

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

(( دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات في مدينة الرياض ))

### إعداد

| الاسم                                 | الرقم الجامعي |
|---------------------------------------|---------------|
| سالم امين سالم الطلال (قائد المجموعة) | 232002267     |
| ثامر شرف عطية المالكي                 | 221001790     |

### إشراف:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

(أستاذ مشارك - جامعة ميدأوشن - قسم إدارة الاعمال)

السنة الأكاديمية: 1445هـ - 2024م

## شكر وتقدير

## ملخص البحث (عربي)

## فهرس المحتويات

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| أ.....   | شكر وتقدير                                   |
| ب.....   | ملخص البحث (عربي)                            |
| ج.....   | فهرس المحتويات                               |
| د.....   | قائمة الجداول                                |
| د.....   | قائمة الاشكال                                |
| 1.....   | الإطار العام للدراسة                         |
| 1.1..... | 1.1 مقدمة:                                   |
| 2.....   | 1.2 مشكلة الدراسة:                           |
| 2.....   | 1.3 أهمية الدراسة:                           |
| 3.....   | 1.4 اهداف الدراسة:                           |
| 3.....   | 1.5 فروض الدراسة:                            |
| 3.....   | 1.6 متغيرات الدراسة:                         |
| 4.....   | 1.7 هيكلية الدراسة:                          |
| 5.....   | 2 ملخص الدراسات السابقة                      |
| 5.....   | 2.1 عرض وتحليل ملخص الدراسات السابقة:        |
| 5.....   | 2.1.1 دراسات حول حوكمة الموارد البشرية:      |
| 7.....   | 2.1.2 دراسات حول الأداء المؤسسي:             |
| 8.....   | 2.1.3 التعليق على الدراسات السابقة:          |
| 10.....  | 3 المنهجية وطرق البحث                        |
| 10.....  | 3.1 منهجية الدراسة:                          |
| 10.....  | 3.1.1 مجتمع الدراسة:                         |
| 10.....  | 3.1.2 عينة الدراسة:                          |
| 10.....  | 3.2 مصادر جمع المعلومات:                     |
| 11.....  | 3.2.1 أداة الدراسة:                          |
| 11.....  | 3.2.2 صدق الاستبانة:                         |
| 11.....  | 3.2.3 ثبات أداة الدراسة:                     |
| 11.....  | 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: |
| 11.....  | 3.4 حدود الدراسة (مجالات الدراسة):           |
| 13.....  | 4 المراجع                                    |

## قائمة الجداول

## قائمة الاشكال

الشكل 1 : متغيرات الدراسة ..... 3

# الإطار العام للدراسة

## 1.1 مقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 مشكلة الدراسة

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

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

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

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

## 1.3 أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية العلمية:

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

## ثانياً: الأهمية العملية:

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

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

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

## 1.4 أهداف الدراسة:

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

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

## 1.5 فروض الدراسة:

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

الفرضيات الفرعية:

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

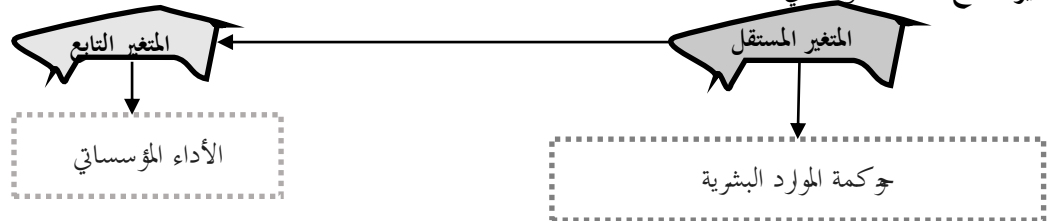
الفرض الفرعي الثاني: يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي في المؤسسات المختارة في مكان الدراسة.

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

## 1.6 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية

المتغير التابع: الأداء المؤسسي



الشكل 1 : متغيرات الدراسة

## 1.7 هيكلية الدراسة:

سيتم تمثيل هذه الدراسة من خمسة فصول رتبت كما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة وفيه خلفية الدراسة، مشكلة الدراسة، اهداف الدراسة، فروض الدراسة، أهمية الدراسة،

متغيرات الدراسة، حدود الدراسة، هيكلية الدراسة

**الفصل الثاني:** سيتم تمثيل الفصل الثاني بمبحثين، الأول: الإطار النظري الذي تم تمثيله بالإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

وحوكمة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحليلات حول علاقة حوكمة الموارد البشرية بتعزيز الأداء المؤسسي. أما المبحث الثاني،

فقد تم تخصيصه لسرد وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

**الفصل الثالث** منهجية وإجراءات الدراسة والتي تمثلت ب (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، خصائص أفراد

عينة الدراسة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة)

**الفصل الرابع:** نتائج الدراسة: عرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

**الفصل الخامس:** خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها والمتمثل بالتالي: (نتائج الدراسة، توصيات ومقترحات الدراسة)

المراجع، الملاحق

## ملخص الدراسات السابقة

### 2.1 عرض وتحليل ملخص الدراسات السابقة

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

تم تقسيم هذه الدراسات وفق متغيرات الدراسة إلى:

**دراسات تتعلق بحوكمة الموارد البشرية: العربية منها والأجنبية.**

**دراسات تتعلق بالأداء المؤسسي: العربية منها والأجنبية.**

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

#### 2.1.1 دراسات حول حوكمة الموارد البشرية

أولاً: الدراسات باللغة العربية

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

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

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

هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الحوكمة كوسيلة لحل المشكلات التي تتعلق بالجوانب المالية والإدارية، ربط حوكمة الموارد البشرية بإدارة مخاطر الموارد البشرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة بسيطة مكونة من 50 عامل ممثلة لمجتمع الدراسة الذي ضم جميع عمال شركة كولدير الهندسية.

توصلت الدراسة إلى: أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على حوكمة موردها البشري كوسيلة لمواجهة مخاطر هذا المورد..، وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الموارد البشرية وإدارة مخاطر الموارد البشرية..، أن حوكمة الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في تقليل مخاطر الموارد البشرية، مثل مخاطر التوظيف، ومخاطر الاحتفاظ بالموظفين، ومخاطر الأداء.

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

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

#### ثانيًا: الدراسات باللغة الأجنبية

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات حوكمة الموارد البشرية على التنمية المستدامة للموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص في بنغلاديش. تحققت الدراسة من ممارسات حوكمة الموارد البشرية في القطاع الخاص في بنغلاديش وقامت بقياس أثرها على التنمية المستدامة للموارد البشرية. كما تعرفت الدراسة على العوامل المختلفة التي تؤثر على التنمية المستدامة للموارد البشرية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بطرح استبيان منظم على عينة قصدية من الموظفين قدرت بـ

200 موظف من ذوي الياقات البيضاء والزرقاء. تضمن الاستبيان (81) مجيباً من الصناعات التحويلية و(119) مجيباً من صناعات الخدمات في بنغلاديش. توصلت الدراسة إلى أن مخاطر الموارد البشرية تعود إلى: عدم متابعة الإدارة لهذا المورد بشكل جيد. عدم قدرة الموظفين على تحمل الإجهاد الكافي في العمل. تنفيذ الممارسات غير الأخلاقية بشكل متكرر.

## 2.1.2 دراسات حول الأداء المؤسسي

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

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

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

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

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

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

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

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

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

**2.1.3 التعليق على الدراسات السابقة**

**أولاً: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **ثانياً: الاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:**

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

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

## المنهجية وطرق البحث.

### 3.1 منهجية الدراسة

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

#### 3.1.1 مجتمع الدراسة:

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

#### 3.1.2 عينة الدراسة:

سيتم استخدام الطريقة الملائمة لاستهداف 100 عينة في مؤسسات مختلفة في مدينة الرياض. سيتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من خلال رفع استبانة إلكترونية وتوزيع رابط الاستبانة لأعضاء عينة الدراسة في مكان الدراسة، حيث سيكتفي الباحثان بـ 100 استبانة يتم تعبئتها من خلال الرابط الموزع لعينة الدراسة.

### 3.2 مصادر جمع المعلومات:

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

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

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

### 3.2.1 أداة الدراسة:

لجمع البيانات الأولية، ستستخدم الدراسة استبانة تم تصميمها بناءً على أسئلة الدراسة وفرضياتها. سيتم تطوير الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس البيانات. تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع الهوية، سنوات الخبرة).  
**الجزء الثاني:** يقيس المتغير الأول، وهو حوكمة الموارد البشرية. يتضمن المقياس 6 أبعاد تمت صياغتها في 24 عبارة.  
**الجزء الثالث:** يقيس الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على 4 أبعاد من أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يتضمن المقياس 20 عبارة، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس البيانات.

### 3.2.2 صدق الاستبانة:

لضمان صدق الاستبانة، سيتم عرضها على مشرف البحث لتقييم مدى ملائمة الصياغة اللغوية، تناسب الفقرات مع المجال الذي تندرج تحته، وضرورة أي حذف أو إضافة في النص، بناءً على توجيهات المشرف. سيتم إجراء التعديلات الضرورية على الاستبانة وإصدارها بشكلها النهائي وفقاً لذلك.

### 3.2.3 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من صحة ثبات أداة الدراسة، سيتم تطبيقها مرتين بفارق زمني أسبوع على عينة استطلاعية مكونة من (10) أشخاص من جميع أفراد عينة الدراسة. سيتم اختيار أفراد العينة الاستطلاعية من خارج العينة الأصلية، مع الحرص على تمثيل جميع فئات العينة الأصلية من حيث: (الموظفون، المنتسبون، المؤسسات المختارة)

### 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الموضوعية، سيتم استخدام المعالجات الإحصائية من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS): ستُظهر النتائج ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في مكان الدراسة.  
متوسطات الحساب والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.  
اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر حوكمة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

تحليل ANOVA للنتيجة الإجمالية للأداة.

### 3.4 حدود الدراسة (مجالات الدراسة)

**الحدود الموضوعية:** حرصاً على الوصول إلى نتائج واقعية ومنطقية وتحليل مناسب لنتائج الدراسة، اقتصرت الدراسة على دراسة أثر حوكمة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية. تم تمثيل هذا الأثر ببُعدين متغيرين، أولهما متغير حوكمة الموارد البشرية، والذي تم تمثيله بعدد من الجوانب مثل التوجيه الاستراتيجي، والمساءلة، والكفاءة، والنزاهة،

والشفافية، والمشاركة. كما ركزت الدراسة على بحث أبعاد الأداء المؤسسي المختارة مثل التعلم والنمو، والعملاء، البعد المالي، والبعد الاجتماعي والبيئي.

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

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

**الحدود الزمانية:** نفذت الدراسة خلال العام الدراسي 1445هـ-2024م.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إيمان, ح., & سارة, ل. (2016). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية.
- بوجعادة, إلياس. (2023). تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة. جامعة 20 أغسطس 1955 سكيكدة.
- تويريك, جمعة, الكبير, ب. ع., بيدة, كريمة, ساوس, & الشيخ/مؤطر. (2015). واقع توفير متطلبات الإفصاح والشفافية في التقارير المالية لأغراض حوكمة الشركات في الجزائر. جامعة أحمد دراية-ادرار,
- سحنون, فاروق (2018). استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- سعدة, ب., & القادر, ع. (2021). اثر حوكمة الموارد البشرية على اداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الاغواط.
- شيخي, & مليكة. (2022). مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن.
- عبد الرازق, أحمد محمد (2019). دور حوكمة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسساتي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- العتيبي, س. ب. ت. ب. ب., & المفيز, د. خ. ب. ع. ا. ب. م. (2021). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع(66), 192-216.
- علي, أ. ح., & صالح, أ. د. ر. م. (2023). أثر الحوكمة في تطوير الموارد البشرية في أكاديمية الخليج العربي للدراسات البحرية (دراسة تحليلية على عينة من العاملين في الأكاديمية البحرية). Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 15(47), 625-649.

عمرو، ف. ع. ا. (2021). أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل-دولة فلسطين. مجلة العلوم التربوية و النفسية, 5(47), 32-56.

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

النيل مصطفى مرسال، منى (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

يوسف ودلهم، أحمد محمد الأمين (2019). الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر 2، الجزائر العاصمة، الجزائر.

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

#### ثانيا المراجع الاجنبية

Abdullah, M., & Alshalma, A. (2020). Human Resources Governance and Requirements for Building It in Business Organizations.

Atiyah, S. M., et al. (2019). The Impact of General Electronic Management Practices and Comprehensive Improvement for Architects.

Khan, W. A., Minghai, Y., Nadim, M., Hafeez, A., Massinissa, K., & Pucelj, M. (2023). The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 20(2), 1465-1483

Mébarka, A. (2018). Theoretical approach to integrating social responsibility to improve corporate performance.

Zum, S. K. (2018). Human Resource Governance for Sustainable Human Resource Development: Evidence from the Private Sector in Bangladesh.

## الملاحق

### الاستبيان

تحية طيبة وبعد،

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

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

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

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

مع خالص التقدير والاحترام

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

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

الجزء الثاني: قياس حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة

| المحور       | الرأي                                                                                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| التخطيط      | تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.                            |                |           |       |       |            |
|              | ترسم المؤسسة توجهاتها مستقبلية نحو تنمية مواردها البشرية.                                |                |           |       |       |            |
| الالتزام     | موظفي المؤسسة يلتزمون بالمعايير والاتجاهات والأخلاقيات التي تحكم نشاط المؤسسة.           |                |           |       |       |            |
| الاستراتيجية | تدرج المؤسسة أهداف إدارة مواردها البشرية ضمن استراتيجيتها العامة.                        |                |           |       |       |            |
| المساءلة     | تخضع جميع المدراء للمساءلة عن القرارات المتعلقة بالحصول على موظفي المؤسسة والحفاظ عليهم. |                |           |       |       |            |
|              | يخضع رؤساء المصالح للمساءلة الدورية عن مهامهم ومسؤولياتهم في المؤسسة.                    |                |           |       |       |            |
|              | إجراءات وآليات المساءلة يخضع لهما الجميع في المؤسسة.                                     |                |           |       |       |            |

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

#### الجزء الثالث: قياس متغير أداء المؤسسة

| المحور            | الرأي                                                                              | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| بعد التعلم والنمو | كثرت برامج وخطط المؤسسة في التدريب عن التنمية وتأهيل الموظفين معرفياً وتكنولوجياً. |                |           |       |       |            |
|                   | تريد المعارف المكتسبة من طرف الموظفين من ابتكار الحلول لحل المشكلات.               |                |           |       |       |            |
|                   | حققت المؤسسة تحسينات واضحة على التكنولوجيا المستخدمة.                              |                |           |       |       |            |
|                   | تقدم المؤسسة منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة بشكل دوري للأسواق والمتعاملين.            |                |           |       |       |            |
|                   | ساعدت المعارف المكتسبة لدى الموظفين في زيادة مستوى الأداء المؤسسي.                 |                |           |       |       |            |
| بعد العملاء       | تملك المؤسسة دراسات دورية وشاملة عن أسواقها.                                       |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                      |                         |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|  |  |  |  |  | منتجات وخدمات المؤسسة تتوافق مع رغبات واحتياجات عملائها.                             |                         |
|  |  |  |  |  | تحقق المؤسسة توسعا ملحوظا في حصتها السوقية.                                          |                         |
|  |  |  |  |  | منتجات المؤسسة ذات جودة مقبولة مقارنة بالمنافسين.                                    |                         |
|  |  |  |  |  | تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية.                                                |                         |
|  |  |  |  |  | تحقق المؤسسة معدلات مبيعات وأرباح عالية.                                             | البعد المالي            |
|  |  |  |  |  | يتناسب حجم الأرباح المحققة مع استثمارات المؤسسة.                                     |                         |
|  |  |  |  |  | تتحكم المؤسسة بشكل جيد في تكاليف عملياتها.                                           |                         |
|  |  |  |  |  | تملك المؤسسة صورة واضحة عن وضعيتها المالية.                                          |                         |
|  |  |  |  |  | إدارة المؤسسة راضية عن النتائج المالية المحققة.                                      |                         |
|  |  |  |  |  | تقدم المؤسسة منتجات خضراء (لها أقل ضرر بالبيئة).                                     | البعد الاجتماعي والبيئي |
|  |  |  |  |  | تتحكم المؤسسة في عملية التخلص من فضلات الإنتاج بطريقة صديقة للبيئة.                  |                         |
|  |  |  |  |  | تدرك المؤسسة ضرورة الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية (الماء، الكهرباء، والغاز...). |                         |
|  |  |  |  |  | تساهم المؤسسة في دعم العمل الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع.                            |                         |
|  |  |  |  |  | تخصص المؤسسة ميزانية للمشاركة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.               |                         |

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

**An empirical study on a number of institutions in Riyadh city**

**Prepared by:**

| <b>Name</b>                                     | <b>University ID</b> |
|-------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Salem Amin Salem Al-Talal (Group Leader)</b> | <b>232002267</b>     |
| <b>Thamer Sharaf Attia Al-Maliki</b>            | <b>221001790</b>     |

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdul Hamid Mohamed Hassan**

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

**Year:2024**