

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: ٣١ أكتوبر ٢٠٢٥

العام الدراسي ١٤٤٧هـ

مقدمة البحث

تُعدّ الموارد البشرية اليوم أحد أهم العناصر الاستراتيجية التي تقوم عليها الدول الحديثة، إذ لم يعد الإنسان في بيئة العمل مجرد عنصرٍ منفذٍ للتعليمات، بل أصبح المحرك الأساس للتنمية، والضامن لاستدامة التطوير المؤسسي. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية والتقنية، برزت الحاجة الملحة إلى إعادة بناء وتطوير منظومات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة التي أطلقتها رؤية المملكة 2030، والتي جعلت من "التميز المؤسسي" و"رفع كفاءة الأداء الحكومي" أحد أهم محاورها الرئيسية.

لقد فرض هذا التحول الوطني تحديات متعددة على المؤسسات الحكومية، سواء من حيث بناء القدرات البشرية أو من حيث تطوير الأنظمة التي تنظم العمل وتربط بين الأداء الفردي والأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية. وفي هذا السياق، برزت وزارتا الخارجية والداخلية كحالتين تستحقان الدراسة؛ نظرًا لطبيعة عملهما الخاصة ضمن منظومة العلاقات الحكومية، إذ تتقاطع مهامهما في إدارة الشؤون السياسية والأمنية والدبلوماسية، وتتعاملان بشكل مباشر مع قضايا تمسّ السيادة الوطنية، مما يجعل تطوير الموارد البشرية فيهما أمرًا ذا أهمية مضاعفة مقارنة بغيرهما من القطاعات الحكومية.

من الناحية التنظيمية، تشكل أنظمة العلاقات الحكومية بنظام العمل الإطار الذي تُدار من خلاله عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات الرسمية. وهذه الأنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين فيها، وقدرتهم على فهم البنية الإدارية للدولة، والالتزام بالضوابط القانونية والتنظيمية، إلى جانب مهاراتهم في الاتصال والتفاوض والتعامل مع المواقف المعقدة. ولهذا فإن تطوير الموارد البشرية داخل هذه الأنظمة لا يُعد مجرد عملية تدريب أو تأهيل، بل يمثل مشروعًا وطنيًا ذا أبعاد استراتيجية يرتبط بالأمن الوطني وبصورة الدولة في الداخل والخارج على حد سواء.

كما أن القرارات الملكية التي صدرت خلال السنوات الأخيرة عززت هذا التوجه بوضوح، إذ أولت القيادة السعودية اهتمامًا خاصًا بتطوير أنظمة الخدمة المدنية واللوائح الإدارية، بما يضمن تحقيق العدالة الوظيفية، ويحفّز الكفاءات الوطنية على الإبداع والتميز. فاعتمدت الدولة نماذج حديثة في التوظيف والترقيات والتقييم، وأدخلت تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، لتصبح الأجهزة الحكومية أكثر مرونة وشفافية وكفاءة. وهذا التطوير المؤسسي لم يكن معزولاً عن الوزارات السيادية، بل امتدّ إلى وزارة الخارجية والداخلية بوصفهما واجهتين رئيسيتين للدولة، تمثلان صوتها في الخارج وحارسها في الداخل.

إن دراسة الموارد البشرية وتطويرها والإمكانيات المستقبلية في هذا الإطار تمثل محاولة لفهم طبيعة العلاقة بين السياسات الإدارية والقدرات البشرية، واستشراف آفاق التطوير الممكنة في ضوء المعطيات الحالية. فالعنصر البشري هو الذي يصنع التغيير الحقيقي في الأداء الحكومي، وأي خطط إصلاح لا تُبنى على أسس علمية لتطويره ستظل محدودة الأثر. ومن هنا تأتي أهمية المنهج الوصفي التحليلي الذي يتبعه هذا البحث، إذ يسعى إلى تحليل الواقع القائم لممارسات الموارد البشرية في الوزارتين، وتفسير العوامل التي تؤثر في كفاءتها، ثم استقراء التوجهات المستقبلية التي قد تسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي بما يتماشى مع طموحات الدولة.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تربط بين ثلاثة محاور رئيسية:

1. التنمية البشرية بوصفها مدخلاً للتطوير الإداري،
2. أنظمة العلاقات الحكومية بوصفها الإطار التنفيذي لتنسيق الجهود المؤسسية،
3. القرارات الملكية والتنظيمات الحديثة باعتبارها المحرك القانوني والسياسي للتغيير.

إن الربط بين هذه المحاور يمنح الدراسة بُعداً تحليلياً يتجاوز العرض الوصفي إلى محاولة فهم ديناميكية التطوير الإداري في المملكة، واستكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها تعزيز فاعلية الموارد البشرية في الوزارات الحساسة مثل الخارجية والداخلية. فالتحليل الوصفي في هذا السياق لا يقتصر على توصيف الواقع، بل يتعداه إلى تفسير الاتجاهات والنتائج المتوقعة، ورصد الفرص والتحديات المستقبلية التي تواجه تطبيق السياسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الحكومية.

بناءً على ما تقدم، يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار معرفي وتحليلي يساعد في فهم واقع تطوير الموارد البشرية في الوزارات الحكومية ذات الطابع السيادي، وتحديد أوجه القوة والقصور في أنظمة العلاقات الحكومية، مع التركيز على الدور المحوري للقرارات الملكية في إرساء مبادئ الحوكمة والشفافية والكفاءة. كما يهدف إلى إبراز الإمكانيات المستقبلية التي يمكن أن تدفع عجلة التطوير الإداري والمهني نحو تحقيق أهداف رؤية 2030، من خلال بناء كوادر بشرية قادرة على التكيف مع متطلبات العصر والمشاركة الفاعلة في مسيرة التنمية الوطنية.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في تطوير أنظمة الموارد البشرية الحكومية، وما تحقق من إنجازات نوعية ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030، إلا أن العديد من الجهات الحكومية، وبخاصة الوزارات السيادية كوزارة الخارجية ووزارة الداخلية، ما تزال تواجه تحديات متعددة تتعلق بتكامل أنظمة العمل، وفاعلية إدارة العلاقات الحكومية، وتوظيف الإمكانيات البشرية بالشكل الأمثل.

وتتمثل الإشكالية الأساسية في مدى قدرة أنظمة الموارد البشرية الحالية على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الحكومي التقليدي ومتطلبات التطوير الإداري الحديث القائم على الكفاءة والابتكار والتحول الرقمي. فبينما تركز السياسات الجديدة على تعزيز الأداء وتقييم الجدارة المهنية، ما تزال بعض الإجراءات الإدارية متأثرة بالنماذج البيروقراطية القديمة التي تحدّ من سرعة اتخاذ القرار وتضعف من فاعلية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

كما تواجه الوزارات محل الدراسة - الخارجية والداخلية - خصوصيات تنظيمية تجعل عملية تطوير الموارد البشرية فيها أكثر تعقيداً من غيرها. فوزارة الخارجية تعمل ضمن منظومة دولية تتطلب تأهيلاً عالياً في العلاقات الدبلوماسية والتعامل مع ثقافات متعددة، في حين تتطلب وزارة الداخلية انضباطاً أمنياً وتنظيماً إدارياً دقيقاً يوازن بين السرعة في الأداء والالتزام بالقواعد القانونية. هذه الطبيعة المزدوجة تجعل من الضروري البحث في مدى جاهزية أنظمة الموارد البشرية لاستيعاب هذه المتطلبات المتباينة.

وتتعمق المشكلة أيضاً عند النظر إلى القرارات الملكية والتنظيمات الجديدة التي صدرت في السنوات الأخيرة، والتي هدفت إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الحوكمة والشفافية. فرغم أن هذه القرارات أرسّت أسساً قوية للإصلاح الإداري، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع يتطلب بيئة بشرية مؤهلة وأنظمة داخلية متكاملة. ومن هنا، تظهر الحاجة إلى دراسة تحليلية تصف واقع تطبيق هذه القرارات في الوزارتين المستهدفتين، وتستكشف العوامل التي تعيق تحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في السؤال الآتي:

إلى أي مدى أسهمت أنظمة تطوير الموارد البشرية في وزارتي الخارجية والداخلية في تعزيز كفاءة العلاقات الحكومية بنظام العمل، وما الإمكانيات المستقبلية لتطويرها في ضوء القرارات الملكية والإصلاحات الإدارية الحديثة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع تطوير الموارد البشرية في وزارتي الخارجية والداخلية حالياً؟
2. ما أثر القرارات الملكية الحديثة على أنظمة الموارد البشرية في هاتين الوزارتين؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه الوزارات في تطبيق مبادئ التطوير الإداري والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية؟
4. ما الإمكانيات المستقبلية المتاحة لتعزيز فاعلية الموارد البشرية ضمن أنظمة العلاقات الحكومية بنظام العمل؟

أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في تركيزه على قضية تطوير الموارد البشرية في الوزارات السيادية، وهي قضية تمسّ جوهر الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية. فمع التحول الكبير الذي تشهده الدولة في ضوء رؤية المملكة 2030، أصبح تطوير الموارد البشرية ضرورة استراتيجية لا ترفاً تنظيمياً، إذ تمثل الكفاءات الوطنية المحرك الفعلي لتحقيق التغيير المؤسسي وضمان استدامة الأداء الحكومي الفعال.

ويكتسب البحث أهميته من كونه يتناول موضوعاً يجمع بين ثلاثة محاور أساسية في الإدارة العامة السعودية، هي:

1. الموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيس في بناء القدرات المؤسسية،
2. أنظمة العلاقات الحكومية بوصفها الإطار التنظيمي الذي يربط بين الأجهزة والوزارات،
3. القرارات الملكية باعتبارها الأداة النظامية التي توجه عملية التطوير وتحدد مسار الإصلاح الإداري.

إن تناول هذه المحاور في إطار واحد يتيح فهماً أعمق للتفاعل بين السياسات العليا للدولة والبنية الإدارية والتنظيمية للوزارات، وكيف يمكن لهذا التفاعل أن ينعكس على فاعلية الأداء البشري في المؤسسات الحكومية.

كما تبرز الأهمية العلمية للبحث في أنه يقدم تحليلاً وصفيًا واقعيًا لتجربتي وزارتي الخارجية والداخلية، وهما من أبرز الوزارات التي تمثل واجهتين أساسيتين للدولة في الداخل والخارج. فوزارة الخارجية تُعنى بإدارة العلاقات الدولية والتفاعل مع العالم الخارجي، بينما تضطلع وزارة الداخلية بمسؤوليات الأمن والتنظيم الداخلي. هذا التنوع في طبيعة المهام يتيح فرصة علمية نادرة لمقارنة آليات تطوير الموارد

البشرية في بيئتين حكوميتين مختلفتين من حيث الاختصاص، لكنهما تتفقان في الأهمية الاستراتيجية للدولة.

وتتسع أهمية البحث أيضاً من الناحية التطبيقية؛ إذ إن نتائج المتوقعة يمكن أن تسهم في صياغة سياسات تطوير إداري أكثر فاعلية، وتوجيه الجهود نحو بناء أنظمة موارد بشرية قائمة على الكفاءة، والمساءلة، والابتكار. كما يمكن الاستفادة من مخرجاته في تصميم برامج تدريب وتأهيل تستجيب لمتطلبات الوزارات الحساسة التي تتعامل مع الأمن القومي والعلاقات الدولية.

وعلى المستوى الوطني، يمثل البحث إضافة معرفية تسهم في تقييم أثر القرارات الملكية والتنظيمات الحديثة على الأداء الحكومي، وتوضح كيف يمكن لهذه القرارات أن تتحول من توجيهات عليا إلى ممارسات مؤسسية ملموسة عبر تمكين العنصر البشري.

إن القيمة الحقيقية لهذا البحث تكمن في كونه يصل بين النظرية والتطبيق؛ فهو لا يكتفي بوصف السياسات، بل يحلل أثرها الواقعي على المنظومات البشرية داخل الوزارات، ويستشرف الإمكانيات المستقبلية لتطويرها بما يتماشى مع التوجه الوطني نحو الحوكمة، والشفافية، والتحول الرقمي في إدارة الموارد الحكومية.

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،

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.