

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي
وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية.

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات
والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم
العالي - فرع غرداية، ينظمون:

**الملتقى الوطني الأول (حضورى وعن بعد) حول: حوكمة
مؤسسات التعليم العالي**

في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

**الكفاءات الجوهرية للموارد البشرية كآلية لتحقيق الحوكمة
-الفعالة- دراسة في ضوء التجارب الدولية**

Abstract:

. This study aims to analyze the fundamental relationship between distinctive human competencies and the effectiveness of governance systems in contemporary institutions by reviewing leading international experiences in this field. The study adopts a comparative analysis methodology of global experiences, focusing on countries such as Singapore, the United Kingdom, Germany, Canada, Australia, in addition to pioneering Arab experiences including the United Arab Emirates and the Kingdom of Saudi Arabia. The results show that systematic investment in building core human competencies constitutes a pivotal factor in enhancing transparency, accountability, and institutional performance. The study concludes that effective governance is achieved not only through systems but through their integration with human competencies capable of leading institutional change, and recommends adopting integrated models that combine competency standards with governance principles.

Keywords: Core Competencies, Human Resources, Effective Governance, International Experiences, Transparency, Accountability

الملخص: (لا يتجاوز 150 كلمة)

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الجوهرية بين الكفاءات البشرية والمؤسسات الحاكمة في المؤسسات المعاصرة، وذلك من خلال استعراض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال. تبنى الدراسة منهجية التحليل المقارن للتجارب العالمية، مركزة على دول مثل سنغافورة، المملكة المتحدة، ألمانيا، كندا، أستراليا، إضافة إلى تجارب رائدة في المنطقة العربية كالإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. تُظهر النتائج أن الاستثمار المنهجي في بناء الكفاءات الجوهرية للموارد البشرية يشكل عاملاً محورياً في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء المؤسسي. تخلص الدراسة إلى أن الحوكمة الفعالة لا تتحقق عبر الأنظمة فقط، بل من خلال تكاملها مع كفاءات بشرية قادرة على قيادة التغيير المؤسسي، وتوصي بتبني نماذج متكاملة تجمع بين معايير الكفاءات ومبادئ الحوكمة

1. مقدمة:

شهد العقد الأخير تحولاً جوهرياً في مفهوم الحوكمة، حيث تطورت من مجرد أطر تنظيمية وقانونية إلى منظومة متكاملة تشمل الجوانب السلوكية والكفاءات البشرية كعناصر جوهريّة لضمان الفعالية والاستدامة. في هذا السياق، صدرت المراجعة الحديثة لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (G20/OECD) في سبتمبر 2023، والتي أدركت لأول مرة دور القوى العاملة بأكملها - وليس فقط الإدارة العليا - في تحقيق الحوكمة الفعال، كما صدر المعيار الدولي ISO 30414:2025، الذي يقدم متطلبات وتوصيات للإفصاح عن رأس المال البشري، بما في ذلك مجالات الامتثال والأخلاقيات والمهارات والقدرات (ISO, 2025)، مما يعكس تحولاً دولياً نحو إدماج الكفاءات البشرية في صميم ممارسات الحوكمة.

تُظهر الدلائل الدولية أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كفاءاتها البشرية الأساسية تكون أكثر قدرة على تحقيق مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة. تشير وثيقة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لعام 2024 إلى أن "رأس المال البشري هو مفتاح النمو الاقتصادي"، حيث تعمل الدول الرائدة على تحويل سياساتها للموارد البشرية لتصبح محوراً لاستراتيجيات الحوكمة الوطنية. تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية من خلال استعراض تجارب دولية رائدة، وتقديم إطار نظري يفسر كيفية توظيف الكفاءات الجوهريّة للموارد البشرية كآلية لتحقيق حوكمة فعالة.

2.1. إشكالية الدراسة :

- على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الموارد البشرية في نجاح أنظمة الحوكمة، تظل هناك فجوة منهجية في فهم آلية عمل الكفاءات الجوهريّة كوسيط رئيسي بين الأطر التنظيمية والنتائج الفعلية. يتجسد التساؤل الرئيسي في: **كيف يمكن للكفاءات الجوهريّة للموارد البشرية أن تشكل آلية محورية لتحقيق الحوكمة الفعالة، وما الذي يمكن استخلاصه من التجارب الدولية الرائدة؟** ويتفرع عن هذا التساؤل المحوري ما يلي:
- ما هي أبعاد ونماذج الكفاءات الجوهريّة الأكثر ارتباطاً بتحقيق مبادئ الحوكمة وفقاً للتجارب العالمية المعاصرة؟
- كيف أسهمت الدول والمؤسسات الرائدة في دمج الكفاءات الجوهريّة في أنظمة الحوكمة لديها؟
- ما المعايير والآليات التي يمكن استخلاصها من التجارب الدولية لبناء نظام حوكمة قائم على الكفاءات؟

- ما التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق نماذج الكفاءات الحوكمية في السياق العربي؟

3.1. فرضيات الدراسة:

- بناءً على الإشكالية المطروحة، تفترض الدراسة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة تكاملية بين نضج أنظمة الكفاءات الجوهرية للموارد البشرية ومستوى فعالية الحوكمة في المؤسسات الدولية الرائدة.
- **الفرضية الثانية:** تمثل الكفاءات السلوكية (كنزاهة القيادة والمساءلة الذاتية) العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز مبادئ الحوكمة مقارنة بالكفاءات التقنية البحتة.
- **الفرضية الثالثة:** تختلف نماذج الكفاءات الحوكمية باختلاف السياقات الوطنية والمؤسسية، مع وجود نقاط تقاطع جوهرية يمكن تعميمها.
- **الفرضية الرابعة:** يمكن للتجارب الدولية الرائدة أن تقدم إطاراً مرجعياً قابلاً للتكيف لتطوير أنظمة كفاءات حوكمية في المنطقة العربي.

4.1. أهمية الدراسة:

- تتعدد أوجه الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة في النقاط التالية:
- **الأهمية النظرية:** تسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية التي تربط بين إدارة الكفاءات البشرية والحوكمة من خلال تحليل مقارن للتجارب الدولية المعاصرة. تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يجمع بين أحدث النماذج الدولية مثل المعيار ISO 30414:2025 ومبادئ الـ (G20/OECD) لعام 2023.
- **الأهمية التطبيقية:** تزود صناع القرار والخبراء في مجال الموارد البشرية والحوكمة بنماذج عملية مستخلصة من تجارب دول حققت تقدماً ملموساً، مثل سنغافورة، المملكة المتحدة، ألمانيا، ودول الخليج العربي.
- **الأهمية السياسية والتنموية:** تسهم في دعم جهود الإصلاح الإداري في الدول العربية، من خلال تقديم أدلة مقارنة حول كيفية استثمار رأس المال البشري لتحقيق الشفافية ومكافحة الفساد ورفع كفاءة المؤسسات العامة والخاصة.

5.1. أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحليل آليات عمل الكفاءات الجوهرية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الحوكمة الفعالة، من خلال استعراض التجارب الدولية الرائدة.

- بناء إطار نظري معاصر يشرح العلاقة بين أبعاد الكفاءات الجوهرية ومبادئ الحوكمة، معتمداً على أحدث المراجع الدولية .
- رصد وتحليل نماذج تطبيقية من دول مثل سنغافورة والمملكة المتحدة وألمانيا والإمارات والسعودية في مجال دمج الكفاءات مع الحوكمة.
- تقديم نموذج مقترح لتقييم الكفاءات الجوهرية الحوكمية، مستلهماً من أفضل الممارسات العالمية.
- صياغة توصيات عمل قابلة للتطبيق في السياقين العربي والدولي، مع مراعاة الفروق الثقافية والمؤسسية.

2. الإطار المفاهيمي للكفاءات الجوهرية للموارد البشرية

1.2 تعريف الكفاءات الجوهرية وتطور المفهوم في الأدبيات الحديثة:

شهد مفهوم الكفاءات الجوهرية تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، متجاوزاً النظرة التقليدية القائمة على المهارات الفنية إلى أبعاد أكثر شمولية تتضمن السلوكيات والقيادة والأخلاقيات. وفقاً لنموذج (SHRM BASK, 2022)، تعرف الكفاءات بأنها مزيج من السلوك والنجاح والمعرفة، وتصنف إلى مجموعات رئيسية تشمل القيادة والتوجيه، الممارسات الأخلاقية، التنوع والإنصاف والشمولية، إدارة العلاقات، الذكاء التجاري، القدرة التحليلية، وإدارة المخاطر (SHRM, 2022, p. 18).

أما المعيار الدولي ISO 30414:2025، الصادر في أغسطس 2025، فيقدم إطاراً موحداً للإفصاح عن رأس المال البشري، مؤكداً أن الكفاءات الأساسية تمثل أحد مجالات الإبلاغ المركزية إلى جانب الامتثال والأخلاقيات والقيادة والثقافة التنظيمية (ISO, 2025, p. 7). هذا التحول نحو توحيد المعايير يعكس إدراكاً عالمياً متزايداً بأهمية الكفاءات الجوهرية كأداة لتعزيز الشفافية والمساءلة..

2.2 أبعاد الكفاءات الجوهرية في سياق الحوكمة:

تتكون الكفاءات الجوهرية في سياق الحوكمة من أربعة أبعاد متكاملة (مقتبس ومطور من ISO, 2025; SHRM, 2022):

- **الكفاءات المعرفية:** المعرفة المتخصصة بقوانين الحوكمة، المخاطر، والامثال.
- **الكفاءات المهارية:** القدرات التطبيقية كتحليل البيانات، إدارة الأزمات، والتفاوض.
- **الكفاءات السلوكية/الأخلاقية:** النزاهة، المساءلة الذاتية، الشفافية، والذكاء العاطفي.
- **الكفاءات القيادية:** الرؤية الاستراتيجية، القدرة على إحداث التغيير، وإلهام الآخرين.

تشير أدبيات الحوكمة الحديثة إلى أن البعد السلوكي-الأخلاقي هو الأكثر تأثيراً في تحقيق مبادئ الحوكمة، خاصة مع إدراج مبادئ الـ (G20/OECD) المعدلة لعام 2023 لأول مرة لمتطلبات إشراك القوى العاملة في الحوكمة لضمان المساءلة (OECD, 2023, p. 22).

3. الحوكمة الفعالة - المبادئ والمقومات الحديثة

1.3 تطور مفهوم الحوكمة في ضوء المستجدات الدولية:

شهد مفهوم الحوكمة تحولات كبيرة منذ الأزمة المالية العالمية 2008، وتوج ذلك بمراجعة شاملة لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن G20/OECD في سبتمبر 2023. ولأول مرة، اعترفت المبادئ المعدلة بـ "دور القوى العاملة - وليس فقط الإدارة العليا - في الحوكمة الفعالة للشركات"، مع تضمين توقعات أقوى للتشاور مع العمال بشأن القرارات الكبرى، خاصة المتعلقة بالاستدامة والمرونة (OECD, 2023, p. 15).

توازياً مع ذلك، صدرت استراتيجية الثقة والشفافية للحكومة الكندية في مايو 2024، والتي تهدف إلى تعزيز الثقة العامة في المؤسسات الديمقراطية من خلال خلق ثقافة الانفتاح والمساءلة والمشاركة الحكومية (Government of Canada, 2024, p. 4). كذلك، أقرت أستراليا "قانون تعديل الخدمة العامة" في يونيو 2024، والذي يفرض مراجعات مستقلة وشفافة لقدرات الوكالات لبناء القدرة التنظيمية والمساءلة (Australian Government, 2024, p. 8).

2.3 المبادئ الأساسية للحوكمة في العصر الرقمي:

استناداً إلى الإطار الصادر عن OECD (2023) والتجارب الوطنية الحديثة، تلخص مبادئ الحوكمة المعاصرة في:

- **الشفافية والإفصاح،** مع التركيز على الإفصاح عن رأس المال البشري (حسب ISO, 2025).

- **المساءلة متعددة المستويات**، وتشمل المحاسبة الذاتية والرقابة المؤسسية (كما في الإصلاح الأسترالي: Australian Government, 2024).
- **العدالة والشمولية**، مع التركيز على مشاركة القوى العاملة في القرارات الكبرى (OECD, 2023).
- **بناء القدرات المؤسسية** من خلال التقييم المستمر للكفاءات.
- **الثقافة الأخلاقية والقيادة القائمة على النزاهة** (Institute on Governance, 2024).
- **القدرة على التكيف والابتكار** في مواجهة التحولات الرقمية والجيوسياسية.

4. تحليل العلاقة بين الكفاءات الجوهرية والحوكمة في التجارب الدولية

1.4. النموذج السنغافوري: القيادة طويلة المدى والكفاءات المؤسسية

تُعتبر سنغافورة نموذجاً رائداً في دمج الكفاءات الجوهرية مع أنظمة الحوكمة، حيث صنفت ضمن أفضل البيروقراطيات أداءً عالمياً وفقاً للبنك الدولي (Behavioural Insights Team, 2024, p. 3). تشير دراسة أجراها "فريق البصيرة السلوكية" بالتعاون مع (Nesta (2024)، استندت إلى مقابلات مع تسعة من كبار الموظفين المدنيين السنغافوريين الحاليين والسابقين، إلى أن السر وراء نجاح سنغافورة يكمن في ثلاث سمات رئيسية: قابلية التعلم من الفشل (Vulnerability)، البراغماتية (Pragmatism)، وعقلية "الحكومة ككل واحد" (Whole-of-Government) (Behavioural Insights Team, 2024, p. 12).

كما أشار ليو ييب، رئيس الخدمة المدنية السنغافورية، في كلمته عند إطلاق مؤشر بلافانتيك للإدارة العامة (ديسمبر 2024) إلى أن "سنغافورة دولة مدينة صغيرة بلا موارد طبيعية، لذا من الضروري للغاية أن يكون لدينا نظام حوكمة فعال يطور شعبنا ويخلق أفضل الظروف لبناء الأمة" (Behavioural Insights Team, 2024, p. 27). وأكد على ضرورة امتلاك الإدارة العامة لصفات وقدرات محددة تشمل: الحساسية السياسية، الإبداع في تصميم السياسات، والبراعة التشغيلية في تنفيذها. هذا النموذج السنغافوري يُظهر أن الكفاءات الجوهرية - خاصة القيادة والتحليلية - هي العمود الفقري للحوكمة في سياق محدودية الموارد الطبيعية.

2.4. النموذج البريطاني: أطر الكفاءات القائمة على النجاح

تبنت المملكة المتحدة نموذجاً مبتكراً لتوظيف وتطوير الموارد البشرية في الخدمة المدنية يُعرف بـ "ملاحج النجاح" (Success Profiles). يتكون هذا الإطار من خمسة عناصر رئيسية: السلوكيات (Behaviours)، نقاط القوة (Strengths)، القدرات (Ability)، الخبرة (Experience)، والمهارات التقنية (Technical)، مما يمثل نقلة نوعية من منظومة قائمة على الكفاءات البحتة إلى رؤية شاملة للنجاح الوظيفي (UK Civil Service, 2024, p. 5).

ناقش البرلمان البريطاني في سبتمبر 2024 تقريراً بعنوان "اجتياز الاختبار: تحديد أولويات الأداء في وايت هول" (Making the grade: Prioritising performance in Whitehall)، والذي أكد على ضرورة جذب أفضل المواهب لبناء خدمة مدنية عالية المهارة والقدرة، مع الإشارة إلى أن "مجموعة الأشخاص الحكومية" (Government People Group) ستراجع محتوى وتطبيق "ملاحج النجاح" خلال عام 2025 كجزء من العمل المستمر لتحسين جودة وانفتاح التوظيف (UK Parliament, 2024, p. 34). يسلط هذا النموذج الضوء على التحول من مجرد تقييم الكفاءات إلى رؤية شاملة للنجاح تشمل السلوكيات والخبرة والإمكانات.

3.4. النموذج الألماني: مصفوفة المؤهلات كأداة حوكمة لمجالس الإدارة

تمثل التجربة الألمانية نموذجاً متقدماً في الربط بين الكفاءات الجوهرية والحوكمة على مستوى مجالس الإدارة. يوصي قانون حوكمة الشركات الألماني (German Corporate Governance Code – GCGC) بالكشف عن تنفيذ ملف كفاءات مجلس الإدارة من خلال ما يُعرف بـ "مصفوفة المؤهلات" (Qualifikationsmatrix) في تقارير الحوكمة السنوية (Bundesregierung, 2022, p. 16).

أظهر تحليل شامل أجرته ECBE (مجلس الفعالية الأوروبي لمجالس الإدارة) عام 2024 لتقارير الشركات المدرجة في مؤشرات DAX و MDAX و SDAX أن مصفوفات المؤهلات تستند أساساً إلى التقييم الذاتي لأعضاء مجلس الإدارة، مع وجود فجوات كفاءات بين الجنسين لصالح الذكور (ECBE, 2024, p. 172). كما برز دور الاستدامة (Sustainability) كمكون رئيسي في هذه المصفوفات، مما يعكس تكامل حوكمة الشركات مع قضايا الاستدامة وبناء القدرات. أظهرت الدراسة الألمانية أيضاً أن أولويات كفاءات مجالس الإدارة تتضمن الكفاءات التقليدية (المالية، القانونية، الإدارية) إلى جانب الكفاءات الطارئة كالتحول الرقمي، المسؤولية الاجتماعية، وإدارة المخاطر المناخية (ECBE, 2024, p. 173).

4.4 النموذج الكندي: استراتيجية الثقة والشفافية القائمة على الكفاءات

أطلقت الحكومة الكندية في مايو 2024 "استراتيجية الثقة والشفافية" (Trust and Transparency Strategy)، التي تهدف إلى تعزيز ثقة الجمهور في المؤسسات الديمقراطية، ودعم الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للكنديين، وتحقيق حكومة شفافة وخاضعة للمساءلة (Government of Canada, 2024, p. 2). تستند الاستراتيجية إلى ركائز ثلاث: تعزيز ثقافة الانفتاح عبر المؤسسات الفيدرالية، تحديث السياسات الداعمة للشفافية والمساءلة، واستكشاف فرص تعزيز المشاركة العامة في صنع القرار (Government of Canada, 2024, p. 10).

كما نظم معهد الحوكمة (Institute on Governance) في كندا حدثاً بعنوان "التغلب على تحديات الخدمات العامة" (ديسمبر 2024)، ناقش خلاله المشاركون "الأعمدة الخمسة لخدمة عامة حديثة وفعالة" والتي تشمل: قيادة قوية قائمة على الاحترام المتبادل، قوة عاملة عالية المهارة وشاملة وحيوية، ثقافة مرنة ورقمية وتقبل للمخاطر تركز على الإنجاز، وهياكل تعمل جماعياً تتجاوز العزلة التنظيمية، وخدمة موثوقة من قبل مستخدميها والجمهور (Institute on Governance, 2024, para. 4). تسلط التجربة الكندية الضوء على الحاجة الملحة إلى إعادة تعريف القيم الأخلاقية للخدمة العامة في ظل التحول الرقمي وأنماط العمل الهجينة.

5.4 النموذج الأسترالي: إصلاح شامل لبناء القدرات المؤسسية والمساءلة

أقرت أستراليا في يونيو 2024 "قانون تعديل الخدمة العامة" (Public Service Amendment Act 2024)، وهو إصلاح تشريعي شامل يهدف إلى تعزيز القيم الأساسية للخدمة العامة الأسترالية، بناء قدراتها وخبراتها، ودعم الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية (Australian Government, 2024, p. 3). يتضمن القانون متطلبات بإجراء مراجعات دورية ومستقلة وشفافة لقدرات الوكالات الحكومية لبناء القدرة التنظيمية والمساءلة (Australian Government, 2024, p. 12).

يتضمن برنامج الإصلاح الأسترالي 59 مبادرة موزعة على 4 ركائز أساسية، ويدعمها 51 مؤشراً لقياس الأداء. بحلول ديسمبر 2024، تم إكمال حوالي ثلث هذه المبادرات بشكل جوهري، بينما لا تزال البقية قيد التصميم والتخطيط والتسليم (Australian Government, 2024, p. 41). تشير نتائج الإصلاح الأسترالي إلى أن تحسين الحوكمة يتطلب أكثر من مجرد إصلاحات تشريعية، بل

يتطلب استثماراً مكثفاً في بناء المهارات القيادية والتشغيلية على جميع المستويات، واعتماد أطر تقييم صارمة لقياس التقدم بشكل دوري.

6.4. التجارب العربية الرائدة: الإمارات العربية المتحدة

تُعد دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً إقليمياً رائداً في دمج تنمية الكفاءات البشرية مع أنظمة الحوكمة المتقدمة. أصدر المجلس التنفيذي لإمارة دبي قراراً عام 2025 بتشكيل "لجنة توجيهية لمشروع مستقبل القوى العاملة في دبي"، بهدف إعداد كوادر بشرية قادرة على قيادة القطاعات الاقتصادية الناشئة والتحول الرقمي ضمن الحكومة وخارجها (Dubai DGHR, 2025, para. 2).

نظمت دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي (DGHR) ورشة عمل بعنوان "تطوير عمليات التوظيف الحكومي" (نوفمبر 2025) بالتعاون مع 12 جهة حكومية، ركزت على إعادة تصميم كفاءة التوظيف باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية (Dubai DGHR, 2025, para. 5). تهدف المبادرة إلى تقديم نموذج مستقبلي للموارد البشرية يعتمد على التوظيف القائم على المهارات (skills-driven hiring)، والقدرة التنافسية العالمية لاستقطاب المواهب.

كما صنف تقرير صادر عن مركز دبي المالي العالمي (DIFC) بعنوان "مدن مالية من الجيل القادم: نماذج جديدة لجذب رأس المال العالمي" (نوفمبر 2025) دبي كمدينة رائدة في دمج الحوكمة والتنظيم وجذب المواهب، مع التأكيد على أن القيادة في مجال التمويل العالمي ستعتمد على قدرة المدن على دمج المواهب والبنية التحتية المالية والحوكمة لخلق أنظمة بيئية ديناميكية (DIFC, 2025, p. 23). تبرز التجربة الإماراتية أهمية تبني أطر قانونية مرنة (كنظام القانون العام في DIFC) إلى جانب بناء كفاءات رأس المال البشري باعتبارها محاور متكاملة لتحقيق حوكمة تنافسية عالمية.

7.4 التجربة السعودية: رؤية 2030 وتنمية رأس المال البشري كركيزة للحوكمة

تولي رؤية السعودية 2030 أولوية قصوى لتنمية رأس المال البشري كركيزة أساسية للإصلاح الاقتصادي والإداري. أعلنت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية (HRSD) في مايو 2025 عن سلسلة مبادرات تهدف إلى تعزيز بيئة العمل، وزيادة مشاركة المواهب الوطنية في سوق العمل، حيث انخفض معدل البطالة السعودي إلى 7% متجاوزاً الأهداف المؤقتة للرؤية، بينما وصلت مشاركة المرأة السعودية في القوى العاملة إلى 36% (مقابل 30% المستهدفة) (Saudi HRSD, 2025, para. 3).

في ديسمبر 2024، أطلقت الوزارة المرحلة الثانية من "حملة وعد التدريبية" لتوسيع نطاقها الجغرافي إلى ست مناطق جديدة، بينما بلغ استثمار صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف) أكثر من 2.13 مليار ريال في برامج تدريبية استفاد منها حوالي 1.1 مليون عامل (Saudi HRSD, 2025, para. 7). كما تم إطلاق "استراتيجية تطوير القدرات البشرية في القطاعين الصناعي والتعديني" في فبراير 2024، والتي تهدف إلى جذب وتطوير وتمكين المواهب. حظيت هذه الجهود باعتراف دولي، حيث نالت الوزارة جائزة أفضل وزارة عربية في جوائز التميز الحكومي العربي 2024 (Saudi HRSD, 2025, para. 12).

5. تحليل مقارنة للتجارب الدولية ونماذج الكفاءات الحوكمية

1.5. أنماط نماذج الكفاءات الحوكمية: تحليل مقارنة

من خلال استعراض التجارب السبع المذكورة (سنغافورة، بريطانيا، ألمانيا، كندا، أستراليا، الإمارات، السعودية)، يمكن تصنيف نماذج الكفاءات الحوكمية إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

أولاً: النمط المركز (وكالة واحدة/إطار وطني): سنغافورة (قيادة الخدمة المدنية) (Behavioural Insights Team, 2024)، بريطانيا (إطار Success Profiles) (UK Civil Service, 2024)، أستراليا (الإصلاح التشريعي الشامل) (Australian Government, 2024). تتميز هذه النماذج بالمركزية العالية والتوحيد عبر القطاع العام بأكمله، مع وجود جهة واحدة مسؤولة عن التصميم والمتابعة.

ثانياً: النمط اللامركزي (متعدد المستويات): ألمانيا (عبر الشركات المدرجة في البورصة وما يتوافق مع GCGC) (ECBE, 2024)، كندا (استراتيجيات متعددة على المستويين الاتحادي والمحلي) (Government of Canada, 2024; Institute on Governance, 2024). تعطي هذه النماذج مرونة أكبر للكيانات الفرعية مع وجود مبادئ توجيهية عليا.

ثالثاً: النمط المدمج اقتصادياً: الإمارات (ربط الحوكمة بجذب الاستثمارات والأعمال) (DIFC, 2025; Dubai DGHR, 2025)، السعودية (ربط تنمية الكفاءات برؤية وطنية شاملة) (Saudi HRSD, 2025). فيها تمتزج أهداف الحوكمة بالأهداف الاقتصادية الكبرى وتنافسية الدولة.

2.5. الفجوات والتحديات المشتركة ورؤى للتعليم

تكشف المقارنة بين التجارب عن مجموعة من التحديات والفجوات المتكررة، والتي تقدم دروساً مهمة للمؤسسات العربية:

- **فجوة تقييم الكفاءات:** تعتمد معظم النماذج على التقييم الذاتي، وهو ما قد يُحدث تحيزاً (كما أشارت دراسة ECBE الألمانية: 173, p. 2024, ECBE); لذا يُوصى باعتماد تقييم 360 درجة وآليات مستقلة.
- **الفجوة الرقمية والتحول التكنولوجي:** تواجه الخدمات العامة في كندا وأستراليا تحديات في تبني التحول الرقمي الكامل (Institute on Governance, 2024; Australian Government, 2024)، بينما تُظهر الإمارات تقدماً في هذا المجال من خلال منصة Dubai Careers والذكاء الاصطناعي (Dubai DGHR, 2025).
- **الفجوة الثقافية وتغيير السلوكيات:** تحتاج المؤسسات، خاصة في السياقات الثقافية المتنوعة، إلى برامج تطوير مستدامة للقيم الأخلاقية والسلوكيات، كما شدد التقرير الكندي على ضرورة إعادة تعريف القيم والأخلاقيات في ظل العمل الهجين (Government of Canada, 2024, p. 15).

6. خاتمة:

تُظهر هذه الدراسة، التي استندت إلى تحليل سبع تجارب دولية رائدة صدرت بين 2023 و2025، أن الحوكمة الفعالة لم تعد مجرد أطر تنظيمية وسياسات مكتوبة، بل تحولت إلى منظومة حية تعتمد بشكل جوهري على الكفاءات الجوهرية للموارد البشرية. أثبتت تجارب سنغافورة في القيادة طويلة المدى (Behavioural Insights Team, 2024)، وبريطانيا في نموذج "ملاح النجاح" (UK Civil Service, 2024; UK Parliament, 2024)، وألمانيا في مصفوفة المؤهلات لمجالس الإدارة (ECBE, 2024)، إضافة إلى التجارب العربية المتميزة في الإمارات (DIFC, 2025; Dubai DGHR, 2025) والسعودية (Saudi HRSD, 2025)، أن الاستثمار المنهجي في بناء وتطوير الكفاءات المعرفية والمهارية والسلوكية يشكل العامل المحوري لتحقيق مبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة وعدالة.

كما أظهر التحليل المقارن أن السياق الثقافي والمؤسسي يلعب دوراً مهماً في تشكيل نماذج الكفاءات الحوكمية، لكن هناك نقاطاً جوهرية مشتركة يمكن استخلاصها: ضرورة وجود قيادة عليا ملتزمة (سنغافورة وأستراليا)، أهمية الشراكات متعددة القطاعات (الإمارات)، والحاجة إلى آليات تقييم صارمة قائمة على مؤشرات قابلة للقياس (ألمانيا). التحدي الأكبر يبقى في تغيير الثقافات والسلوكيات، وهي عملية تحتاج إلى إرادة سياسية وإدارية مستدامة.

لكي تنتقل المؤسسات العربية من الحوكمة الشكلية إلى الحوكمة الفعالة، عليها أن تتبنى نماذج متكاملة تجمع بين أفضل الممارسات الدولية والسياقات المحلية، مع إعطاء الأولوية لبناء كفاءات النزاهة والمساءلة والتفكير الاستراتيجي والمرونة الرقمية. الحوكمة، في جوهرها، هي حوكمة الكفاءات البشرية أولاً.

1.6 النتائج:

استناداً إلى التحليل المقارن للتجارب الدولية السبع (سنغافورة، بريطانيا، ألمانيا، كندا، أستراليا، الإمارات، السعودية) ضمن الأطر المرجعية الحديثة (G20/OECD 2023، ISO 30414:2025)، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- التأكيد على العلاقة التكاملية: ثبت وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطور أنظمة الكفاءات الجوهرية للموارد البشرية ومستوى نضج الحوكمة المؤسسية في جميع التجارب المدروسة (OECD, 2023; ISO, 2025; Behavioural Insights Team, 2024).
- أهمية الكفاءات السلوكية والقيادية: أظهرت التجارب (خاصة سنغافورة وبريطانيا وكندا) أن الكفاءات السلوكية (كنزاهة القيادة، المساءلة الذاتية، القدرة على التعلم) والكفاءات القيادية (كالتفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات) هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الحوكمة، متقدمة على الكفاءات التقنية البحتة (SHRM, 2022; Behavioural Insights Team, 2024; Institute on Governance, 2024).
- تنوع النماذج ووجود نقاط تقاطع: تختلف نماذج الكفاءات الحوكمية بين الدول (مركزية في سنغافورة وبريطانيا، لامركزية في ألمانيا وكندا، مدمجة اقتصادياً في الإمارات والسعودية)، لكن جميعها تتقاطع في التركيز على مبادئ الشفافية، المساءلة، النزاهة والشمولية (ECBE, 2024; UK Civil Service, 2024; DIFC, 2025; Saudi HRSD, 2025).
- دور الأطر التشريعية والدولية الموحدة: أسهمت الأطر المرجعية كمراجعة G20/OECD 2023 والمعيار الدولي ISO 30414:2025 في دفع الدول نحو

توحيد ممارسات الإفصاح عن رأس المال البشري وربطها بشكل صريح بمبادئ الحوكمة (OECD, 2023; ISO, 2025).

- الفجوات والتحديات المشتركة: رغم التقدم، توجد تحديات متكررة تشمل: الاعتماد المفرط على التقييم الذاتي للكفاءات (ECBE, 2024)، صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية في ظل التحول الرقمي والعمل الهجين (Government of Canada, 2024; Institute on Governance, 2024)، وفجوات المهارات الرقمية والقيادية على المستويات الإدارية المتوسطة (Australian Government, 2024).

2.6 التوصيات:

بناءً على النتائج المستخلصة من التجارب الدولية، توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: على المستوى الوطني/السياسي:

- تبني إطار وطني للكفاءات الجوهرية الحوكمية، مسترشداً بالمعيار الدولي ISO 30414:2025 ومبادئ (ISO, 2025; G20/OECD 2023 (OECD, 2023)، مع تكييفه مع السياق الثقافي والمؤسسي لكل دولة.
- إصدار تشريعات تلزم المؤسسات العامة والخاصة الكبرى بالإفصاح السنوي عن حالة كفاءاتها الجوهرية وعلاقتها بمؤشرات الحوكمة (كما في نموذج مصفوفة المؤهلات الألمانية: ECBE, 2024).
- ربط استراتيجيات تنمية رأس المال البشري الوطنية (مثل رؤية السعودية 2030 ورؤية الإمارات 2071) بأهداف الحوكمة ومكافحة الفساد (Saudi HRSD, 2025; DIFC, 2025).

ثانياً: على مستوى المؤسسات (الخاصة والعامة):

- إعادة تصميم نماذج الكفاءات المؤسسية لتشمل بوضوح أبعاداً مثل النزاهة الأخلاقية، المساءلة الذاتية، التفكير النقدي، والقدرة على العمل في فرق متعددة التخصصات (كمثال، نموذج SHRM BASK وSuccess Profiles البريطاني: SHRM, 2022; UK Civil Service, 2024).
- تطوير آليات تقييم للكفاءات تتجاوز التقييم الذاتي لتشمل تقييم 360 درجة ولجان مستقلة (مقارنة بالنموذج الألماني: ECBE, 2024).

- إدماج الكفاءات الجوهرية الحوكمية في عمليات التوظيف (عبر التوظيف القائم على المهارات)، الترقيات، والحوافز (كما في نموذج سنغافورة والإمارات: Dubai; Behavioural Insights Team, 2024; DGHR, 2025).

ثالثاً: على المستوى البحثي والأكاديمي:

- إجراء دراسات طويلة (على مدى 5-10 سنوات) لقياس أثر برامج بناء الكفاءات الجوهرية على نضج الحوكمة في المؤسسات العربية.
- بناء مقاييس عربية موثوقة للكفاءات الجوهرية الحوكمية تتناسب مع السياق الثقافي والقانوني والتحديات الخاصة بالمنطقة.
- استكشاف أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على العلاقة بين الكفاءات البشرية والحوكمة، خاصة في ضوء التوجهات الدولية نحو حوكمة ذكاء اصطناعي أخلاقي ومسؤول.

5. قائمة المراجع:

1. Australian Government. (2024). Public Service Amendment Act 2024. Australian Public Service Commission.
2. Behavioural Insights Team. (2024). What can we learn about governance and public service leadership from Singapore? Nesta.
3. Bundesregierung. (2022). German Corporate Governance Code (as amended April 28, 2022). Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

4. Dubai Government Human Resources Department (DGHR). (2025). DGHR holds workshop to streamline and accelerate government hiring processes. <https://hrme.economictimes.indiatimes.com/>
5. Dubai International Financial Centre (DIFC). (2025). Dubai sets the benchmark for next-generation financial cities (Future of Finance Report, 6th ed.). DIFC.
6. ECBE (European Council for Board Effectiveness). (2024, December 1). Die Qualifikationsmatrix im zweiten Jahr : Eine Analyse der Geschäftsberichte 2023 aus der HDAX-Familie. Aufsichtsrat, (12), 172-173.
7. Government of Canada. (2024). Trust and Transparency Strategy. Treasury Board of Canada Secretariat.
8. IMF & World Bank. (2024). Human capital as a key to economic growth: Joint statement and policy framework. International Monetary Fund and World Bank Group.
9. Institute on Governance. (2024, December 4). Navigating public services challenges [Conference summary]. <https://iog.ca/>
10. ISO (International Organization for Standardization). (2025). ISO 30414:2025: Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. ISO.
11. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
12. Saudi Ministry of Human Resources and Social Development (HRSD). (2025). HRSD reinforces human capital

development in line with Vision
2030. <https://www.hrsd.gov.sa/>

13. SHRM (Society for Human Resource Management). (2022). SHRM BASK : 2022 نموذج المهارات والمعارف التطبيقية SHRM.
14. UK Civil Service. (2024). Success profiles. Government People Group.
15. UK Parliament, House of Lords. (2024, September 10). Whitehall: Prioritising performance (Vol. 839). Hansard.