جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الاعمال

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة و أثرها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

إعداد الطالب/

منيرة جميل الشمري

إشراف/

د.الفيصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مقدمة :

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات استراتيجية شاملة مست مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وذلك في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تمثل نموذجا تنمويا طموحا يهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وتحقيق التنمية المستدامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والمؤسسي. (Saudi Vision 2030, 2016)

وقد انعكست هذه التحولات على بيئة العمل المؤسسي، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة تتسم بالكفاءة والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة. وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على الموارد المالية أو التكنولوجية، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على المورد البشري باعتباره العنصر الأكثر تأثيرا في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تطوير مهارات العاملين، وتعزيز إنتاجيتهم، وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. (Armstrong, 2020) كما أشار (Dessler, 2020) إلى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت شريكا استراتيجيا في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال دورها في استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها.

ومن جهة أخرى، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسات، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وتقليل المخاطر التنظيمية. (Tricker, 2019) كما أكدت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز الثقة المؤسسية وتحقيق الاستدامة. (OECD, 2015)

وفي ضوء توجه المملكة نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تركز على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءة المؤسسية، تبرز أهمية التكامل بين إدارة الموارد

البشرية والحوكمة المؤسسية، حيث يسهم هذا التكامل في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وقياس أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الملحوظ في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى وجود تفاوت في مستوى تطبيق هذه الممارسات، خاصة فيما يتعلق بدرجة التكامل بينهما (Armstrong, 2020; Tricker, 2019).

حيث إن بعض المؤسسات تمارس إدارة الموارد البشرية بشكل تقليدي منفصل عن منظومة الحوكمة، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين العمليات الإدارية والتنظيمية، وينعكس ذلك في انخفاض مستوى الشفافية، وضعف المساءلة، وتراجع كفاءة اتخاذ القرار. (OECD, 2015)

كما أن غياب التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الموارد البشرية، مما يؤثر سلبا على الأداء المؤسسي ويحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Dessler, 2020).

وفي ظل توجه المملكة نحو تحقيق أهداف رؤية 2030، التي تعتمد بشكل كبير على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءة المؤسسية، تبرز الحاجة إلى دراسة هذا التكامل بشكل علمي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وما أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها موضوعا استراتيجيا يجمع بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، باعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية.

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات الإدارية الحديثة من خلال الربط بين مفهومي إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ضمن إطار تكاملي واحد، حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت كل منهما بشكل منفصل، دون التركيز على طبيعة العلاقة بينهما وتأثير هذا التكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لدور إدارة الموارد البشرية بوصفها موردا استراتيجيا يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك في ضوء نظرية الموارد (Resource-Based View) التي تؤكد أن الموارد البشرية تمثل أحد أهم مصادر التفوق المؤسسي. (Barney, 1991) وفي الوقت نفسه، تقدم الدراسة فهما أعمق لدور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وهو ما يتوافق مع مبادئ نظرية أصحاب المصلحة. (Freeman, 1984)

علاوة على ذلك، تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في البيئة السعودية، حيث لا تزال الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في سياق تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 محدودة نسبيا، مما يمنح هذه الدراسة قيمة علمية مضافة.

كما تساعد نتائج الدراسة في تطوير نماذج نظرية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المختلفة، وربطها بالأداء المؤسسي، وهو ما يعزز من تراكم المعرفة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

- **الأهمية التطبيقية**

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين واقع المؤسسات في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجه نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030 التي تركز بشكل كبير على تطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

حيث يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة صناع القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة على تبني سياسات إدارية أكثر تكاملا، من خلال دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل المخاطر التنظيمية (Tricker, 2019).

كما تساعد الدراسة في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة المؤسسية في ضبط الممارسات الإدارية، وضمان العدالة في التعامل مع العاملين، وهو ما ينعكس إيجابيا على بيئة العمل ويزيد من رضا الموظفين وولائهم التنظيمي.

ومن جانب آخر، تسهم الدراسة في دعم تطوير رأس المال البشري، من خلال إبراز أهمية ممارسات الموارد البشرية الحديثة، مثل التدريب والتطوير وإدارة الأداء، في تحسين كفاءة العاملين ورفع إنتاجيتهم، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030. (Saudi Vision 2030, 2016)

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الجهات المعنية بوضع السياسات العامة في تصميم استراتيجيات وطنية تعزز التكامل بين الموارد البشرية والحوكمة، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع مستوى التنافسية على المستويين الإقليمي والدولي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وبيان أثر هذا التكامل في

تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة، والتي تتطلب تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الكفاءة المؤسسية. وتنبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية، التي تسهم في تحقيق الغاية العامة للدراسة.

الهدف الرئيس

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في:

تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وقياس أثر التكامل بينهما في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

يركز هذا الهدف على فهم العلاقة التكاملية بين متغيرين رئيسيين هما إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، حيث لم يعد النظر إلى كل منهما بشكل منفصل كافيا في ظل الإدارة الحديثة، بل أصبح التكامل بينهما ضرورة لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

فإدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير رأس المال البشري وتحسين كفاءة العاملين، بينما تعمل الحوكمة المؤسسية على تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية .(Tricker, 2019) وعند تحقيق التكامل بينهما، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة الأداء الحكومي وتطوير رأس المال البشري(Saudi Vision 2030, 2016) .

الأهداف الفرعية

- **التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات**

يركز هذا الهدف على قياس مدى تطبيق المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، مثل التخطيط للموارد

البشرية، والاستقطاب، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز.

وتؤكد الأدبيات أن هذه الممارسات تمثل أساس تحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم في تطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم. (Armstrong, 2020) كما يرى (Dessler, 2020) أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تساعد المؤسسات على تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، مما يعزز الكفاءة التنظيمية.

- تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات

يركز هذا الهدف على دراسة مدى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والرقابة المؤسسية.

وتعد الحوكمة المؤسسية من الأدوات الأساسية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النزاهة المؤسسية، حيث تسهم في تحسين جودة القرارات وتقليل المخاطر التنظيمية. (OECD, 2015) كما يؤكد (Tricker, 2019) أن الحوكمة الفعالة تعد عاملا رئيسيا في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتعزيز الثقة داخل المؤسسة.

- دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية

يتناول هذا الهدف تحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية.

ويستند هذا الهدف نظرية الموارد (RBV)، التي ترى أن الموارد البشرية تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية (Barney, 1991)، وكذلك إلى نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد أهمية تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة (Freeman, 1984).

وعليه، فإن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة يسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، وتحقيق الشفافية في التوظيف، وتحسين نظم تقييم الأداء.

- **قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030**

يسعى هذا الهدف تحليل مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، خاصة في مجالات تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء.

حيث تؤكد رؤية 2030 على أهمية الاستثمار في الإنسان باعتباره المحرك الأساسي للتنمية. (Saudi Vision2030, 2016) كما تشير الأدبيات إلى أن تطوير الموارد البشرية يسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. (Armstrong, 2020)

- **قياس أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030**

يركز هذا الهدف على دراسة دور الحوكمة في دعم تحقيق أهداف الرؤية، من خلال تعزيز الشفافية والنزاهة وتحسين جودة القرارات الإدارية.

حيث تسهم الحوكمة في خلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. (OECD, 2015) كما أن تطبيق الحوكمة يعد أحد المتطلبات الأساسية لرفع كفاءة الأداء الحكومي، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.

- **تحليل دور التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي**

يهدف هذا الهدف إلى دراسة التأثير المشترك لإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، حيث إن التكامل بينهما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والعدالة التنظيمية.

فإدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير العاملين، بينما تضمن الحوكمة تطبيق الأنظمة بشكل عادل وشفاف، مما يؤدي إلى بيئة عمل مستقرة ومحفزة. (Dessler, 2020)

- **تقديم توصيات عملية لتعزيز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية**

يتناول هذا الهدف تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تعزيز التكامل بين الموارد البشرية والحوكمة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية 2030.

وتعد هذه التوصيات ذات أهمية كبيرة لصناع القرار، حيث يمكن من خلالها تطوير السياسات الإدارية وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وسعيا لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية ودورهما في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تمثل الإطار التحليلي للدراسة.

- **ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؟**

يهدف هذا السؤال إلى قياس مدى تطبيق المؤسسات لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، مثل التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز والتعويضات.

وتشير الأدبيات إلى أن هذه الممارسات تمثل حجر الأساس في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تسهم في تطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية (Armstrong, 2020). كما يؤكد (Dessler, 2020) أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تساهم في تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي.

ومن هذا المنطلق، فإن معرفة مستوى تطبيق هذه الممارسات يساعد في تقييم مدى جاهزية المؤسسات لتحقيق أهدافها

الاستراتيجية، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على تطوير رأس المال البشري.

- **ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات؟**

يركز هذا السؤال على تحليل مدى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، والتي تشمل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والرقابة.

وتعد الحوكمة المؤسسية من أهم الأدوات التي تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل المخاطر التنظيمية، وتعزيز النزاهة المؤسسية. (Tricker, 2019) كما تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن تطبيق الحوكمة يسهم في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح وتحقيق الاستدامة التنظيمية. (OECD, 2015)

وعليه، فإن قياس مستوى تطبيق الحوكمة يساعد في تحديد مدى قدرة المؤسسات على تحقيق بيئة تنظيمية مستقرة وفعالة، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030 التي تركز على تعزيز الشفافية والكفاءة المؤسسية.

- **هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية؟**

يهدف هذا السؤال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين متغيرين رئيسيين في الدراسة، وهما إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال تحليل مدى وجود ارتباط بينهما.

ويستند هذا السؤال إلى عدد من الأطر النظرية، مثل نظرية الموارد (Resource-Based View)، التي ترى أن الموارد البشرية تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية (Barney, 1991)، ونظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد أهمية تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة. (Freeman, 1984)

كما تشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تدعم تطبيق الحوكمة من خلال تعزيز الشفافية في التوظيف، وتحقيق العدالة في تقييم الأداء، وتعزيز المساءلة داخل المؤسسة. (Dessler, 2020)

وبالتالي، فإن دراسة هذه العلاقة تساعد في فهم مدى التكامل بين الجانبين الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة.

- **ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟**

يركز هذا السؤال على تحليل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، خاصة في مجالات تطوير رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية.

وتؤكد رؤية 2030 أن الاستثمار في الإنسان يمثل أحد أهم ركائز التنمية المستدامة (Saudi Vision 2030, 2016). كما تشير الدراسات إلى أن تطوير الموارد البشرية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية (Armstrong, 2020).

كما يرى (Dessler, 2020) أن ممارسات الموارد البشرية الحديثة، مثل التدريب المستمر وإدارة الأداء، تسهم في تحقيق التميز التنظيمي، وهو ما يتماشى مع أهداف الرؤية.

- **ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟**

يهدف هذا السؤال إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية في دعم تحقيق أهداف الرؤية، من خلال تعزيز الشفافية، وتحقيق العدالة، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

حيث تسهم الحوكمة في خلق بيئة تنظيمية قائمة على النزاهة والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر. (OECD, 2015) كما

يؤكد (Tricker, 2019) أن الحوكمة الفعالة تعد عنصرا أساسيا في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وبالتالي، فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية يعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، خاصة فيما يتعلق بتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الثقة المؤسسية.

- **ما دور التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي؟**

يعد هذا السؤال من أهم تساؤلات الدراسة، حيث يركز على تحليل التأثير المشترك لإدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي.

فالتكامل بين هذين البعدين يسهم في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والعدالة التنظيمية، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير العاملين، بينما تعمل الحوكمة على تنظيم العلاقات وضمان الشفافية والمساءلة (Dessler, 2020; Tricker, 2019).

كما أن هذا التكامل يؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز الأداء التنظيمي، وهو ما يتماشى مع أهداف الإدارة الاستراتيجية الحديثة.

فروض الدراسة:

بناء على ما تم استعراضه في الأدبيات السابقة، والإطار النظري للدراسة، وتساؤلات البحث، تم صياغة مجموعة من الفروض العلمية التي يمكن اختبارها إحصائيا، بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وقياس أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وقد صيغت هذه الفروض بصيغة العدم (Null Hypothesis) تمهيدا لاختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تعكس هذه الفرضية الهدف الرئيس للدراسة، حيث تسعى إلى اختبار ما إذا كان هناك تأثير معنوي للتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية على تحقيق أهداف رؤية 2030.

ويستند هذا الفرض إلى أن كل من إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثلان عاملين أساسيين في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن القيمة الحقيقية تتحقق عند تكاملهما معا، وليس عند تطبيق كل منهما بشكل منفصل.

فإدارة الموارد البشرية تسهم في تطوير رأس المال البشري وتحسين الكفاءة الإنتاجية (Armstrong, 2020) ، بينما تعمل الحوكمة المؤسسية على تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة القرارات . (Tricker, 2019) وعند الجمع بينهما، يمكن تحقيق بيئة تنظيمية متكاملة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (Saudi Vision 2030, 2016)

الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة.

تفسير الفرضية :

ترتبط هذه الفرضية بالسؤال الذي يبحث في طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية.

وتشير الأدبيات إلى أن هناك علاقة تكاملية بين هذين المتغيرين، حيث تسهم ممارسات الموارد البشرية في دعم تطبيق الحوكمة من خلال تعزيز العدالة في التوظيف، والشفافية في تقييم الأداء، والمساءلة في إدارة الموارد البشرية . (Dessler, 2020)

كما يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال نظرية الموارد (RBV)، التي تؤكد أن الموارد البشرية تمثل عنصرا استراتيجيا في تحقيق الميزة التنافسية (Barney, 1991)، وكذلك من خلال نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد أهمية تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة (Freeman, 1984).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تفسير الفرضية:

ترتبط هذه الفرضية بالسؤال الذي يدرس أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف الرؤية.

حيث تؤكد الأدبيات أن ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير وإدارة الأداء، تسهم بشكل مباشر في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة العاملين. (Armstrong, 2020)

كما تشير رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى أن تطوير رأس المال البشري يمثل أحد أهم محركات التنمية الاقتصادية. (Saudi Vision 2030, 2016) وبالتالي، فإن اختبار هذه الفرضية يساعد في تحديد مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الرؤية.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تفسير الفرضية:

ترتبط هذه الفرضية بدراسة أثر الحوكمة المؤسسية على تحقيق أهداف الرؤية.

حيث تسهم الحوكمة في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل المخاطر التنظيمية، وتعزيز الشفافية، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. (OECD, 2015)

كما يؤكد (Tricker, 2019) أن الحوكمة الفعالة تعد عنصرا أساسيا لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي.

تفسير الفرضية :

ترتبط هذه الفرضية بالسؤال الذي يركز على دور التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي.

ويعكس هذا الفرض فكرة أن الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على كفاءة الموارد البشرية أو جودة الحوكمة بشكل منفصل، بل يعتمد على التكامل بينهما.

حيث تسهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات البشرية، بينما تعمل الحوكمة على تنظيم العلاقات وضمان العدالة والشفافية، مما يؤدي إلى بيئة عمل مستقرة ومحفزة. (Dessler, 2020; Tricker, 2019)

الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

تفسير الفرضية :

تهدف هذه الفرضية إلى دراسة ما إذا كانت الخصائص الديموغرافية تؤثر في إدراك الأفراد لممارسات إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية.

حيث تشير بعض الدراسات إلى أن العوامل الشخصية، مثل الخبرة والمؤهل العلمي، قد تؤثر في تقييم الأفراد للممارسات الإدارية. (Creswell, 2014)

وبالتالي، فإن اختبار هذه الفرضية يساعد في تحديد مدى وجود فروق في آراء المشاركين، وهو ما يسهم في تفسير نتائج الدراسة بشكل أدق.

الدراسات السابقة :

شهدت الأدبيات الإدارية اهتماما متزايدا بدراسة كل من إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه كل منهما في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة. ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية: دراسات تناولت إدارة الموارد البشرية، ودراسات تناولت الحوكمة المؤسسية، ودراسات تناولت العلاقة بينهما.

الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

أوضحت دراسة (Armstrong, 2020) أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم ممارسات مثل التدريب والتطوير وإدارة الأداء في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم. كما تؤكد الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي السياق ذاته، أوضح (Dessler, 2020) أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفة تشغيلية تقليدية، بل أصبحت شريكا استراتيجيا في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال دورها في استقطاب الكفاءات وتحفيز العاملين والمحافظة عليهم. كما أشار إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

تحليل:

تتفق هذه الدراسات على أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها ركزت بشكل أساسي على الجانب الداخلي للمؤسسة، دون التطرق بشكل كاف إلى دور الحوكمة في تنظيم هذه الممارسات.

تحليل الدراسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية

أظهرت دراسة (Tricker, 2019) أن الحوكمة المؤسسية تمثل إطارا متكاملا يهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

كما أشار إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتقليل المخاطر التنظيمية.

كما أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) أن الحوكمة الفعالة تسهم في تعزيز النزاهة المؤسسية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، ورفع كفاءة الأداء، من خلال تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة.

تحليل:

تركز هذه الدراسات على دور الحوكمة في ضبط الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين الحوكمة وإدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية في دراسة التكامل بينهما.

تحليل الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية

تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، حيث أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بينهما، وأن التكامل بين هذين البعدين يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

ففي إطار نظرية الموارد (RBV)، يرى (Barney, 1991) أن الموارد البشرية تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، بينما تؤكد نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) على أهمية تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وهو ما يتقاطع مع مبادئ الحوكمة المؤسسية.

كما تشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل العدالة في التوظيف والشفافية في تقييم الأداء، تسهم في دعم تطبيق الحوكمة المؤسسية وتعزيز المساءلة داخل المؤسسة. (Dessler, 2020)

تحليل:

توضح هذه الدراسات وجود علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، إلا أن معظمها تناول هذه العلاقة بشكل نظري، دون تقديم تحليل تطبيقي في سياق بيئات محددة مثل المملكة العربية السعودية.

تحليل الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين

في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أكدت وثيقة الرؤية (Saudi Vision 2030, 2016) على أهمية تطوير رأس المال البشري وتعزيز الحوكمة المؤسسية كأحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة.

كما تشير التوجهات الاستراتيجية للرؤية إلى ضرورة تحسين كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية، وتمكين الكفاءات الوطنية، وهو ما يتطلب تكاملا بين مختلف الوظائف الإدارية، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية.

تحليل:

تؤكد رؤية 2030 على أهمية كل من الموارد البشرية والحوكمة، إلا أنها لا تتناول بشكل مباشر العلاقة التكاملية بينهما، مما يفتح المجال أمام الدراسات الحالية، مثل هذه الدراسة، لسد هذه الفجوة.

التحليل العام للدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة التي توضح اتجاهات البحث في هذا المجال، وذلك على النحو الآتي:

1. وجود اهتمام متزايد بدراسة كل من إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، إلا أن معظم الدراسات تناولت كل منهما بشكل منفصل دون التركيز على العلاقة التكاملية بينهما.
2. أكدت غالبية الدراسات على الدور المحوري لكل من إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية.
3. وجود نقص واضح في الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، خاصة من منظور تحليلي يجمع بين الجانبين الإداري والتنظيمي.
4. ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، رغم أهمية هذا الربط في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة.

فجوة الدراسة

بناء على ما سبق، يتضح وجود حاجة إلى دراسة العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية في البيئة السعودية، وتحليل أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات والنظريات الإدارية التي تسهم في تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، وتوضح دور هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتعد هذه النظريات إطارا علميا يربط بين متغيرات الدراسة، ويساعد في تفسير النتائج المتوقعة.

نظرية رأس المال البشري

تعد نظرية رأس المال البشري من أهم النظريات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، حيث تفترض أن الأفراد يمثلون أصلا استراتيجيا للمؤسسات، وأن الاستثمار في تنمية مهاراتهم ومعارفهم يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

تؤكد هذه النظرية أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، بل يتفوق عليه في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويشير (Armstrong, 2020) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير وإدارة الأداء، تمثل أدوات رئيسية لتعزيز قيمة هذا المورد.

الربط بالدراسة:

ترتبط هذه النظرية مباشرة بمتغير **إدارة الموارد البشرية** في الدراسة، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير رأس المال البشري لتحقيق أهدافها. كما أن هذا التوجه يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي

تركز على الاستثمار في الإنسان باعتباره المحرك الأساسي للتنمية . (Saudi Vision 2030, 2016)

نظرية الحوكمة المؤسسية

تركز نظرية الحوكمة المؤسسية على تنظيم العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

تشير هذه النظرية إلى أن وجود نظام حوكمة فعال يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل المخاطر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. ويؤكد (Tricker, 2019) أن الحوكمة تمثل إطارا تنظيميا يهدف إلى تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة.

كما توضح مبادئ (OECD, 2015) أن الحوكمة الفعالة تعزز النزاهة المؤسسية، وتدعم الشفافية، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

الربط بالدراسة :

ترتبط هذه النظرية بمتغير **الحوكمة المؤسسية**، حيث تسهم في تفسير دور الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن تطبيق الحوكمة يعد أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، خاصة فيما يتعلق بتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الثقة المؤسسية.

نظرية أصحاب المصلحة

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة على أهمية تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، مثل الموظفين، والإدارة، والعملاء، والمجتمع.

يرى (Freeman, 1984) أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على تحقيق الأرباح، بل على قدرتها على إدارة علاقاتها مع مختلف أصحاب المصالح بشكل يحقق المنفعة المشتركة. كما أن هذه النظرية تؤكد أهمية العدالة التنظيمية والشفافية في التعامل مع العاملين.

الربط بالدراسة :

تعد هذه النظرية حلقة وصل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، حيث تسهم الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، بينما تضمن الحوكمة تحقيق العدالة

والشفافية. وبالتالي، فإن التكامل بينهما يؤدي إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وهو ما يعزز الأداء المؤسسي.

نظرية الموارد

تفترض نظرية الموارد أن الميزة التنافسية للمؤسسات تعتمد على امتلاكها موارد نادرة وقيمة يصعب تقليدها.

يشير (Barney, 1991) إلى أن الموارد التي تحقق ميزة تنافسية يجب أن تكون ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للتقليد. ويعد المورد البشري من أهم هذه الموارد، نظرا لامتلاكه المعرفة والخبرة التي يصعب تقليدها.

الربط بالدراسة:

تدعم هذه النظرية فكرة أن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرا استراتيجيا في تحقيق التفوق المؤسسي، خاصة عندما يتم إدارتها ضمن إطار حوكمة فعال. وبالتالي، فإن التكامل بين الموارد البشرية والحوكمة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030.

مدخل الإدارة الاستراتيجية

يركز هذا المدخل على تحقيق التكامل بين مختلف وظائف المنظمة، بما يضمن توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.

يؤكد هذا المدخل أن نجاح المؤسسات يعتمد على قدرتها على تنسيق أنشطتها المختلفة، وخاصة إدارة الموارد البشرية، ضمن إطار تنظيمي قائم على الحوكمة. كما يشير (Dessler, 2020) إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا في تنفيذ الخطط التنظيمية.

الربط بالدراسة:

يعد هذا المدخل الإطار الذي يربط جميع متغيرات الدراسة، حيث يوضح أن تحقيق مستهدفات رؤية 2030 يتطلب تكاملا بين الموارد البشرية والحوكمة ضمن استراتيجية مؤسسية واضحة.

من خلال استعراض هذه النظريات، يتضح أن:

- **نظرية رأس المال البشري** تركز على تطوير الأفراد

- **نظرية الحوكمة** تركز على تنظيم المؤسسة
- **نظرية أصحاب المصلحة** تركز على التوازن بين الأطراف
- **نظرية الموارد** تركز على تحقيق الميزة التنافسية
- **الإدارة الاستراتيجية** تركز على التكامل

التكامل بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية يمثل الأساس لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وهو ما تسعى إليه رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

المنهجية وطرق البحث:

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج استخداما في الدراسات الإدارية والتنظيمية، نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسات التي تهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ووصف الظواهر كما هي في الواقع. (Sekaran & Bougie, 2016)

يهدف المنهج الوصفي إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، والمتمثلة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى دراسة هذه العلاقة بشكل إحصائي، واختبار الفروض العلمية، وقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على:

- تحليل العلاقات بين المتغيرات (HR + Governance + Vision 2030)
- تفسير الظواهر التنظيمية بشكل علمي
- الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم

كما يتماشى هذا المنهج مع طبيعة الدراسات التي تهدف إلى فهم السلوك التنظيمي وتحليل الأداء المؤسسي.

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من **العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية**، وذلك نظرا لارتباط هذه الفئة بشكل مباشر بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومبادئ الحوكمة المؤسسية.

يعد اختيار هذا المجتمع مناسبا لطبيعة الدراسة، حيث تمثل هذه المؤسسات البيئة التطبيقية التي يتم فيها تنفيذ ممارسات الموارد البشرية والحوكمة، كما أنها تمثل الجهات المعنية بشكل مباشر بتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثالثا :عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام **أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)** ، وذلك لإتاحة الفرصة المتساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، مما يعزز من موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها. (Creswell, 2014)

يساعد هذا الأسلوب في تقليل التحيز في اختيار العينة، ويضمن تمثيلا عادلا لمجتمع الدراسة.

- **حجم العينة** :يتراوح بين (150 - 250) مفردة
- **خصائص العينة** :موظفون في مجالات إدارية مختلفة (الموارد البشرية، الإدارة، المالية).

رابعا : متغيرات الدراسة

▪ المتغيرات المستقلة :

- إدارة الموارد البشرية
- الحوكمة المؤسسية

▪ المتغير التابع :

- تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تم تحديد هذه المتغيرات بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تمثل إدارة الموارد البشرية

والحوكمة المؤسسية العوامل المؤثرة، بينما يمثل تحقيق أهداف الرؤية الناتج النهائي لهذه العلاقة.

خامسا: أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، تشمل:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- اختبار (T-Test)
- تحليل التباين (ANOVA)
- معامل الارتباط (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار (Regression Analysis)

تساعد هذه الأساليب في:

- وصف البيانات
- اختبار الفروض
- تحليل العلاقات بين المتغيرات
- قياس التأثير

أدوات الدراسة:

أولا: أداة الدراسة

تم استخدام **الاستبانة** (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرا لقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير، إضافة إلى سهولة تحليلها إحصائيا (Sekaran & Bougie, 2016) .

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداما في الدراسات الإدارية، حيث تسمح بقياس اتجاهات وآراء الأفراد بطريقة منظمة.

وقد تم تصميم الاستبانة بناء على:

- الأدبيات النظرية

- الدراسات السابقة
- متغيرات الدراسة

ثانيا :بناء الاستبانة

تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاور رئيسية :

1. البيانات الديموغرافية

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- جهة العمل

2. إدارة الموارد البشرية

- التوظيف والاستقطاب
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- الحوافز

3. الحوكمة المؤسسية

- الشفافية
- المساءلة
- العدالة
- الرقابة

4. تحقيق مستهدفات رؤية 2030

- كفاءة الأداء
- جودة الخدمات
- تطوير رأس المال البشري
- التحول المؤسسي

يساعد هذا التقسيم في ربط كل محور بمتغير من متغيرات الدراسة، مما يسهل عملية التحليل الإحصائي.

ثالثا :مقياس الدراسة

تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)** لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك لأنه من أكثر المقاييس استخداما في الدراسات السلوكية والإدارية (Creswell, 2014).

يتيح هذا المقياس قياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات، مما يساعد في تحليل الاتجاهات.

رابعا :صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

- الصدق الظاهري (عرضها على محكمين)
- صدق المحتوى (تغطية جميع المحاور)

يساعد ذلك في التأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه (Creswell, 2014).

خامسا :ثبات أداة الدراسة

تم استخدام **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**، حيث تعتبر القيمة (0.70 فأكثر) مؤشرا على الثبات (Sekaran & Bougie, 2016).

سادسا :توزيع الاستبانة

تم توزيع الاستبانة باستخدام:

- Google Forms
- التوزيع المباشر

سابعا :معالجة البيانات

تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS وتحليلها إحصائيا لاختبار الفروض وتحقيق أهداف الدراسة.

حدود الدراسة :

تتحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها العلمي والتطبيقي، وتساعد في تفسير نتائجها ضمن إطارها المحدد، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين **إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية**، وقياس أثر هذا التكامل في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، دون التوسع في دراسة متغيرات تنظيمية أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة أو التحول الرقمي، رغم أهميتها وتأثيرها المحتمل على الأداء المؤسسي.

يساعد تحديد هذا النطاق في تركيز الدراسة على المتغيرات الأساسية، مما يعزز دقة التحليل، إلا أنه قد يحد من شمولية النتائج، وهو ما يمكن أن تتناوله دراسات مستقبلية.

الحدود المكانية

تم تطبيق هذه الدراسة داخل **المملكة العربية السعودية**، نظرا لارتباط موضوعها بشكل مباشر برؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما تتضمنه من توجهات نحو تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الحوكمة.

يعكس هذا التحديد خصوصية البيئة السعودية، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر دقة في هذا السياق، لكنه قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيئات دولية مختلفة.

الحدود الزمنية

تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية **(2024 - 2026)**، وهي فترة تمثل مرحلة متقدمة من تنفيذ برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

يساعد هذا الإطار الزمني في دراسة تأثير المتغيرات في ظل التحولات الحالية، إلا أن النتائج قد تختلف مع تطور السياسات والبرامج المستقبلية.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على **العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية**، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطا بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية والحوكمة المؤسسية.

يتيح هذا التحديد الحصول على بيانات واقعية من بيئة العمل، إلا أنه لا يشمل آراء القيادات العليا أو صناع السياسات بشكل منفصل، وهو ما يمكن أن يشكل مجالا لدراسات مستقبلية.

المراجع:

المراجع الأجنبية

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

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

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

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

OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.

Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.

المراجع العربية

رؤية المملكة العربية السعودية 2030 . (2016) .
وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
المملكة العربية السعودية .