وفي هذا السياق، برز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، انطلاقاً من أن فاعلية إدارة الموارد البشرية لا تتحقق بصورة كاملة دون وجود إطار حوكمة ينظم ممارساتها، كما أن الحوكمة المؤسسية لا يمكن أن تتحقق أهدافها بكفاءة دون وجود إدارة موارد بشرية قادرة على ترجمة مبادئها إلى ممارسات تنظيمية داخل المؤسسة.

ويقصد بالتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية مواءمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يضمن تطبيق معايير الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والامتثال في جميع العمليات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري، ابتداءً من تخطيط الموارد البشرية، مروراً بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وانتهاءً بالتعويضات والتعاقب الوظيفي، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته. (Lima & Galleli, 2021)

ويؤكد Lima وGalleli (2021) أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية لم تعد علاقة وظيفية تقليدية، وإنما أصبحت علاقة إستراتيجية تقوم على التكامل والتنسيق بين الجانبين؛ إذ تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تنفيذ سياسات الحوكمة من خلال تطبيق ممارسات تقوم على العدالة والشفافية والكفاءة، في حين توفر الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن سلامة هذه الممارسات واتساقها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الأداء المؤسسي، ودعم الاستدامة التنظيمية.

كما يرى Martin وآخرون (2016) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل أحد المحاور الرئيسة لتفعيل الحوكمة المؤسسية، من خلال تصميم سياسات وإجراءات الموارد البشرية بما ينسجم مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وبما يضمن توافق عمليات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، وإعداد القيادات مع مبادئ الحوكمة المؤسسية. ويؤكد الباحثون أن نجاح الحوكمة المؤسسية يعتمد بدرجة كبيرة على وجود نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يقوم على الكفاءة، والشفافية، والعدالة، والالتزام.

وفي المقابل، تسهم الحوكمة المؤسسية في تعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وترسيخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، بما يضمن موضوعية القرارات المتعلقة بالتوظيف، والترقيات، والتقييم،

والتعويضات، ويحد من تضارب المصالح، ويرفع مستوى الثقة والالتزام داخل المؤسسة .

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثل أحد العوامل الإستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحسين جودة الإدارة، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين إدارة المخاطر، وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية في بيئة الأعمال المعاصرة (Lima & Galleli, 2021)؛ (Martin et al., 2016).

ويستخلص مما سبق أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية لا يمثل مجرد تنسيق بين وظيفتين إداريتين، وإنما يشكل منظومة إدارية متكاملة تقوم على مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يعزز الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويزيد قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويعد هذا التكامل الأساس النظري الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، ومن خلاله سيتم تحليل أثره في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.5.2 أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية

تتزايد أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وما تفرضه من متطلبات تتعلق برفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ولم يعد نجاح المؤسسات يعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية أو فاعلية الحوكمة المؤسسية كل على حدة، وإنما أصبح يرتبط بمدى قدرتها على تحقيق التكامل بينهما، بما يضمن مواءمة سياسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، ويعزز تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (Lima & Galleli, 2021)

وتتمثل أهمية هذا التكامل في بناء منظومة إدارية متكاملة تجمع بين تنمية رأس المال البشري وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، وإدارة أدائها، بينما توفر الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن تنفيذ هذه الممارسات وفق سياسات واضحة وإجراءات

عادلة، بما يعزز كفاءة الإدارة ويحد من تعارض المصالح (OECD, 2015).

كما يسهم التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال تطبيق معايير موضوعية في التوظيف، والترقيات، وإدارة الأداء، والتعويضات، وتوزيع الصلاحيات، الأمر الذي يعزز الشفافية، ويرفع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة، ويزيد من الالتزام والانتماء التنظيمي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. (Tricker, 2019)

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن هذا التكامل يساعد المؤسسات على تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة، بما يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة، والعدالة، والمسؤولية، والالتزام بالأنظمة والتشريعات، ويحد من الممارسات الإدارية غير السليمة، ويعزز استقرار بيئة العمل وفاعلية العمليات الإدارية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تحقق تكاملاً فعالاً بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر، واستثمار رأس المال البشري بكفاءة، وتعزيز الابتكار، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية والاقتصادية، بما يدعم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية (Martin et al., 2016)؛ (Lima & Galleli, 2021)

وفي السياق السعودي، تكتسب أهمية هذا التكامل بعداً إستراتيجياً في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص. ومن ثم، فإن تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثل أحد المكونات الرئيسية لدعم برامج التحول الوطني، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة المؤسسات، بما يسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية تتمثل في قدرته على توحيد الجوانب البشرية والتنظيمية ضمن إطار إداري واحد، يضمن حسن إدارة رأس المال البشري في ضوء مبادئ الحوكمة الرشيدة، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة. وتمثل هذه الأهمية الأساس لفهم الكيفية التي يسهم بها هذا التكامل في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما ستتناوله المباحث اللاحقة.

2.5.3 دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الحوكمة المؤسسية

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات، من خلال ترجمة مبادئ الحوكمة إلى سياسات وإجراءات وممارسات تنظيمية تطبق في مختلف العمليات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري. ولم يعد دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على إدارة شؤون العاملين، بل أصبح يمتد إلى دعم الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والنزاهة، بما يعزز كفاءة الإدارة ويرفع جودة الأداء المؤسسي. ويعد هذا الدور أحد المرتكزات الأساسية للحوكمة الفاعلة، نظراً إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة المسؤولة عن مواءمة السياسات المتعلقة بالعاملين مع الأنظمة والتشريعات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (Armstrong & Taylor, 2020)

ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الحوكمة المؤسسية منذ مرحلة تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار، وذلك من خلال تطبيق معايير واضحة وموضوعية في الإعلان عن الوظائف، واختيار المرشحين، والتعيين، بما يضمن تكافؤ الفرص، ويحد من التحيز وتعارض المصالح، ويعزز العدالة والشفافية في جميع مراحل التوظيف.

كما تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز المساءلة من خلال تطوير نظم إدارة الأداء التي تعتمد على معايير موضوعية لقياس أداء العاملين، وربط نتائج التقييم بالحوافز، والترقيات، والتطوير المهني، بما يضمن العدالة، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي. ويؤكد (Dessler 2020) أن وجود نظام عادل وشفاف لإدارة الأداء يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، ويعزز ثقة العاملين بالمؤسسة.

ويمتد دور إدارة الموارد البشرية إلى ترسيخ ثقافة الحوكمة المؤسسية، من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تنمي الوعي بأخلاقيات العمل، وتعزز الالتزام بالأنظمة والسياسات، وترسخ قيم النزاهة، والشفافية، والمسؤولية المهنية، بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للحوكمة، ويزيد من التزام العاملين بالممارسات الإدارية السليمة.

كما تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز استدامة الحوكمة المؤسسية من خلال إدارة المواهب، والتخطيط

للتعاقب الوظيفي، وإعداد القيادات المستقبلية، بما يضمن استمرارية الكفاءات، ويحقق العدالة في فرص التطور الوظيفي، ويعتمد على الكفاءة والجدارة في شغل المناصب القيادية، الأمر الذي يعزز استقرار المؤسسة ويرفع كفاءة إدارتها .

ومن الأدوار الرئيسة أيضا تعزيز الامتثال المؤسسي، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على متابعة الالتزام بالأنظمة واللوائح الداخلية والتشريعات المنظمة لعلاقات العمل، وتطوير السياسات والإجراءات بما يتوافق مع المتطلبات النظامية، الأمر الذي يسهم في الحد من المخاطر القانونية والإدارية، ويدعم التطبيق الفاعل لمبادئ الحوكمة المؤسسية . (OECD, 2015)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل حلقة الوصل بين السياسات المؤسسية والعاملين؛ فهي الجهة التي تحول مبادئ الحوكمة إلى ممارسات عملية تنعكس في جميع أنشطة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتعويضات، وإدارة العلاقات الوظيفية، وهو ما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويضمن الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري. (Lima & Galleli, 2021)

وفي السياق السعودي، يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الحوكمة المؤسسية بصورة أكبر في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أولت اهتماما بتنمية رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الشفافية، والالتزام بالأنظمة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات. ومن ثم، تمثل إدارة الموارد البشرية أحد الممكّنات الرئيسة لتفعيل الحوكمة المؤسسية والإسهام في تحقيق مستهدفات الرؤية (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تمثل الآلية التنفيذية التي تترجم من خلالها مبادئ الحوكمة المؤسسية إلى ممارسات إدارية داخل المؤسسة؛ فمن خلال سياساتها وإجراءاتها تسهم في ترسيخ الشفافية، وتعزيز المساءلة، وتحقيق العدالة، وضمان الامتثال، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والكفاءة. ومن ثم، فإن فاعلية الحوكمة المؤسسية ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة إدارة الموارد البشرية على تطبيق هذه المبادئ في مختلف مراحل إدارة رأس المال البشري، وهو ما يشكل أحد الأسس الرئيسة للتكامل بين المتغيرين محل الدراسة .

2.5.4 دور الحوكمة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية

تؤدي الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال توفير إطار تنظيمي ورقابي يضمن ممارسة جميع أنشطة الموارد البشرية وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والامتثال. ولم يعد تطوير إدارة الموارد البشرية يعتمد على تحديث سياساتها وإجراءاتها فحسب، بل أصبح يرتبط بوجود منظومة حوكمة تضمن سلامة هذه الممارسات واتساقها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، تمثل الحوكمة المؤسسية أحد الممكنات الرئيسة لرفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة أدائها. (OECD, 2015)

وتسهم الحوكمة المؤسسية في تطوير سياسات الموارد البشرية من خلال وضع ضوابط ومعايير واضحة للتوظيف، والاختيار، والتعيين، والتقييم، والترقيات، والتعويضات، بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين، ويحد من الممارسات غير الموضوعية أو التدخلات الشخصية في القرارات الإدارية، الأمر الذي يعزز ثقة العاملين بالإدارة ويرفع مستوى الرضا والالتزام التنظيمي.

كما تؤدي الحوكمة المؤسسية دوراً مهماً في تعزيز الرقابة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تطوير أنظمة رقابية وآليات متابعة تضمن الالتزام بالأنظمة والسياسات والإجراءات المعتمدة، وتقييم مدى كفاءة تنفيذها بصورة مستمرة، بما يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري، والحد من المخاطر التنظيمية، وتعزيز الامتثال المؤسسي. (Tricker, 2019)

وتسهم الحوكمة المؤسسية كذلك في رفع موضوعية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، من خلال اعتماد معايير واضحة وقابلة للقياس في تقييم الأداء، والترقيات، والتعويضات، وإدارة المواهب، بما يعزز النزاهة، ويضمن العدالة في التعامل مع جميع العاملين، ويحد من تضارب المصالح، ويسهم في بناء بيئة عمل تقوم على الثقة والشفافية.

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن الحوكمة المؤسسية تدعم إدارة المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية، عبر وضع سياسات واضحة لإدارة المخاطر، وضمان الالتزام بالتشريعات والأنظمة المنظمة لعلاقات العمل، وتطوير آليات فعالة لمعالجة الشكاوى والمخالفات، بما يسهم في حماية حقوق العاملين والمؤسسة، وتعزيز الاستقرار التنظيمي، وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يسهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتحسين جودة قراراتها، وتعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات، وتنميتها، والمحافظة عليها، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ويزيد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية واستدامتها (Martin et al., 2016؛ Lima & Galleli, 2021).

وفي السياق السعودي، تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية في تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، وتحسين بيئة العمل، وتمكين الكفاءات الوطنية، وترسيخ مبادئ الحوكمة في القطاعين الحكومي والخاص، بما يدعم تحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ويستخلص مما سبق أن الحوكمة المؤسسية تمثل الإطار التنظيمي الذي يوجه تطوير إدارة الموارد البشرية، ويضمن أن تمارس وظائفها وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والامتنال، بما يعزز جودة السياسات والقرارات المتعلقة برأس المال البشري، ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن الحوكمة المؤسسية لا تمثل عنصراً رقابياً على إدارة الموارد البشرية فحسب، بل تعد عاملاً أساسياً في تطويرها وتمكينها من أداء دورها الإستراتيجي، وهو ما يعزز التكامل بين المتغيرين محل الدراسة.

2.5.5 أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي

يمثل التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية أحد المرتكزات الإستراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي، إذ يتيح للمؤسسات إدارة رأس مالها البشري في إطار تنظيمي يقوم على الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والامتنال، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن تحقيق الأداء المؤسسي المستدام لا يعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية أو فاعلية الحوكمة المؤسسية كل على حدة، وإنما يرتبط بدرجة التكامل والمواءمة بينهما

في صياغة السياسات وتنفيذ الممارسات الإدارية (Lima & Galleli, 2021).

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تحقق تكاملاً فعالاً بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية تتمتع بمستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية مقارنة بالمؤسسات التي تطبق كل منهما بصورة منفصلة، ويرجع ذلك إلى أن هذا التكامل يوفر بيئة تنظيمية تدعم الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، وتحسن جودة القرارات الإدارية، وتعزز الالتزام المؤسسي، وترفع مستوى الشفافية والمساءلة في مختلف العمليات التنظيمية (Martin et al., 2016). ٤ (Lima & Galleli, 2021)

كما يسهم هذا التكامل في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تقوم على العدالة وتكافؤ الفرص، وربط عمليات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتعويضات، والترقيات بمعايير واضحة وموضوعية، بما يعزز ثقة العاملين بالإدارة، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويزيد الالتزام والانتماء التنظيمي، وينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي.

ويمتد أثر هذا التكامل إلى تحسين جودة الإدارة المؤسسية، من خلال تعزيز الرقابة الداخلية، ورفع كفاءة إدارة المخاطر، وترشيد استخدام الموارد، والحد من الممارسات غير السليمة، بما يسهم في تحسين كفاءة العمليات المؤسسية، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. كما يساعد هذا التكامل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة، والشفافية، والابتكار، والتحسين المستمر، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة (OECD, 2015). ٥ (Tricker, 2019)

ومن منظور إستراتيجي، يسهم التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق المواءمة بين الأهداف التنظيمية والأداء البشري، بما يضمن توجيه جميع الممارسات المتعلقة برأس المال البشري لخدمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة تنفيذ الإستراتيجيات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا التكامل أهمية خاصة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي أكدت أهمية تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الأداء في القطاعين الحكومي والخاص، وتحسين جودة الخدمات، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. ومن ثم، فإن تعزيز التكامل بين

إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثل أحد
الممكنات الرئيسة لدعم برامج التحول الوطني، وتحقيق
مستهدفات الرؤية، وبناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة
وقدرة على المنافسة (رؤية المملكة العربية السعودية،
2016).

ويستخلص مما سبق أن أثر التكامل بين إدارة الموارد
البشرية والحوكمة المؤسسية لا يقتصر على تحسين ممارسات
كل منهما بصورة منفصلة، وإنما يمتد إلى بناء منظومة
إدارية متكاملة تعزز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسن جودة
القرارات، وترفع فاعلية إدارة رأس المال البشري، وترسخ
مبادئ الحوكمة الرشيدة. ويعد هذا الأثر الأساس النظري
الذي يفسر قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها
الإستراتيجية، ويمهد لتحليل إسهام هذا التكامل في دعم
تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030،
وهو ما تتناوله الدراسة في المبحث التالي.

2.5.6 التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً
إستراتيجياً شاملاً يقود عملية التحول الوطني نحو بناء
اقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي، ووطن طموح، من خلال تطوير
الأداء المؤسسي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز
الحوكمة، وتحقيق التنمية المستدامة. وانطلاقاً من هذه
التوجهات، أصبح تطوير المؤسسات الحكومية والخاصة لا
يعتمد على تحسين وظائفها الإدارية بصورة منفصلة، وإنما
على تحقيق التكامل بين مختلف مكوناتها التنظيمية،
وبخاصة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية،
بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستهدفات الرؤية
(رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

وفي هذا السياق، يبرز التكامل بين إدارة الموارد
البشرية والحوكمة المؤسسية بوصفه أحد الممكنات الرئيسة
لتحقيق مستهدفات الرؤية، إذ تتولى إدارة الموارد
البشرية مسؤولية استقطاب الكفاءات الوطنية، وتنمية
قدراتها، وإدارة أدائها، وتحفيزها، بينما توفر الحوكمة
المؤسسية الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن تنفيذ هذه
الممارسات وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة،
والامتثال، بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين جودة
أدائها.

كما يعزز هذا التكامل قدرة المؤسسات على تنفيذ المبادرات الوطنية المرتبطة بتنمية رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، ورفع إنتاجية القوى العاملة، ودعم الابتكار والتحول المؤسسي، وهي توجهات تتوافق بصورة مباشرة مع برامج رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وفي مقدمتها برنامج تنمية القدرات البشرية، وبرنامج التحول الوطني، وبرامج التحول الرقمي، التي تؤكد جميعها أهمية تطوير الكفاءات الوطنية ضمن بيئة تنظيمية تقوم على مبادئ الحوكمة الرشيدة.

ويمتد أثر هذا التكامل إلى تعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، من خلال تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وترسيخ ثقافة الأداء والإنجاز، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الشفافية والمساءلة في مختلف العمليات التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة برفع تنافسية الاقتصاد الوطني، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تحقق تكاملاً فعالاً بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية تكون أكثر قدرة على إدارة التغيير، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الأداء، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية والاقتصادية، بما يدعم قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة على استدامة أعمالها (Lima & Galleli, 2021) .؛ (Martin et al., 2016)

ولا يقتصر هذا التكامل على تحسين الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، بل يسهم كذلك في مواءمة السياسات التنظيمية مع التوجهات الوطنية، بما يجعل إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية عنصرين متكاملين في دعم التحول المؤسسي، وتعزيز الجاهزية للمستقبل، ورفع كفاءة تنفيذ المبادرات الوطنية، وتحقيق قيمة مستدامة للمؤسسات والمجتمع.

ويستخلص مما سبق أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثل أحد الممكنات الإستراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، لما يوفره من إطار متكامل يجمع بين تنمية رأس المال البشري، وترسيخ مبادئ الحوكمة، وتحسين جودة الإدارة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسات في تحقيق مستهدفات الرؤية يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على بناء هذا التكامل وتفعيله بصورة عملية، وهو ما يشكل الأساس الفكري الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، ويمثل الإطار الذي تفسر في ضوءه نتائجها واستنتاجاتها.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

مقدمة .

تعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية التي تستند إليها البحوث العلمية، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يوجه الباحث في دراسة المشكلة البحثية، واختيار الأساليب العلمية المناسبة لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة والموثوقية. ويعتمد اختيار المنهج العلمي على طبيعة المشكلة البحثية، وأهداف الدراسة، وتساؤلاتها، ونوعية البيانات التي تستند إليها، بحيث يكون المنهج قادراً على تقديم تفسير علمي متكامل للظاهرة محل الدراسة، والإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجالها .

وتتناول الدراسة الحالية أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو موضوع يتطلب تحليلاً علمياً للمفاهيم والنظريات الإدارية، واستقراء الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات العلاقة؛ بهدف تفسير طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وبيان أثر تكاملهما في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ونظراً لأن الدراسة تعتمد على تحليل المصادر العلمية والوثائق الرسمية، دون اللجوء إلى جمع بيانات ميدانية، فقد اقتضت طبيعتها اختيار منهج يتلاءم مع هذا التوجه البحثي.

وانطلاقاً من ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات النظرية والتحليلية، إذ يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً علمياً، وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة، واستقراء الكتب العلمية، والبحوث المحكمة، والوثائق الرسمية، والتقارير ذات الصلة، بما يتيح بناء إطار تحليلي متكامل يفسر موضوع الدراسة، ويجيب عن تساؤلاتها، ويحقق أهدافها، وصولاً إلى استخلاص نتائج علمية وتقديم توصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في المؤسسات السعودية .

ويتناول هذا الفصل عرض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، من خلال بيان منهج الدراسة، ومصادر جمع المعلومات، وآلية تحليل الأدبيات والوثائق العلمية، وحدود الدراسة، وإجراءاتها، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة النظرية، ويضمن تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها .

-المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج العلمية ملاءمة للدراسات التي تستهدف تحليل الظواهر الإدارية وتفسيرها في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات ذات الصلة. ويتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا علميا منظما، وتحليل أبعادها المختلفة، وتفسير العلاقات بين مكوناتها استنادا إلى الأدلة العلمية، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. (Creswell & Creswell, 2023)

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه منهج علمي يقوم على وصف الظواهر وتحليلها بصورة منهجية، من خلال استقراء الأدبيات العلمية والمرجعيات الفكرية ذات العلاقة، وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسير الظاهرة وفهم أبعادها، دون التدخل في متغيراتها أو التأثير عليها. (Saunders et al., 2023) ويعد هذا المنهج مناسباً للدراسات النظرية التي تهدف إلى بناء إطار معرفي متكامل حول موضوعات إدارية معاصرة اعتماداً على تحليل المصادر العلمية والوثائق ذات الصلة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استعانت الباحثة كذلك بأسلوب البحث الوثائقي (Documentary Research) بوصفه أسلوباً بحثياً مكملًا للمنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى الرجوع إلى مصادر علمية متنوعة شملت الكتب العلمية المحكمة، والدوريات الأكاديمية، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة، إضافة إلى الوثائق والتقارير الرسمية، والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفي مقدمتها وثائق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ووثائق الحوكمة المؤسسية، والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف بناء إطار نظري وتحليلي متكامل يدعم تفسير موضوع الدراسة. (Bowen, 2009)

كما اعتمدت الدراسة في معالجة المادة العلمية على أسلوب التحليل الوصفي والتحليل المقارن والتحليل الاستنباطي؛ إذ تم تحليل المفاهيم والنظريات الإدارية، ومراجعة الدراسات السابقة، والمقارنة بين نتائجها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ثم استنباط المؤشرات والاستنتاجات التي تفسر طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتوضح أثر تكاملهما في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم تحقيق مستهدفات

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Creswell & Creswell, 2023) ؛
(Saunders et al., 2023) .

وقد جاء اختيار هذه المنهجية متوافقا مع طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تعتمد الدراسة على تحليل الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية دون اللجوء إلى جمع بيانات ميدانية، الأمر الذي يجعل المنهج الوصفي التحليلي، مدعوما بالبحث الوثائقي وأساليب التحليل العلمي، الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وبناء تفسير علمي متكامل للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

-مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة متنوعة من المصادر العلمية والوثائق الرسمية التي ترتبط ارتباطا مباشرا بموضوع التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية وأثره في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقد شكلت هذه المصادر الأساس العلمي الذي استندت إليه الدراسة في بناء إطارها النظري، وتحليل الأدبيات، والإجابة عن تساؤلاتها، وتحقيق أهدافها.

وشملت مصادر الدراسة الكتب العلمية المتخصصة، والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، وأوراق المؤتمرات العلمية، والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية، والدراسات السابقة ذات العلاقة، إضافة إلى الوثائق الرسمية، والأنظمة، واللوائح، والتشريعات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، بما وفر قاعدة معرفية متكاملة لدعم التحليل العلمي لموضوع الدراسة.

كما اعتمدت الدراسة على الوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وفي مقدمتها وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والبرامج التنفيذية المنبثقة عنها، والأنظمة واللوائح ذات العلاقة، بوصفها المرجعية الرسمية التي تعكس التوجهات الوطنية في مجالات تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وهي المحاور التي ترتبط بصورة مباشرة بموضوع الدراسة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

وروعي في اختيار مصادر الدراسة الالتزام بعدد من المعايير العلمية، تمثلت في ارتباط المصدر المباشر بموضوع الدراسة، وحدثة المعلومات كلما كان ذلك ممكناً، وصدور المصدر عن جهات علمية أو مؤسسات رسمية موثوقة، إلى جانب ما يتضمنه من أطر نظرية أو نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية وتحليلها في ضوء أهداف الدراسة (Bowen, 2009) . (Creswell & Creswell, 2023)

ولم يقتصر دور هذه المصادر على توفير المعلومات العلمية، بل مثلت الأساس الرئيس لعملية التحليل والاستنباط التي اعتمدتها الدراسة، من خلال المقارنة بين الأدبيات، وتحليل الوثائق الرسمية، واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسير موضوع الدراسة، وبناء استنتاجات علمية تتفق مع طبيعة الدراسة النظرية، وتدعم تقديم توصيات تسهم في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في المؤسسات السعودية.

-حدود الدراسة

اقتضت طبيعة الدراسة تحديد مجموعة من الحدود التي تبين نطاقها العلمي والمنهجي، وتسهم في تركيزها على موضوع البحث بما يحقق أهدافه ويضمن اتساق نتائجه، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تحليل الأدبيات العلمية، والنظريات الإدارية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات العلاقة، بهدف تفسير طبيعة هذا التكامل وبيان أثره في دعم تحقيق مستهدفات الرؤية.

ثانياً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المملكة العربية السعودية، نظراً لارتباط موضوعها بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبالأنظمة والسياسات المنظمة لإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص.

ثالثاً: الحدود الزمنية

اعتمدت الدراسة على الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية المنشورة حتى عام 2026م ، مع التركيز على المراجع الحديثة كلما أمكن، والاستفادة من الدراسات الأساسية التي تمثل مرجعا علميا في مجالي إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، بما يضمن الجمع بين الأصالة العلمية وحداثة المعرفة .

رابعاً : الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الرئيس للدراسة ، مدعوماً بالبحث الوثائقي بوصفه أسلوباً لجمع المعلومات العلمية ، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الكتب العلمية ، والدراسات السابقة ، والمقالات المحكمة ، والوثائق والتقارير الرسمية ، والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة . كما اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي، والتحليل المقارن، والتحليل الاستنباطي لتفسير الأدبيات العلمية ، وبناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ، وصولاً إلى استخلاص النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة (Bowen, 2009) ؛
(Creswell & Creswell, 2023) .

الفصل الرابع
التحليل و المناقشة

مقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة التحليلية في الدراسة، إذ يهدف إلى تحليل ومناقشة الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي جرى استعراضها في الفصل الثاني. ويستند هذا الفصل إلى تحليل ما قدمته الأدبيات من مفاهيم ونظريات واتجاهات فكرية ونتائج بحثية، بهدف تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى بناء رؤية تحليلية متكاملة تفسر أثر هذا التكامل في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وانطلاقاً من اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالبحث الوثائقي، فإن هذا الفصل لا يقوم على تحليل بيانات ميدانية أو نتائج إحصائية، وإنما يعتمد على التحليل العلمي للأدبيات والدراسات السابقة والوثائق الرسمية، والمقارنة بينها، واستنباط الدلالات العلمية التي تسهم في تفسير موضوع الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها (Bowen, 2009; Creswell & Creswell, 2023).

ويركز الفصل على تحليل الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في دعم الأداء المؤسسي، وبيان طبيعة التكامل بينهما، ومناقشة أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال الربط بين ما توصلت إليه الأدبيات العلمية والتوجهات الوطنية التي أكدت عليها رؤية المملكة 2030. كما يتناول الفصل مناقشة النتائج المستخلصة في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات علمية تمثل الأساس الذي تبنى عليه نتائج الدراسة وتوصياتها.

4.2 تحليل أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

يكشف تحليل الأدبيات العلمية أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد المرتكزات الإستراتيجية الرئيسة في نجاح المؤسسات المعاصرة، ولم تعد تقتصر على أداء الوظائف الإدارية التقليدية المتعلقة بإدارة شؤون العاملين، وإنما

تطور دورها ليشمل الإسهام في صياغة الإستراتيجيات المؤسسية، وتنمية رأس المال البشري، وإدارة المواهب، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية (Armstrong & Taylor, 2020)؛ . (Dessler, 2020) ويعكس هذا التحول انتقال إدارة الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى شريك إستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسات.

ومن خلال تحليل الوثائق الرسمية والأدبيات ذات الصلة، يتضح أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية رأس المال البشري، إذ تنطلق الرؤية من أن الإنسان يمثل المحرك الرئيس لعمليات التنمية والتحول الوطني. وقد انعكس هذا التوجه في عدد من المبادرات والبرامج التنفيذية، وفي مقدمتها برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يركز على تطوير المهارات، ورفع الإنتاجية، وإعداد الكفاءات الوطنية القادرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016). ويشير ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الأدوات التنفيذية الرئيسة لترجمة مستهدفات الرؤية إلى ممارسات مؤسسية قابلة للتطبيق.

كما يبين تحليل الأدبيات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل تخطيط القوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتحفيز، لم تعد تمثل إجراءات تشغيلية مستقلة، وإنما أصبحت أدوات إستراتيجية تؤثر بصورة مباشرة في بناء القدرات التنظيمية ورفع كفاءة المؤسسات. ويرى Armstrong و Taylor (2020) أن موازنة سياسات الموارد البشرية مع الإستراتيجية المؤسسية تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المستدام، بينما يؤكد Dessler (2020) أن جودة ممارسات الموارد البشرية تنعكس على إنتاجية العاملين، وفعالية العمليات التنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ويكشف التحليل كذلك أن الأدبيات تتفق على وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها تختلف في تفسير آليات تحقيق هذا الأثر. فبعض الدراسات تركز على تطوير المهارات والمعارف بوصفه العامل الرئيس، في حين تؤكد دراسات أخرى أهمية بناء نظم متكاملة لإدارة الأداء، وإدارة المواهب، والتعلم المستمر، باعتبارها عناصر مترابطة تعزز قدرة المؤسسات على الابتكار والاستجابة للتغيرات. ويؤكد Noe وآخرون (2021) أن تكامل

هذه الممارسات هو الذي يمكن المؤسسات من تحقيق أداء مؤسسي مستدام ، وليس تطبيق كل ممارسة بصورة منفصلة .

وفي السياق السعودي، يتبين أن العديد من مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تعتمد بصورة مباشرة على كفاءة إدارة الموارد البشرية، سواء فيما يتعلق بتنمية القدرات الوطنية، أو رفع إنتاجية القوى العاملة، أو تحسين بيئة العمل، أو تعزيز مشاركة الكفاءات الوطنية في التنمية. ويعني ذلك أن نجاح برامج التحول الوطني لا يرتبط فقط بتوفير الموارد أو إصدار السياسات، وإنما يعتمد أيضا على وجود إدارة موارد بشرية قادرة على استثمار رأس المال البشري وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

كما يوضح تحليل الدراسات السابقة وجود توافق ملحوظ حول الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هذا الأثر لا يتحقق بالدرجة نفسها في جميع المؤسسات. فقد أوضح Martin وآخرون (2016) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بينما بينت دراسة Lima و Galleli (2021) أن فاعلية ممارسات الموارد البشرية تتعزز عندما تعمل ضمن إطار تنظيمي متكامل. كذلك أشارت دراسة Al-Jaber وآخرين (2025) إلى أن أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يصبح أكثر فاعلية عند دعمه بآليات حوكمة مؤسسية فعالة، بما يعزز جودة التنفيذ والرقابة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال المقارنة بين الأدبيات والوثائق الرسمية والدراسات السابقة، يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية تمثل شرطا ضروريا لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إلا أنها ليست شرطا كافيا بمفردها. ففاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتوقف بدرجة كبيرة على البيئة التنظيمية التي تمارس فيها، ومدى ارتباطها بمنظومة حوكمة مؤسسية قادرة على ضمان الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وكفاءة اتخاذ القرار. ومن ثم، فإن تحقيق الأثر المؤسسي المنشود لا يعتمد على تطوير إدارة الموارد البشرية بمعزل عن غيرها، وإنما على تكاملها مع الحوكمة المؤسسية ضمن إطار إداري موحد يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما يمهّد للمحور التالي المتعلق بتحليل دور الحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق هذه المستهدفات.

4.3 تحليل دور الحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

يكشف تحليل الأدبيات الإدارية الحديثة أن الحوكمة المؤسسية أصبحت تمثل أحد المرتكزات الإستراتيجية الرئيسة لتعزيز كفاءة المؤسسات ورفع قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ لم يعد دورها مقتصرًا على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وإنما توسع ليشمل بناء منظومة مؤسسية متكاملة تقوم على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والإفصاح، والرقابة، بما يسهم في تحسين جودة الإدارة وترشيد عملية اتخاذ القرار وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي (Tricker, 2019) ؛ . (OECD, 2015) ويعكس هذا التطور انتقال الحوكمة المؤسسية من كونها إطاراً رقابياً إلى كونها مدخلاً إستراتيجياً لإدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها .

ومن خلال تحليل الوثائق الرسمية والأدبيات ذات العلاقة، يتضح أن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ترتكز بصورة واضحة على مبادئ الحوكمة، ولا سيما فيما يتعلق برفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز النزاهة، وترشيد الإنفاق، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة. ويشير ذلك إلى أن الحوكمة المؤسسية لا تمثل هدفاً مستقلاً، بل تعد أحد الممكنات الرئيسة التي تعتمد عليها الرؤية في تنفيذ برامج التحول الوطني وتحقيق التنمية المستدامة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

كما يبين تحليل الأدبيات أن القيمة الحقيقية للحوكمة المؤسسية لا تكمن في وجود اللوائح أو الأنظمة وحدها، وإنما في قدرتها على تنظيم العمليات الإدارية، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الرقابة الداخلية، والحد من تعارض المصالح، بما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة استخدام الموارد. ويؤكد (Tricker 2019) أن المؤسسات التي تطبق الحوكمة بصورة فعالة تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، في حين ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) أن الحوكمة الرشيدة تمثل أساساً لاستدامة المؤسسات وتحسين أدائها على المدى الطويل.

ويكشف تحليل الدراسات السابقة عن وجود اتفاق واضح حول الدور الإيجابي للحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات تختلف في تفسير آليات هذا التأثير.

فبينما ركزت دراسة Martin وآخرين (2016) على دور الحوكمة في دعم تنفيذ السياسات الإستراتيجية وتعزيز الالتزام المؤسسي، أبرزت دراسة Hutomo و Pudjiarti (2018) أثر الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تكاملها مع الممارسات الإدارية داخل المؤسسة. ويشير هذا التباين إلى أن أثر الحوكمة لا يتحقق بمجرد تطبيق مبادئها، وإنما يتوقف على مدى اندماجها في مختلف العمليات الإدارية.

وفي السياق العربي، تؤكد النتائج الاتجاه نفسه؛ إذ أوضحت دراسة إبراهيم (2022) أن تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية يسهم في تطوير السياسات والإجراءات، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، بينما بينت دراسة قرني (2022) أن الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة يسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي، وتعزيز ثقة العاملين، وتحسين بيئة العمل. ويعكس ذلك أن الحوكمة لا تقتصر آثارها على الجوانب التنظيمية، بل تمتد لتؤثر في السلوك التنظيمي والثقافة المؤسسية.

كما يوضح تحليل الأدبيات الحديثة أن الحوكمة المؤسسية تؤدي دوراً داعماً لفاعلية الوظائف الإدارية الأخرى، ولا سيما إدارة الموارد البشرية. فقد أظهرت دراسة Al-Jaber وآخرين (2025) أن الحوكمة المؤسسية تؤدي دوراً وسيطاً يعزز أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يشير إلى أن الحوكمة تسهم في تحويل ممارسات الموارد البشرية من إجراءات تشغيلية إلى ممارسات ذات أثر مؤسسي أوسع من خلال توفير بيئة تنظيمية قائمة على الرقابة والشفافية والالتزام.

وفي ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يتبين أن الحوكمة المؤسسية تمثل أحد المكونات الأساسية لإنجاح برامج التحول الوطني، لأنها توفر البيئة التنظيمية اللازمة لرفع كفاءة المؤسسات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز النزاهة، وترشيد استخدام الموارد، وهي جميعها أهداف أكدت عليها الرؤية بوصفها متطلبات لتحقيق التنمية المستدامة وبناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ومن خلال المقارنة بين الأدبيات والدراسات السابقة والوثائق الرسمية، يمكن استخلاص أن الحوكمة المؤسسية تمثل شرطاً تنظيمياً أساسياً لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إلا أن أثرها يظل محدوداً إذا مورست بمعزل عن الوظائف الإدارية الأخرى، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية. فالحوكمة تحدد الإطار الذي تمارس فيه

السياسات الإدارية، بينما تتولى إدارة الموارد البشرية تنفيذ تلك السياسات من خلال إدارة رأس المال البشري. ومن ثم، فإن تحقيق الأداء المؤسسي المستدام يتطلب تكاملاً بين الحوكمة المؤسسية وإدارة الموارد البشرية، بحيث تعمل الأولى بوصفها إطاراً منظماً، بينما تمثل الثانية الأداة التنفيذية لتفعيل هذا الإطار، وهو ما يقود إلى المبحث التالي المتعلق بتحليل أثر التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4.4 تحليل التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية

يكشف تحليل الأدبيات العلمية أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية لم يعد ينظر إليه بوصفه مجرد تنسيق بين وظيفتين إداريتين، وإنما أصبح يمثل مدخلاً إستراتيجياً يهدف إلى بناء منظومة مؤسسية قادرة على تحقيق الكفاءة، وتعزيز الشفافية، وترسيخ المساءلة، ودعم استدامة الأداء. ويستند هذا التكامل إلى مواءمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، بحيث تمارس جميع العمليات المرتبطة بإدارة رأس المال البشري ضمن إطار تنظيمي واضح يقوم على العدالة، والشفافية، والامتثال، والمسؤولية، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن خلال تحليل الأدبيات، يتضح أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية علاقة تكاملية متبادلة، حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً في تحويل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات تنفيذية تنعكس في عمليات الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وإدارة الأداء، والتعويضات، والتعاقب الوظيفي. وفي المقابل، توفر الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي الذي يضمن اتساق هذه الممارسات مع الأنظمة والسياسات المؤسسية، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، ويعزز الرقابة، ويحد من تضارب المصالح، بما يضمن موضوعية القرارات وعدالتها (Armstrong & Taylor, 2020)؛ (OECD, 2015).

ويبين التحليل أن القيمة الحقيقية لهذا التكامل لا تتمثل في وجود إدارة للموارد البشرية وأنظمة للحوكمة داخل

المؤسسة بصورة منفصلة، وإنما في قدرة كل منهما على تعزيز فاعلية الآخر. فكلما اتسمت ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشفافية والعدالة والاعتماد على الكفاءة، ازدادت قدرة المؤسسة على تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة عملية، وكلما كانت الحوكمة المؤسسية أكثر وضوحاً وفاعلية، أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر اتساقاً وموضوعية. ويؤدي هذا التفاعل إلى بناء بيئة تنظيمية تتسم بوضوح السياسات، وعدالة الإجراءات، وكفاءة التنفيذ، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء المؤسسي.

كما يكشف تحليل الدراسات السابقة عن اتفاق عام على أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، إلا أن هذه الدراسات اختلفت في تفسير الأبعاد التي يحقق من خلالها هذا التكامل أثره المؤسسي. فقد ركزت دراسة Martin et al. (2016) على أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل عنصراً أساسياً في نجاح الحوكمة المؤسسية، وأن اللوائح والهيكل التنظيمية لا تحقق أهدافها ما لم تدعمها ممارسات بشرية قادرة على تنفيذ السياسات وترسيخ ثقافة الالتزام. وفي المقابل، أبرزت دراسة Lima and Galleli (2021) أهمية المواءمة بين سياسات الموارد البشرية ومبادئ الحوكمة بوصفها الأساس الذي يحقق الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية. ويشير هذا التباين إلى أن التكامل يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يجمع بين البعدين التنظيمي والتنفيذي، ولا يقتصر على أحدهما دون الآخر.

وتدعم نتائج دراسة Hutomo and Pudjiarti (2018) هذا الاتجاه، إذ أوضحت أن أثر الحوكمة المؤسسية في الأداء التنظيمي يتعزز عندما تنعكس مبادئها في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يؤكد أن الحوكمة لا تحقق قيمتها المؤسسية بمجرد وجودها كنظام رقابي، وإنما من خلال قدرتها على توجيه السياسات والممارسات الإدارية. وفي السياق العربي، توصلت دراسة إبراهيم (2022) إلى أن دمج مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية يسهم في تطوير السياسات والإجراءات، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين جودة القرارات، وهو ما يعكس التطبيق العملي للتكامل بين المجالين.

ويظهر أثر هذا التكامل بصورة أكثر وضوحاً عند تحليل انعكاساته على العاملين؛ إذ إن تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة في ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزز ثقة العاملين بالمؤسسة، ويرفع مستوى الرضا والانتماء التنظيمي، ويحد من الشعور بعدم العدالة أو الغموض في القرارات الوظيفية. وقد أكدت دراسة قرني (2022) أن الالتزام بمبادئ حوكمة الموارد البشرية يسهم في تعزيز

الولاء التنظيمي وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهو ما يدل على أن التكامل لا ينعكس على الأنظمة والسياسات فحسب، وإنما يمتد أثره إلى الثقافة التنظيمية والسلوك المؤسسي.

ومن زاوية أخرى، يوضح تحليل الأدبيات أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثل أحد العوامل الرئيسة الداعمة للاستدامة المؤسسية. فقد بينت دراسة (Al-Jaber et al. (2025) أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا تحقق أثراً مستداماً بصورة مباشرة إذا لم تعمل ضمن إطار حوكمة فعال، حيث تؤدي الحوكمة المؤسسية دوراً وسيطاً يعزز أثر هذه الإستراتيجيات في تحقيق الأهداف المؤسسية. وتشير هذه النتيجة إلى أن فاعلية إدارة الموارد البشرية لا تتحدد بجودة ممارساتها وحدها، وإنما أيضاً بالبيئة التنظيمية التي تمارس فيها، ومدى خضوعها لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

كما يكشف التحليل أن غياب التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية قد يؤدي إلى عدد من الآثار السلبية، من أبرزها ضعف اتساق السياسات، وتداخل الصلاحيات، وانخفاض مستوى الشفافية، وضعف المساءلة، وارتفاع المخاطر التنظيمية والقانونية، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الأداء المؤسسي. وفي المقابل، يؤدي التكامل الفعال إلى تعزيز الاتساق بين السياسات والتنفيذ، وربط المسؤوليات بالصلاحيات، وتحسين إدارة المخاطر، وترسيخ ثقافة الامتثال، بما يرفع مستوى الكفاءة المؤسسية ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وفي ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يتضح أن هذا التكامل يمثل أحد المكونات الرئيسة لنجاح برامج التحول الوطني، إذ تجمع الرؤية بين تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة المؤسسات، وتحسين جودة الخدمات، بوصفها أهدافاً مترابطة لا يمكن تحقيقها بصورة منفصلة. ومن ثم، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل الأداة التنفيذية لتنمية القدرات الوطنية وتحسين الأداء، في حين تمثل الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي الذي يضمن توجيه هذه الجهود وفق مبادئ الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016).

ومن خلال المقارنة بين الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية، يمكن استخلاص أن القيمة المؤسسية للتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة

المؤسسية لا تنبع من وجود كل منهما بصورة مستقلة، وإنما من العلاقة التفاعلية التي تجمع بينهما. فالحوكمة المؤسسية توفر الإطار التنظيمي الذي يضبط الممارسات الإدارية، بينما تتولى إدارة الموارد البشرية تحويل هذا الإطار إلى ممارسات تنفيذية تؤثر في السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتطلب النظر إلى إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بوصفهما منظومة إدارية متكاملة، يكون نجاح كل عنصر فيها مرتبطاً بفاعلية العنصر الآخر، وهو ما يمثل جوهر الدراسة الحالية ويعكس القيمة العلمية التي تضيفها إلى الأدبيات في هذا المجال.

4.5 مناقشة التحليل في ضوء الدراسات السابقة

أظهر التحليل الذي توصلت إليه الدراسة الحالية توافقاً واضحاً مع الاتجاه العام للأدبيات الإدارية المعاصرة، التي تؤكد أن إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية لم تعوداً تمثلان وظيفتين إداريتين منفصلتين، بل أصبحتا عنصرين متكاملين في بناء مؤسسات تتمتع بالكفاءة والمرونة والقدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويكشف تحليل الأدبيات أن القيمة المؤسسية لا تتحقق من خلال تطوير كل مجال بصورة مستقلة، وإنما من خلال التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومبادئ الحوكمة المؤسسية ضمن إطار إداري موحد يدعم جودة الأداء والاستدامة المؤسسية (Armstrong & Taylor, 2020)؛ (Tricker, 2019).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه الذي أبرزته دراسة (Lima and Galleli, 2021)، والتي عدت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية علاقة إستراتيجية تقوم على المواءمة بين السياسات والممارسات التنظيمية. وقد أوضحت تلك الدراسة أن التكامل بين المجالين يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة. ويتوافق ذلك مع ما خلصت إليه الدراسة الحالية من أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتطلب وجود منظومة إدارية تحقق الانسجام بين إدارة رأس المال البشري والإطار التنظيمي الذي يحكم عمل المؤسسات.

كما انسجمت نتائج الدراسة مع ما طرحه Martin وآخرون (2016)، الذين أكدوا أن نجاح الحوكمة المؤسسية لا يعتمد على وجود اللوائح والهيكل التنظيمية فحسب، وإنما يرتبط

بوجود إدارة موارد بشرية إستراتيجية قادرة على تحويل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات تنفيذية داخل المؤسسة . ويعزز هذا الطرح ما توصل إليه التحليل الحالي، الذي أظهر أن فاعلية الحوكمة المؤسسية تتجسد عندما تنعكس مبادئها في سياسات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، بما يحقق الاتساق بين السياسات والتنفيذ .

وفي السياق نفسه، تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة Hutomo and Pudjiarti (2018)، التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة المؤسسية، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء التنظيمي. إلا أن التحليل الحالي يضيف بعداً تفسيرياً يتمثل في أن هذه العلاقة لا ينبغي النظر إليها بوصفها مجرد ارتباط بين متغيرين، وإنما باعتبارها علاقة اعتماد متبادل، حيث تتأثر فاعلية كل من إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية بدرجة تكاملهما داخل المؤسسة، وهو ما يفسر تباين مستويات الأداء بين المؤسسات التي تطبق كل منهما بصورة منفصلة وتلك التي تحقق التكامل بينهما .

كما جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع الدراسات العربية، ولا سيما دراسة إبراهيم (2022)، التي أكدت أهمية دمج مبادئ الحوكمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطوير السياسات والإجراءات وتحسين جودة القرارات الإدارية، وكذلك دراسة قرني (2022) التي بينت أن تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز الولاء التنظيمي، ورفع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة، وتحسين بيئة العمل. وتدعم هذه النتائج ما توصل إليه التحليل الحالي من أن انعكاس مبادئ الحوكمة على الممارسات اليومية للموارد البشرية يمثل أحد العوامل الرئيسة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والشفافية والمساءلة .

ومن جهة أخرى، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Al-Jaber وآخرين (2025)، التي أوضحت أن الحوكمة المؤسسية تؤدي دوراً وسيطاً في تعزيز أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية . ويؤكد هذا الاتجاه ما أظهره التحليل الحالي من أن فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على جودة تلك الممارسات وحدها، وإنما تتحدد أيضاً بوجود إطار تنظيمي قائم على الحوكمة يضمن وضوح السياسات، وكفاءة الرقابة، وعدالة التطبيق، وهو ما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

وعلى الرغم من هذا الاتفاق العام مع الدراسات السابقة، فإن التحليل الحالي يكشف عن اختلاف في زاوية المعالجة .

فقد ركزت غالبية الدراسات السابقة على تحليل أثر إدارة الموارد البشرية أو الحوكمة المؤسسية في الأداء المؤسسي، أو تناولت العلاقة بينهما في سياقات تنظيمية واقتصادية متنوعة، بينما ركزت الدراسة الحالية على تحليل أثر التكامل بينهما في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال الربط بين الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية ذات العلاقة. ويمنح هذا التوجه الدراسة بعداً تحليلياً يتجاوز تفسير العلاقة بين المتغيرين إلى بيان دورها في دعم التوجهات الوطنية المرتبطة بتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة المؤسسات.

كما يكشف تحليل الدراسات السابقة عن وجود اتفاق واسع حول أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت هذا التكامل من منظور تحسين الأداء المؤسسي أو تحقيق الاستدامة التنظيمية، في حين لم تتناوله بصورة مباشرة في سياق تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومن ثم، تسهم الدراسة الحالية في معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم تفسير علمي يربط بين هذا التكامل والتوجهات الوطنية التي تبنتها الرؤية، وهو ما يمثل إضافة معرفية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن استخلاص أن نتائج الدراسة الحالية تدعم الاتجاه السائد في الأدبيات الإدارية، الذي يرى أن تحقيق الأداء المؤسسي المستدام لا يعتمد على كفاءة إدارة الموارد البشرية أو الحوكمة المؤسسية كل على حدة، وإنما على مستوى التكامل بينهما ضمن منظومة إدارية واحدة. كما يبين التحليل أن هذا التكامل يمثل أحد الممكنات الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات، وتعزيز الشفافية، وترسيخ المساءلة، وتنمية رأس المال البشري، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويؤكد الفرضية الفكرية التي انطلقت منها الدراسة الحالية.

4.6 الاستنتاجات الرئيسية للدراسة

في ضوء تحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات العلاقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تسهم في تفسير طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وبيان أثر تكاملهما في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1. أظهرت الأدبيات العلمية أن إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية تمثلان عنصرين متكاملين في الإدارة الحديثة، وأن فاعلية كل منهما تتعزز عند ارتباطها بالأخرى ضمن إطار مؤسسي موحد، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات (Armstrong & Taylor, 2020؛ Tricker, 2019).
2. بين التحليل أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية لا يقتصر على التنسيق بين السياسات والإجراءات الإدارية، وإنما يمثل مدخلا إستراتيجيا يربط بين تنمية رأس المال البشري، والحوكمة الرشيدة، وتحسين جودة الإدارة، بما ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية (Lima & Galleli, 2021؛ Martin et al., 2016).
3. أوضحت الأدبيات أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم في تعزيز العدالة، والشفافية، والمساءلة، والامتثال، ويرفع موضوعية القرارات المتعلقة بالتوظيف، وإدارة الأداء، والترقيات، والتعويضات، الأمر الذي يعزز ثقة العاملين ويحسن بيئة العمل (OECD, 2015؛ Ibrahim, 2022).
4. أكدت الأدبيات أن إدارة الموارد البشرية تمثل أحد الممكنات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وتنمية الكفاءات الوطنية، ورفع إنتاجية القوى العاملة، ودعم جاهزية المؤسسات لمتطلبات التحول الوطني (رؤية المملكة العربية السعودية، 2016؛ Noe et al., 2021).
5. أظهر التحليل أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز إدارة المخاطر، وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الشفافية والالتزام، بما يدعم قدرة المؤسسات على مواجهة المتغيرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Hutomo & Pudjiarti, 2018؛ Al-Jaber et al., 2025).
6. كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن وجود اهتمام متزايد بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على كل متغير بصورة مستقلة، أو تناولت العلاقة بينهما في سياقات تنظيمية مختلفة، بينما ظل تناول أثر تكاملهما في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

محدودا، وهو ما يؤكد وجود فجوة علمية أسهمت الدراسة الحالية في معالجتها .

7. خلصت الدراسة إلى أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يتطلب تبني منظور إداري متكامل يربط بين تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يعزز كفاءة المؤسسات، ويرفع جودة أدائها، ويدعم قدرتها على تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة .

وفي ضوء هذه الاستنتاجات، يتبين أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية لا يمثل خيارا تنظيميا فحسب، بل يعد أحد المرتكزات الإستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسات، وتعزيز استدامتها، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تشكل هذه الاستنتاجات الأساس الذي تنطلق منه التوصيات والمقترحات الواردة في الفصل الخامس، والهادفة إلى تعزيز هذا التكامل وتطوير الممارسات الإدارية المرتبطة به .

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية من خلال تبني سياسات تنظيمية موحدة تضمن مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

2. إدماج مبادئ الحوكمة المؤسسية في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في مجالات تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، وإدارة الأداء، والتطوير الوظيفي، والتعويضات، بما يعزز العدالة، والشفافية، والمساءلة في الممارسات الإدارية .

3. تطوير القدرات المهنية للعاملين والقيادات في مجال الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية المتخصصة

التي تجمع بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يعزز جودة الممارسات الإدارية وفاعلية اتخاذ القرار .

4. ترسيخ ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات عبر نشر الوعي بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والامتثال، وربطها بالسياسات والإجراءات التنظيمية، بما يسهم في بناء بيئة عمل داعمة للاستدامة المؤسسية .

5. تطوير مؤشرات لقياس مستوى التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية؛ بما يساعد المؤسسات على متابعة مستوى التطبيق، وتحديد جوانب القوة وفرص التحسين، ودعم عمليات التطوير المستمر .

6. تعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة المؤسسية، من خلال تطوير الأنظمة الرقمية، وتحسين إدارة البيانات، ورفع مستوى الشفافية وسرعة الإجراءات ودقتها .

7. تعزيز دور القيادات الإدارية في دعم التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، من خلال تبني ممارسات قيادية تعزز المشاركة، والعدالة، والشفافية، والمساءلة، وترسخ مبادئ الحوكمة في الثقافة التنظيمية .

8. الاستفادة من مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 عند تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، بما يحقق المواءمة بين تنمية رأس المال البشري ومتطلبات الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي .

9. تشجيع المؤسسات على إجراء مراجعات دورية لسياسات الموارد البشرية وأطر الحوكمة المؤسسية؛ بهدف تقييم مستوى التكامل بينهما، وتطوير الممارسات الإدارية بما ينسجم مع المتغيرات التنظيمية وأفضل الممارسات الحديثة .

10. تشجيع إجراء المزيد من الدراسات العلمية التي تتناول التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في البيئة السعودية، مع التوسع في الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر هذا التكامل في مؤشرات الأداء المؤسسي، وجودة الخدمات، وإدارة المخاطر، والتحول المؤسسي، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية ودعم متخذي القرار .

المراجع

-المراجع العربية-

إبراهيم ، أحمد إبراهيم حسن . (2022) . نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية . *المجلة العربية للإدارة* ، 42 (4) ، 343-358.

<https://doi.org/10.21608/AJA.2022.189428>

أحمد ، حسام قرني . (2022) . مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين : دراسة ميدانية . *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط* ، 30 (3) ، 112-176. <https://doi.org/10.21608/INP.2022.270561>

رؤية المملكة العربية السعودية . (2016) . رؤية المملكة العربية السعودية 2030 . مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ، المملكة العربية السعودية .

-المراجع الأجنبية-

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Cadbury Committee. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee Publishing.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

- Hutomo, P. T. P., & Pudjiarti, E. S. (2018). Corporate governance and HRM practice on consumption product sector listed in Indonesia Stock Exchange. *European Research Studies Journal*, 21(3), 132–142. <https://doi.org/10.35808/ersj/1049>
- Lima, L., & Galleli, B. (2021). Human resources management and corporate governance: Integration perspectives and future directions. *European Management Journal*, 39(6), 731–744. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.02.004>
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22–35. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.006>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.

الملاحق

- الملخص Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وبيان دوره في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال استعراض وتحليل الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية ذات العلاقة، في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة والحوكمة، والتوجهات الوطنية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بالمنهج الوثائقي، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية المحكمة، والأنظمة، والتقارير، والوثائق الرسمية ذات الصلة؛ بهدف بناء إطار نظري يفسر طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتحليل أوجه التكامل بينهما في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات الرؤية.

وأظهر تحليل الأدبيات أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثل أحد المرتكزات الرئيسة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وترسيخ مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتنمية رأس المال البشري، بما يدعم استدامة المؤسسات ويعزز قدرتها على الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما بين التحليل أن فاعلية هذا التكامل ترتبط بوجود سياسات تنظيمية واضحة، وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاستثمار في تنمية القدرات البشرية، والاستفادة من التحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية.

وأوصت الدراسة بتعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص، وتطوير السياسات والإجراءات المنظمة لهذا التكامل، ونشر ثقافة الحوكمة، ودعم برامج تنمية القدرات البشرية، وتشجيع إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول هذا الموضوع في البيئة السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الحوكمة المؤسسية، التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأداء المؤسسي.

Abstract

This study aimed to analyze the integration between Human Resource Management (HRM) and Corporate Governance and examine its role in supporting the achievement of the objectives of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030. The study was based on a comprehensive review and analysis of relevant academic literature, previous studies, and official documents within the context of contemporary developments in human resource management, corporate governance, and the national transformation initiatives associated with Saudi Vision 2030.

The study adopted a descriptive-analytical approach supported by documentary research. Data were collected through reviewing and analyzing academic books, peer-reviewed journal articles, previous studies, official reports, regulations, and related documents. This approach enabled the development of a comprehensive theoretical framework explaining the relationship between Human Resource Management and Corporate Governance and analyzing how their integration contributes to strengthening organizational performance and supporting the achievement of Vision 2030 objectives.

The analysis revealed that the integration of Human Resource Management and Corporate Governance represents a fundamental pillar for enhancing organizational performance by promoting transparency, accountability, fairness, effective decision-making, and human capital development. The findings also indicate that the effectiveness of this integration depends on the existence of clear organizational policies, the application of governance principles within HRM practices, continuous investment in human capital development, and the adoption of digital transformation initiatives.

The study recommends strengthening the integration between Human Resource Management and Corporate Governance in both public and private sector organizations, developing policies and procedures that support this integration, promoting a governance-oriented organizational culture, investing in human capital development, and encouraging further applied research on this topic within the Saudi context.

Keywords: Human Resource Management, Corporate Governance, Human Resource Management–Corporate Governance Integration, Saudi Vision 2030, Organizational Performance.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Title in English

The Impact of the Integration Between Human Resource Management and Corporate Governance on Achieving the Objectives of Saudi Vision 2030

Prepared by:

Monira Jameel Al-Shammari

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jar

Year:2026