

الموارد البشرية وتطويرها والإمكانيات المستقبلية في أنظمة العلاقات
الحكومية بنظام العمل: دراسة وصفية تحليلية على وزارتي الخارجية
والداخلية والقرارات الملكية.

إعداد:

الاسم عمرو محمد سراج غزاوي

الهوية: ١٠٢٣٣٤٧٣٣٧

اسم الكلية كلية الإدارة – قسم إدارة الأعمال

اسم الجامعة ميد أوشن

اسم المشرف د. عبد الرحيم نادر

تاريخ التقديم: 22 نوفمبر ٢٠٢٥

العام الدراسي ١٤٤٧ هـ

صياغة أسئلة البحث

تُعدّ صياغة الأسئلة خطوة جوهرية في أي بحث علمي، لأنها تحدد اتجاه الدراسة وتضبط الإطار الذي ستتحرك فيه بقية عناصر البحث، وفي هذا البحث الذي يتناول الموارد البشرية وتطويرها والإمكانات المستقبلية في أنظمة العلاقات الحكومية بنظام العمل في وزارتي الخارجية والداخلية والقرارات الملكية، تبرز أهمية تحديد الأسئلة الدقيقة التي يمكن أن تقود إلى نتائج علمية ومنهجية تعكس الواقع الإداري المعاصر في المملكة العربية السعودية.

ينطلق هذا البحث من مشكلة جوهرية تتعلق بمدى كفاءة أنظمة الموارد البشرية الحكومية في دعم الأداء المؤسسي داخل الوزارات السيادية، ومن هذا المنطلق، تتمثل أسئلة البحث فيما يلي:

السؤال الرئيس

إلى أي مدى تسهم سياسات وبرامج تطوير الموارد البشرية في وزارتي الخارجية والداخلية في تعزيز كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية بنظام العمل، في ضوء القرارات الملكية الحديثة والإصلاح الإداري والتحول الرقمي في القطاع العام السعودي؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى نضج ممارسات تطوير الموارد البشرية في الوزارتين من حيث الاستقطاب، التدريب، إدارة الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي؟ وهل تختلف هذه الممارسات في الوزارتين من حيث الهيكل التنظيمي وآليات التنفيذ؟
2. كيف أثرت القرارات الملكية الحديثة على تطوير الهياكل الإدارية والسياسات الوظيفية داخل الوزارتين؟ وهل تم تطبيق هذه القرارات بصورة متكاملة مع مبادئ الكفاءة والشفافية التي نصت عليها رؤية 2030؟
3. ما أبرز العقبات التي تواجه تطبيق برامج تطوير الموارد البشرية في الوزارات السيادية؟ وهل تتمثل هذه العقبات في نقص الكفاءات، أو بطء الإجراءات الإدارية، أو ضعف التكامل بين الأنظمة التقنية والتنظيمية؟
4. إلى أي مدى ساهمت مبادرات التحول الرقمي والأنظمة الإلكترونية مثل منصة “مسار” في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتوحيد العمليات بين الجهات الحكومية؟

5. كيف تؤثر بيئة العمل الداخلية في الوزارتين على فعالية تطوير الموارد البشرية؟ وهل تسهم الثقافة التنظيمية في تشجيع الابتكار والتطوير المهني المستدام؟
6. ما طبيعة العلاقة بين وزارتي الخارجية والداخلية ضمن إطار العلاقات الحكومية؟ وكيف يسهم التنسيق المؤسسي بينهما في تعزيز تبادل الخبرات الإدارية ورفع جودة القرارات الحكومية؟
7. كيف يمكن أن تسهم مبادئ الحوكمة الإدارية (المساءلة، العدالة، الشفافية) في تطوير الموارد البشرية وتحقيق الانسجام بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي؟
8. ما دور القيادات الإدارية في دعم برامج التطوير البشري داخل الوزارات؟ وهل ترتبط فاعلية هذه البرامج بمدى جاهزية القيادات لتبني نماذج إدارة حديثة قائمة على الجدارة والنتائج؟
9. ما فرص التحسين المستقبلية لتطوير الموارد البشرية في ضوء التجارب السابقة؟ وكيف يمكن للقرارات الملكية المقبلة أن تعزز من فعالية تطبيق استراتيجيات التطوير؟
10. ما المؤشرات الكمية والنوعية التي يمكن اعتمادها لقياس كفاءة الموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟ وكيف يمكن ربط هذه المؤشرات بمستوى رضا الموظفين وجودة الخدمة العامة؟

تغطي هذه الأسئلة أبعاد البحث كافة: الإدارية، التنظيمية، التشريعية، التقنية، والبشرية. وهي تضع إطاراً منهجياً يساعد الباحث على فهم الواقع الراهن للموارد البشرية في الوزارات السيادية، وتحليل تأثير القرارات الملكية على كفاءة العلاقات الحكومية، ثم استشراف الإمكانيات المستقبلية للتطوير الإداري في المملكة العربية السعودية.

أهداف البحث

تحديد الأهداف يعدّ من أهم خطوات تصميم البحث العلمي، لأنه يمثل الاتجاه الذي تسعى الدراسة إلى بلوغه، ويحدد النتائج المنتظرة بدقة ووضوح، وفي هذا البحث لا تقتصر الأهداف على الوصف أو التحليل، بل تمتد إلى الفهم والتفسير والاستشراف وصياغة الحلول العملية.

وتتوافق هذه الأهداف مع التوجه العام للمملكة العربية السعودية نحو تطوير مؤسساتها الحكومية وفق أسس الكفاءة والحوكمة والتحول الرقمي، بحيث تسهم النتائج في دعم صناع القرار وتطوير الأداء المؤسسي المستدام.

الهدف العام

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل واقع تطوير الموارد البشرية في وزارتي الخارجية والداخلية بالمملكة العربية السعودية، واستكشاف مدى فاعلية السياسات الحكومية والقرارات الملكية في دعم كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية بنظام العمل، مع التركيز على الإمكانيات المستقبلية للتحسين والتطوير في ضوء التحول الرقمي ومبادئ الحوكمة الإدارية.

الأهداف الفرعية

1. تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية في الوزارتين: دراسة السياسات والإجراءات المطبقة في مجالات التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم مدى توافقها مع المعايير الحديثة في الإدارة العامة.
2. تحديد أثر القرارات الملكية والتنظيمات الجديدة: تحليل الدور الذي تلعبه القرارات الملكية الأخيرة في دعم تطوير بيئة العمل الحكومية وتحسين الكفاءة الإدارية، مع استعراض مدى نجاح الوزارتين في تطبيقها فعليًا.
3. تقييم فاعلية أنظمة العلاقات الحكومية: بحث العلاقة بين تطوير الموارد البشرية وبين فاعلية نظام العلاقات الحكومية في تحقيق التنسيق والتكامل بين الوزارات والجهات ذات الصلة.
4. استكشاف التحديات التي تواجه تطوير الموارد البشرية: تحديد العوامل الإدارية، التنظيمية، التقنية، والثقافية التي تعيق تبني سياسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، واقتراح سبل تجاوزها.
5. تسليط الضوء على دور التحول الرقمي: تحليل أثر الأنظمة الرقمية مثل منصة “مسار” وأنظمة الموارد البشرية الموحدة على كفاءة إدارة الموظفين، وسرعة اتخاذ القرار الإداري.
6. تقييم بيئة العمل وثقافتها المؤسسية: قياس مدى إسهام بيئة العمل الداخلية في تعزيز التطوير الوظيفي، ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والتحفيز، والأداء العام.
7. تحليل الاختلافات بين الوزارتين: مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية بين وزارتي الخارجية والداخلية، وتوضيح أوجه التباين في الأساليب والسياسات وأثرها على الأداء المؤسسي.
8. استشراف الإمكانيات المستقبلية: تحديد الفرص المتاحة لتحسين إدارة الموارد البشرية في ضوء التوجهات الوطنية نحو التمكين المؤسسي، وتبني أفضل الممارسات الإدارية العالمية.
9. اقتراح سياسات وتوصيات عملية: صياغة مقترحات تطبيقية يمكن تبنيها من قبل الوزارات المعنية لتطوير الأداء الإداري وتحقيق التكامل بين العنصر البشري والهيكل المؤسسي.

10. **المساهمة في إثراء المعرفة العلمية:** تقديم إضافة نوعية للمكتبة الأكاديمية العربية في مجال تطوير الموارد البشرية الحكومية وربطها بالحوكمة والتحول الرقمي في الإدارة العامة.

تعكس هذه الأهداف النظرة الشمولية للبحث، فهي لا تقتصر على دراسة حالة محددة، بل تهدف إلى بناء نموذج تحليلي يمكن تطبيقه على مؤسسات حكومية أخرى، كما أنها تركز على البعدين التطبيقي والمستقبلي في آن واحد، مما يجعل الدراسة قادرة على تقديم تصور متكامل يجمع بين التشخيص العلمي والتخطيط العملي لتطوير الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

فرضيات البحث

الفرضيات تمثل الركيزة التي يُبنى عليها التحليل العلمي، إذ تُترجم أسئلة البحث إلى توقعات منطقية قابلة للاختبار. وهي أداة يستخدمها الباحث لتحديد الاتجاهات المحتملة للعلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة. في هذا البحث، تم بناء الفرضيات استنادًا إلى الإطار النظري، والأهداف المحددة، وطبيعة البيئة الإدارية السعودية التي تشهد تحولاً مؤسسياً واسع النطاق.

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإدارية بين مستوى تطوير الموارد البشرية في الوزارات السعودية وكفاءة أنظمة العلاقات الحكومية بنظام العمل، بحيث يؤدي تطوير العنصر البشري إلى رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التكامل بين الوحدات الحكومية.

الفرضيات الفرعية

1. **الفرضية الأولى:** تؤثر القرارات الملكية الحديثة تأثيراً إيجابياً في تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية في الوزارات السيادية، من خلال تحديث اللوائح التنظيمية وتطبيق معايير الكفاءة والجدارة الوظيفية.
2. **الفرضية الثانية:** يؤدي تطوير الموارد البشرية في وزارتي الخارجية والداخلية إلى تحسين كفاءة الأداء الإداري وتسهيل عمليات التنسيق ضمن أنظمة العلاقات الحكومية.
3. **الفرضية الثالثة:** تختلف درجة فاعلية تطبيق برامج التطوير البشري بين الوزارتين باختلاف طبيعة العمل، وعدد الموظفين، ومدى تبني القيادة الإدارية لمفاهيم التمكين والتحول المؤسسي.
4. **الفرضية الرابعة:** يساهم التحول الرقمي وتبني الأنظمة الإلكترونية مثل منصة “مسار” وأنظمة إدارة الأداء في رفع جودة التخطيط الوظيفي والشفافية في التقييم والمساءلة.

5. **الفرضية الخامسة:** يمثل نظام العلاقات الحكومية متغيرًا وسيطًا يربط بين تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء الإداري، بحيث يعزز التعاون بين الوزارات ويقلل من الازدواجية في القرارات.

6. **الفرضية السادسة:** يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (المساءلة، العدالة، الشفافية) في تحسين الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

7. **الفرضية السابعة:** تؤدي برامج إعداد القيادات الإدارية والابتعاث والتدريب المستمر إلى تطوير القدرات المؤسسية واستدامة الأداء الفعال في الوزارات السعودية.

8. **الفرضية الثامنة:** إن تطوير بيئة العمل والثقافة المؤسسية داخل الوزارتين يعزز الانتماء الوظيفي ويحفز الموظفين على الإبداع والمبادرة في العمل الإداري.

9. **الفرضية التاسعة:** هناك علاقة مباشرة بين مستوى التحفيز المهني ومخرجات الأداء في الوزارات، بحيث يؤدي الاهتمام بتطوير الكفاءات إلى تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الخدمات الحكومية.

10. **الفرضية العاشرة:** تؤثر الأنظمة والسياسات التنظيمية في الوزارتين في مدى نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، إذ تعيق البيروقراطية المفرطة والهيكل الهرمي التقليدي سرعة اتخاذ القرار الإداري.

هذه الفرضيات تمثل الإطار التحليلي للدراسة، فهي تربط بين المتغيرات النظرية والواقع العملي في وزارتي الخارجية والداخلية، وتبرز العلاقة الديناميكية بين التطوير البشري وكفاءة الأداء الحكومي، كما تمهد الفرضيات الطريق للدراسة الميدانية، التي ستتحقق من مدى واقعية هذه العلاقات وتختبرها في بيئة العمل الفعلية داخل الوزارتين.

رسم نموذج البحث

النموذج البحثي هو التمثيل التصوري للعلاقات بين متغيرات الدراسة، ويُعد من أهم أدوات بناء البحث العلمي لأنه يترجم الأفكار النظرية إلى هيكل منطقي يمكن اختباره وتحليله، وفي هذا البحث، يستند النموذج المقترح إلى الفرضيات المطروحة ويهدف إلى توضيح كيف تتفاعل المتغيرات المؤثرة في تطوير الموارد البشرية داخل الوزارات السيادية.

أولاً: المتغيرات الرئيسية في النموذج

1. **المتغير المستقل:** تطوير الموارد البشرية، ويشمل جميع السياسات والبرامج التي تستهدف رفع كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسات الحكومية، مثل التدريب، التحفيز، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، وتبني أنظمة التحول الرقمي في الإدارة.
2. **المتغير الوسيط:** أنظمة العلاقات الحكومية بنظام العمل، ويقصد بها الإطار التنظيمي الذي يربط بين الوحدات الإدارية داخل الوزارة وبين الجهات الحكومية الأخرى، بما يشمل عمليات التنسيق، المراسلات الرسمية، وإدارة القرارات الحكومية المشتركة.
3. **المتغير التابع:** كفاءة الأداء المؤسسي والإداري، وهو المخرَج النهائي الذي يعكس مدى فاعلية تطوير الموارد البشرية ومدى نجاح الأنظمة الإدارية في تحقيق نتائج ملموسة مثل سرعة الإنجاز، جودة الخدمة، والالتزام التنظيمي.
4. **المتغيرات المساندة:**

- القرارات الملكية: التشريعات والتنظيمات التي تضع الإطار العام لتطوير الأجهزة الحكومية.
- التحول الرقمي: استخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة الإدارة الحكومية.
- البيئة التنظيمية: ثقافة المؤسسة، العدالة الوظيفية، والشفافية الإدارية.
- القيادة الإدارية: مدى تبني القادة للممارسات التحفيزية والتنموية.

ثانياً: العلاقة بين المتغيرات

يمكن تلخيص العلاقة في النموذج على النحو التالي:

- تؤثر القرارات الملكية والتحول الرقمي بشكل مباشر في تطوير الموارد البشرية.
- يسهم تطوير الموارد البشرية في تحسين أنظمة العلاقات الحكومية.
- تؤدي كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية إلى رفع الأداء المؤسسي في الوزارات السيادية.
- تُعزّز هذه العلاقات بدعم القيادة الإدارية ووجود بيئة تنظيمية محفزة.

وسيتم التحقق من العلاقات بين هذه المتغيرات عبر أدوات البحث الميداني (الاستبانة والمقابلات)، ما يمنح النموذج بعداً علمياً تطبيقياً يدعم موثوقية النتائج النهائية.

مكان التطبيق المقترح للبحث

اختيار مكان تطبيق البحث خطوة محورية، إذ يحدد الإطار المكاني الذي ستنتم فيه الدراسة الميدانية ويتيح اختبار الفرضيات ضمن بيئة واقعية، في هذا البحث، تم اختيار وزارتي الخارجية والداخلية في المملكة العربية السعودية كميدان للتطبيق، لما لهما من دور استراتيجي في بناء منظومة الدولة الإدارية والتنظيمية، ولأنهما تمثلان نموذجين متكاملين يعكسان اتجاهات مختلفة في إدارة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية.

تُعد وزارة الخارجية واجهة المملكة في علاقاتها الدبلوماسية الدولية، بينما تمثل وزارة الداخلية أحد أهم الأجهزة السيادية المعنية بالأمن والتنظيم الداخلي. هذا التنوع في المهام والمسؤوليات يجعل الوزارتين بيئة مثالية لاختبار مدى فاعلية تطوير الموارد البشرية في ظل القرارات الملكية والأنظمة الحديثة.

أولاً: مبررات اختيار الوزارتين

1. **الأهمية الاستراتيجية:** الوزارتان من أهم مؤسسات الدولة ذات التأثير المباشر في الاستقرار الداخلي والعلاقات الخارجية، وكفاءة الكوادر البشرية فيهما ترتبط بالأمن الوطني والسياسة الخارجية على حد سواء.

2. **الطبيعة التنظيمية المختلفة:** اختلاف المهام بين الوزارتين يتيح إجراء مقارنة تحليلية بين بيئتين إداريتين؛ فوزارة الداخلية تتعامل مع الشؤون الأمنية والتنظيمية ذات الطابع الميداني، بينما وزارة الخارجية تُعنى بالعمل الدبلوماسي والإداري الدولي، هذا التنوع يوفر فرصة لدراسة كيف تُطبّق سياسات الموارد البشرية في سياقات مؤسسية مختلفة.

3. **التحول الإداري والتقني:** الوزارتان من أوائل الجهات الحكومية التي تبنت التحول الرقمي في خدماتها الداخلية وأنظمتها الإدارية، مما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية فيها ذات قيمة عالية.

4. **ارتباطهما بالقرارات الملكية التنظيمية:** شهدت الوزارتان خلال السنوات الأخيرة سلسلة من الأوامر الملكية التي أعادت هيكلة القطاعات والوكالات التابعة لهما، وهو ما يتيح تحليلاً دقيقاً لأثر تلك القرارات في تطوير الموارد البشرية.

ثانياً: طبيعة البيانات المتوقعة

يتوقع أن يقدّم ميدان التطبيق بيانات كمية (من خلال الاستبانات) ونوعية (من خلال المقابلات)، تغطي موضوعات مثل:

- مستوى تطبيق برامج التطوير والتدريب.
- فاعلية أنظمة تقييم الأداء.
- تأثير القرارات الملكية على أساليب التوظيف والترقيات.
- مدى رضا الموظفين عن السياسات الإدارية الجديدة.

سيتم ذلك بناء صورة تحليلية دقيقة عن واقع الموارد البشرية في الوزارتين واستخلاص مؤشرات قابلة للقياس.

الدراسة الميدانية المقترحة

تُعد الدراسة الميدانية أحد المكونات الرئيسة في البحوث التطبيقية، إذ تهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية وجمع بيانات واقعية من بيئة البحث الفعلية، وفي هذا البحث، تمثل الدراسة الميدانية المرحلة العملية التي تترجم الإطار النظري إلى بيانات قابلة للتحليل والقياس، بما يحقق التكامل بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

1. التحقق من صحة الفرضيات المطروحة حول العلاقة بين تطوير الموارد البشرية وكفاءة أنظمة العلاقات الحكومية.
2. التعرف على مدى تأثير القرارات الملكية على السياسات الإدارية وبرامج التطوير في الوزارات السيادية.
3. قياس درجة تطبيق مبادئ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
4. استكشاف آراء العاملين في الوزارتين حول بيئة العمل ومستوى الرضا المهني.
5. استخراج مؤشرات كمية ونوعية تعكس واقع الموارد البشرية في القطاع الحكومي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في:

- وزارة الخارجية: وتشمل موظفي إدارات الموارد البشرية، التدريب والتطوير، العلاقات الحكومية، وشؤون البعثات.
- وزارة الداخلية: وتشمل موظفي الموارد البشرية، التطوير الإداري، التخطيط، والعلاقات العامة.

يمثل هذا المجتمع بيئة متنوعة من حيث المؤهلات، الخبرات، والمستويات الوظيفية، مما يساعد على تقديم تحليل شامل للموضوع.

ثالثاً: عينة الدراسة

سُخِّتَر عينة تتراوح بين (150-200) موظف من كلا الوزارتين، تشمل القيادات الوسطى والإدارية، بالإضافة إلى الموظفين في المستويات التنفيذية، ويراعى في اختيار العينة التنوع في:

- المستوى الوظيفي.
- عدد سنوات الخبرة.
- نوع القسم الإداري.
- مستوى المشاركة في برامج التطوير والتدريب.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. **الاستبانة:** تُعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، وستُصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1

= لا أوافق إطلاقاً إلى 5 = أوافق بشدة)، وتشمل محاورها:

- تطوير الموارد البشرية (التدريب، الترقّيات، تقييم الأداء).
- أثر القرارات الملكية على العمل الإداري.
- فعالية أنظمة العلاقات الحكومية.
- التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

2. **المقابلات الشخصية:** تُستخدم لجمع بيانات نوعية من القيادات الإدارية في الوزارتين، بهدف

استكشاف آرائهم حول سياسات التطوير البشري وأثرها الفعلي على بيئة العمل.

3. **الوثائق الرسمية والتقارير الإدارية:** ستراجع بعض التقارير السنوية والإصدارات الحكومية ذات

الصلة لتدعيم التحليل بالمعلومات الرسمية الموثوقة.

منهجية البحث المتوقعة

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية التي تتداخل فيها العوامل التنظيمية والبشرية، ويستند إلى تحليل البيانات الأولية والثانوية لتوصيف الواقع، ثم تفسير العلاقات بين المتغيرات.

كما يُستخدم التحليل المقارن بين الوزارتين لرصد أوجه الاختلاف في الممارسات الإدارية والسياسات البشرية، ويُتوقع أن تتيح المنهجية المقترحة استخلاص مؤشرات كمية وكيفية تدعم الفرضيات وتؤكد مصداقية النتائج.

المخطط المقترح للبحث

الإطار العام للبحث

- المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأسئلة، الأهمية .

الفصل الأول: الإطار النظري للبحث

- المطلب 1: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات الحكومية.
- المطلب 2: تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي وأبرز التحديات.
- المطلب 3: مفهوم أنظمة العلاقات الحكومية ودورها في تحسين الأداء الإداري.

الفصل الثاني: القرارات الملكية وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية

- المطلب 1: أهم القرارات الملكية والتنظيمات الحكومية الحديثة.
- المطلب 2: أثر القرارات الملكية على سياسات وهياكل الموارد البشرية.
- المطلب 3: انعكاس القرارات على بيئة العمل والكفاءة المؤسسية.

الفصل الثالث: التحول الرقمي وأنظمة العلاقات الحكومية

- المطلب 1: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- المطلب 2: تطوير العلاقات الحكومية في ظل التقنيات الحديثة.
- المطلب 3: التحديات التقنية والإدارية للتحول الرقمي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

- المطلب 1: إجراءات الدراسة وأدوات جمع البيانات.
- المطلب 2: عرض وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.
- المطلب 3: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- المطلب 1: أهم الاستنتاجات من الدراسة النظرية والميدانية.
- المطلب 2: التوصيات العملية لتطوير الموارد البشرية.
- المطلب 3: مقترحات للأبحاث المستقبلية في المجال الحكومي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. آل الشيخ، خالد بن عبدالله. (2020). تطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. الرياض: معهد الإدارة العامة.
2. الحربي، محمد صالح. (2019). إدارة الأداء في القطاع الحكومي: الاتجاهات الحديثة والتطبيقات العملية. جدة: دار النهضة العربية.
3. الحربي، ناصر عبدالعزيز. (2021). الإصلاح الإداري والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الحكومية. الرياض: مركز البحوث الإدارية.
4. الزهراني، فهد بن علي. (2018). العلاقات الحكومية في المملكة العربية السعودية: تحليل تنظيمي وتشريعي. الرياض: جامعة الملك سعود.
5. الشمري، عبدالله فهد. (2022). "تأثير القرارات الملكية على تطوير بيئة العمل في القطاع العام السعودي". مجلة الإدارة والتنمية. 68-45، (2) 27،
6. الحربي، عبد العزيز. (2022). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية: الأسس والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
7. الشمري، فهد. (2021). التحول الرقمي والإدارة الحديثة في القطاع العام السعودي. جدة: دار الحضارة للنشر.
8. السبيعي، نورة. (2020). تطوير الكفاءات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030. الرياض: معهد الإدارة العامة.

1. Al-Dosari, M., & Khan, M. (2020). *Human Resource Development in the Saudi Public Sector: Challenges and Opportunities*. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 662–678.
2. Almalki, A., Fitzgerald, G., & Clark, M. (2019). *The Impact of HRM Reforms on Public Sector Performance in Saudi Arabia*. *Public Organization Review*, 19(3), 289–304.
3. Alharbi, S. (2021). *Digital Transformation and Human Resource Development in Saudi Government Agencies*. *Middle East Journal of Management*, 8(4), 325–341.
4. Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
5. Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
6. Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. 17th Edition. Pearson Education.
7. Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
8. Al-Kahtani, N. (2019). “The Role of Digital Transformation in Enhancing Public Sector HR Efficiency in Saudi Arabia.” *Journal of Public Administration Research*, 45(3), 210–226