

الموارد البشرية وتطويرها والإمكانيات
المستقبلية في أنظمة العلاقات الحكومية
ونظام القوى العاملة في المملكة العربية
السعودية: دراسة وصفية تحليلية على القطاع
الحكومي والقطاع الخاص

إعداد

اسم الطالب: عمرو محمد سراج غزاوي

الرقم الجامعي: ٢٢٢٠٠٠١٧٩

رقم الهوية: ١٠٢٣٣٤٧٣٣٧

التخصص: بكوريوس إدارة أعمال

إشراف الدكتور : ساره فريد

تاريخ التسليم: 2026/4/24م

الفصل الدراسي الاول 1447هـ

جدول المحتويات

⑥	الفصل الأول
⑥	مقدمة البحث
⑦	مشكلة البحث
⑧	أهمية البحث
⑧	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
⑨	ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)
⑨	ثالثاً: الأهمية الوطنية والتنمية
⑩	أهداف البحث
⑩	أولاً: الهدف العام للدراسة
⑪	ثانياً: الأهداف التفصيلية للدراسة
⑫	فرضيات البحث
⑫	أولاً: الفرضية الرئيسية للدراسة
⑬	ثانياً: الفرضيات الفرعية للدراسة
⑭	نموذج البحث
⑭	أولاً: مكونات نموذج البحث
⑯	ثانياً: العلاقات بين المتغيرات
⑯	نطاق الدراسة
⑯	أولاً: النطاق المكاني
⑰	ثانياً: النطاق البشري
⑰	ثالثاً: النطاق الموضوعي
⑱	رابعاً: النطاق الزمني
⑱	خامساً: حدود الدراسة
⑲	مخطط المشروع
⑲	الجدول الزمني لتنفيذ الدراسة
⑲	الفصل الثاني
⑲	الدراسات السابقة
⑲	مقدمة
⑳	أولاً: الدراسات السابقة
⑳	الدراسة الأولى
21	الدراسة الثانية
21	الدراسة الثالثة
22	الدراسة الرابعة
23	ثانياً: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

23	الفصل الثالث: منهجية البحث
23	أولاً: مقدمة
24	ثانياً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
25	أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)
26	ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable)
27	ثالثاً: المتغيرات الضابطة (Control Variables)
27	ثالثاً: تصميم البحث (بصلة البحث)
28	(1) نوع التصميم البحثي
28	(2) المدخل المنهجي للدراسة
29	(3) طبيعة الدراسة
30	(4) الإطار المفاهيمي للتصميم
30	(5) مبررات اختيار هذا التصميم
31	رابعاً: مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
31	أولاً: مجتمع البحث (Population)
32	ثانياً: خصائص مجتمع الدراسة
32	ثالثاً: عينة البحث (Sample)
33	رابعاً: طريقة اختيار العينة
33	خامساً: خطوات اختيار العينة
33	سادساً: حجم العينة
34	سابعاً: شروط اختيار أفراد العينة
34	ثامناً: مزايا العينة المعتمدة
35	خامساً: طريقة جمع البيانات
35	أولاً: مصادر جمع البيانات
36	ثانياً: أدوات جمع البيانات
37	ثالثاً: المقابلات شبه المقننة
37	رابعاً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
38	خامساً: صدق الأداة (Validity)
38	سادساً: ثبات الأداة (Reliability)
38	سابعاً: الاعتبارات الأخلاقية
39	سادساً: أنواع البيانات
39	أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)
40	ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)
41	ثالثاً: البيانات الكمية (Quantitative Data)
41	رابعاً: البيانات النوعية (Qualitative Data)
42	سابعاً: إجراءات التحليل الإحصائي
42	أولاً: تجهيز البيانات للتحليل

43	ثانيًا: البرنامج الإحصائي المستخدم.....
43	ثالثًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
43	(1) الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)
44	(2) اختبار الصدق والثبات.....
44	(3) الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)
46	ثامناً: الخاتمة.....
47	 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
47	مقدمة :
48	توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث).....
49	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع.....
49	ثانيًا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
49	ثالثًا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
50	رابعًا: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
50	خامسًا: التفسير العام لخصائص العينة.....
51	اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.....
51	أولاً: اختبار الصدق (Validity).....
53	ثانيًا: اختبار الثبات (Reliability)
53	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
54	نتائج اختبار الثبات.....
54	تفسير نتائج الثبات.....
55	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
56	أولاً: تطوير الموارد البشرية.....
56	ثانيًا: أنظمة العلاقات الحكومية.....
57	ثالثًا: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.....
58	رابعًا: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.....
58	خامسًا: الأداء المؤسسي (المتغير التابع).....
59	سادسًا: الترتيب العام للمحاور حسب المتوسط الحسابي.....
59	اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي).....
60	أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية بين المتغيرات.....
61	ثانيًا: اختبار الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص.....
62	ثالثًا: اختبار الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية.....
62	رابعًا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.....
63	خامسًا: الخلاصة العامة لاختبار الفرضيات.....
64	ربط النتائج بالدراسات السابقة (مناقشة النتائج).....
64	أولاً: مناقشة نتائج تطوير الموارد البشرية.....
65	ثانيًا: مناقشة نتائج أنظمة العلاقات الحكومية.....

66		ثالثاً: مناقشة نتائج التحول الرقمي
67		رابعاً: مناقشة نتائج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
67		خامساً: مناقشة الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص
68		سادساً: القيمة المضافة للدراسة الحالية
68		الخاتمة
70		قائمة المراجع
70		أولاً: المراجع العربية
72		ثانياً: المراجع الانجليزية

مقدمة البحث

تُعد الموارد البشرية في العصر الحديث المحرك الأساسي لنجاح المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، إذ لم يعد التفوق المؤسسي يعتمد على رأس المال المادي أو التقني فحسب، بل أصبح يعتمد بصورة رئيسة على رأس المال البشري بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات ابتكارية تسهم في تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد الركائز الاستراتيجية التي تستند إليها المؤسسات في تخطيط مستقبلها وتحقيق أهدافها التنموية.

وقد شهدت بيئة العمل العالمية خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي، والتحول الرقمي، وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى تغير طبيعة الوظائف وأساليب الإدارة ومتطلبات سوق العمل. وأمام هذه المتغيرات، بات من الضروري تطوير أنظمة الموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة وكفاءة، وقادرة على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتطوير مهاراتها بما يتناسب مع متطلبات الاقتصاد المعرفي.

وفي السياق الوطني، تشهد المملكة العربية السعودية مرحلة تحول تنموي شامل في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، مدفوعة ببرامج الإصلاح المؤسسي والتحديث الإداري التي انطلقت في إطار رؤية المملكة 2030، والتي أولت تنمية رأس المال البشري أولوية قصوى باعتباره الأساس في تحقيق التنمية المستدامة. وقد أكدت الرؤية على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتعزيز إنتاجية القطاع الخاص، وتمكين الكوادر الوطنية، وتحسين بيئة العمل، وتحديث التشريعات والأنظمة المتعلقة بالعلاقات الحكومية وسوق العمل.

وفي ضوء هذه التوجهات، أصبح تطوير الموارد البشرية لا يقتصر على الوظائف التقليدية المتمثلة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، بل امتد ليشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وإدارة المواهب، والتحول الرقمي في العمليات الإدارية، وتكامل أنظمة العلاقات الحكومية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة والشفافية والمساءلة. كما برزت الحاجة إلى مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات سوق العمل، وضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية في القطاعين الحكومي والخاص.

ورغم الجهود الكبيرة المبذولة في تطوير الأنظمة والسياسات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تحديات متعددة، مثل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وتفاوت مستوى الكفاءة بين الجهات المختلفة، وضعف التكامل بين إدارات الموارد البشرية وصناع القرار، إضافة إلى محدودية الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة القوى العاملة. كما تختلف طبيعة هذه التحديات بين القطاع الحكومي الذي يتسم غالباً بالإجراءات التنظيمية المعقدة، والقطاع الخاص الذي يواجه ضغوطاً تنافسية مستمرة تتطلب سرعة الاستجابة والتكيف.

ومن هنا تتجلى الحاجة إلى دراسات علمية تحليلية تتناول واقع الموارد البشرية وتطويرها بصورة منهجية، وتبحث في الإمكانيات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة، بهدف تقديم رؤية شاملة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة استثمار رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل وصفي متكامل لواقع إدارة الموارد البشرية في القطاعين الحكومي والخاص، مع استكشاف التحديات الراهنة، وتحديد الفرص المستقبلية، واقتراح آليات تطويرية قابلة للتطبيق، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية الوطنية ويرفع من مستوى التنافسية المؤسسية.

مشكلة البحث

على الرغم من التطورات التنظيمية والتشريعية التي شهدتها أنظمة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه تحديات متعددة تحدّ من كفاءة استثمار رأس المال البشري، وتؤثر سلباً في جودة الأداء المؤسسي. وتتمثل هذه التحديات في ضعف التكامل بين إدارات الموارد البشرية والإدارات الاستراتيجية، وغياب التخطيط طويل المدى للقوى العاملة، ونقص المهارات المتخصصة، إضافة إلى تفاوت مستوى تطبيق التحول الرقمي بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص.

كما تشير الممارسات الواقعية إلى أن بعض أنظمة العلاقات الحكومية لا تزال تتسم بالإجراءات البيروقراطية، مما يؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وضعف المرونة التنظيمية، في حين يواجه القطاع الخاص تحديات في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها في ظل المنافسة الشديدة في سوق العمل.

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم علمي دقيق لواقع إدارة الموارد البشرية وتطويرها، وتحليل مستوى كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة، واستكشاف الإمكانيات المستقبلية لتحسينها في كلا القطاعين.

السؤال الرئيس:

ما واقع تطوير الموارد البشرية والإمكانات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المملكة العربية السعودية في القطاعين الحكومي والخاص؟

أهمية البحث

تُعد أهمية البحث العلمي معيارًا أساسيًا لتبرير إجراء الدراسة وإبراز القيمة المضافة المتوقعة منها على المستويين النظري والتطبيقي. وفي ظل التحولات الإدارية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحكومية والخاصة، أصبح تطوير الموارد البشرية وتحسين أنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة ضرورة استراتيجية وليست خيارًا إداريًا، لما لذلك من تأثير مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات والتنمية الاقتصادية الشاملة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي يرتبط بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنموية، ومن تركيزها على البيئة السعودية التي تمر بمرحلة تحول وطني شامل في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على الاستثمار في الإنسان السعودي ورفع إنتاجيته وتعزيز تنافسية سوق العمل. ومن ثم فإن فهم واقع الموارد البشرية وتحليل إمكانات تطويرها يسهم بصورة مباشرة في دعم هذه التوجهات الوطنية.

كما أن الربط بين ثلاثة محاور مترابطة – الموارد البشرية، العلاقات الحكومية، ونظام القوى العاملة – يمنح الدراسة بعدًا تكامليًا يميزها عن الدراسات التي تتناول كل محور بصورة منفصلة، إذ إن التكامل بين هذه الأنظمة هو الأساس لتحقيق كفاءة مؤسسية مستدامة.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في عدة جوانب، من أبرزها:

1. إثراء الأدبيات العلمية العربية: تسهم الدراسة في تعزيز المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في السياق الحكومي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية باللغة العربية.
2. سد فجوة بحثية: تعالج الدراسة نقصًا في البحوث التي تجمع بين تحليل الموارد البشرية والعلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة ضمن نموذج واحد متكامل، خصوصًا في البيئة السعودية.

3. **بناء إطار نظري متكامل:** تقدم الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يربط بين المتغيرات التنظيمية المختلفة، مما يساعد الباحثين مستقبلاً في إجراء دراسات مقارنة أو تطوير نماذج تحليلية أكثر تقدماً.
4. **دعم الدراسات المستقبلية:** يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة مرجعاً علمياً ومنطلقاً لبحوث لاحقة في مجالات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتحول الرقمي في الموارد البشرية، وإدارة المواهب.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال الفوائد المباشرة التي يمكن أن تقدمها للمؤسسات وصناع القرار، وتشمل:

1. **مساعدة متخذي القرار:** توفير بيانات ميدانية دقيقة تساعد القيادات الإدارية في صياغة السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
2. **تحسين كفاءة الأداء المؤسسي:** تحديد نقاط القوة والضعف في الأنظمة الحالية، واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ.
3. **تطوير آليات التخطيط للقوى العاملة:** المساهمة في بناء خطط مستقبلية أكثر دقة لتحديد الاحتياجات الوظيفية والمهارية.
4. **تعزيز التحول الرقمي:** دعم تبني التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.
5. **رفع مستوى رضا الموظفين والإنتاجية:** من خلال تحسين بيئة العمل وتطوير برامج التدريب والتحفيز.

ثالثاً: الأهمية الوطنية والتنمية

تتبع الأهمية الوطنية للدراسة من ارتباطها المباشر بالتنمية الشاملة، حيث:

- تساهم في دعم برامج الإصلاح الإداري والتحديث المؤسسي
- تساعد على رفع تنافسية الاقتصاد الوطني
- تدعم توظيف الوظائف وتنمية الكفاءات الوطنية
- تعزز استدامة سوق العمل السعودي
- تساهم في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين

وبالتالي، فإن نتائج الدراسة لا تقتصر على الفائدة الأكاديمية أو المؤسسية فحسب، بل تمتد لتخدم المجتمع والاقتصاد الوطني بشكل عام.

أهداف البحث

تمثل أهداف البحث الركيزة الأساسية التي تحدد الاتجاه العام للدراسة، إذ توضح الغايات التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال جمع البيانات وتحليلها، كما تسهم في ترجمة مشكلة البحث وتساؤلاته إلى نتائج عملية قابلة للقياس والتطبيق. وتعد الأهداف بمثابة البوصلة التي توجه جميع مراحل الدراسة، بدءًا من تصميم الأداة البحثية، مرورًا بجمع المعلومات، وانتهاءً بتفسير النتائج واستخلاص التوصيات.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تتناول موضوعًا استراتيجيًا يتمثل في تطوير الموارد البشرية وتحليل الإمكانيات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المملكة العربية السعودية، فقد تم صياغة أهداف شاملة ومتكاملة تغطي الجوانب التحليلية والمقارنة والتطويرية، بحيث تسهم في تقديم رؤية علمية واضحة تساعد صناع القرار في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استثمار رأس المال البشري.

وتسعى هذه الدراسة بصورة عامة إلى دعم جهود التطوير الإداري والتنظيمي التي تتماشى مع التوجهات الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر قائم على الكفاءات الوطنية المؤهلة.

أولاً: الهدف العام للدراسة

يتمثل الهدف العام في:

تحليل واقع إدارة الموارد البشرية وتطويرها، واستكشاف الإمكانيات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المملكة العربية السعودية، مع إجراء مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، بهدف اقتراح آليات تطويرية تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ويمثل هذا الهدف الإطار الشامل الذي تنبثق عنه الأهداف التفصيلية التالية.

ثانياً: الأهداف التفصيلية للدراسة

1. أهداف تحليلية (تشخيص الواقع)

- التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاعين الحكومي والخاص.
- قياس مستوى كفاءة السياسات والإجراءات المتعلقة بالتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.
- تقييم مستوى فعالية أنظمة العلاقات الحكومية داخل المؤسسات.
- تحليل مدى كفاءة نظام القوى العاملة في تلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية.

2. أهداف تقييمية (قياس الأداء)

- قياس مستوى تطبيق التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.
- تحديد درجة رضا الموظفين عن بيئة العمل والأنظمة الإدارية.
- تقييم مدى مواءمة مهارات القوى العاملة مع متطلبات سوق العمل.
- قياس مستوى الإنتاجية والكفاءة المؤسسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

3. أهداف تفسيرية (تحديد العوامل المؤثرة)

- تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطوير الموارد البشرية.
- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة على الأداء المؤسسي.
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية.
- استكشاف أثر العلاقات الحكومية على سرعة وكفاءة الإجراءات التنظيمية.

4. أهداف مقارنة

- مقارنة مستوى كفاءة أنظمة الموارد البشرية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- تحديد أوجه التشابه والاختلاف في التحديات التنظيمية بين القطاعين.
- التعرف على أفضل الممارسات التي يمكن تبادلها بينهما.

5. أهداف تطويرية مستقبلية

- اقتراح آليات واستراتيجيات حديثة لتطوير الموارد البشرية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين أنظمة العلاقات الحكومية.

- وضع تصور مستقبلي لتعزيز كفاءة نظام القوى العاملة.
- دعم متخذي القرار بمقترحات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي.

فرضيات البحث

تُعد الفرضيات البحثية من العناصر الجوهرية في الدراسات الكمية، إذ تمثل توقعات علمية مبدئية يصوغها الباحث في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات المختلفة والتحقق من صحتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتساعد الفرضيات في تحويل الأسئلة البحثية إلى عبارات قابلة للقياس والتحليل، كما تسهم في توجيه عملية جمع البيانات وتحديد نوع الاختبارات الإحصائية المستخدمة.

وبالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتسعى إلى قياس العلاقات بين تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة، فقد تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تستند إلى منطق علمي مفاده أن تحسين إدارة المورد البشري يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة المؤسسية، وأن تبني التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي.

كما تستند هذه الفرضيات إلى التوجهات التنموية والإصلاحات الإدارية في المملكة العربية السعودية، المرتبطة ببرامج التطوير المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز كفاءة الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص.

أولاً: الفرضية الرئيسية للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية والتحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي من جهة، وبين كفاءة نظام القوى العاملة والأداء المؤسسي من جهة أخرى في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية.

وتعد هذه الفرضية الإطار العام الذي تتفرع عنه الفرضيات التفصيلية التالية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية للدراسة

1. فرضيات متعلقة بتطوير الموارد البشرية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية (التدريب، التمكين، تقييم الأداء) وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
- يسهم الاستثمار في تنمية المهارات والكفاءات في رفع إنتاجية العاملين.

2. فرضيات متعلقة بالعلاقات الحكومية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية وسرعة إنجاز الإجراءات الإدارية.
- تؤثر مرونة العلاقات الحكومية إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة.

3. فرضيات متعلقة بنظام القوى العاملة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وتلبية الاحتياجات الوظيفية المستقبلية.
- يؤدي الاستخدام الأمثل للقوى العاملة إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

4. فرضيات متعلقة بالتحول الرقمي

- يؤثر التحول الرقمي إيجابياً على كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الرقمية وتحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار.
- يسهم تحليل البيانات (HR Analytics) في رفع جودة التخطيط للقوى العاملة.

5. فرضيات مقارنة بين القطاعين

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين في كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تعزى لنوع القطاع.

6. فرضيات ديموغرافية

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- تختلف درجة تقييم كفاءة الأنظمة باختلاف الخصائص الشخصية والمهنية للعاملين.

نموذج البحث

يُعد نموذج البحث من المكونات الأساسية في الدراسات العلمية التطبيقية، إذ يمثل التصور النظري الذي يوضح العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة، ويحدد اتجاه التأثير بينها بصورة منهجية ومنطقية. كما يساعد النموذج في تنظيم أفكار الباحث وربط عناصر الدراسة بعضها ببعض، ويُعد الأساس الذي تُبنى عليه الفرضيات وتُصمم وفقه أدوات القياس والتحليل الإحصائي.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل واقع تطوير الموارد البشرية والإمكانيات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المملكة العربية السعودية، فقد تم تصميم نموذج مفاهيمي يربط بين مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية التي يُتوقع أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في كفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً: مكونات نموذج البحث

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة أنواع رئيسة من المتغيرات، وهي:

المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

وهي العوامل التي يُتوقع أن تؤثر في المتغير التابع، وتشمل:

أ) تطوير الموارد البشرية

ويتضمن: لتدريب والتطوير، إدارة الأداء، إدارة المواهب، التحفيز والتمكين، التخطيط الوظيفي، ويمثل هذا المتغير الأساس الذي يعزز مهارات العاملين ويرفع مستوى الإنتاجية.

ب) أنظمة العلاقات الحكومية

وتشمل: كفاءة الإجراءات الإدارية، مرونة اللوائح والتنظيمات، التكامل المؤسسي، سرعة إنجاز المعاملات، ويسهم هذا المتغير في تسهيل العمليات التنظيمية وتحسين جودة الخدمات.

ج) التحول الرقمي

ويتضمن: استخدام الأنظمة الإلكترونية، أتمتة العمليات الإدارية، تحليل البيانات (HR Analytics)، اتخاذ القرار المبني على البيانات، ويهدف إلى رفع الكفاءة وتقليل الوقت والتكلفة.

د) التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

ويتضمن: التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، تحليل الفجوات المهارية، تخطيط الإحلال الوظيفي، المواءمة بين العرض والطلب في سوق العمل، ويضمن استدامة الموارد البشرية وتلبية المتطلبات المستقبلية.

المتغير التابع (Dependent Variable)

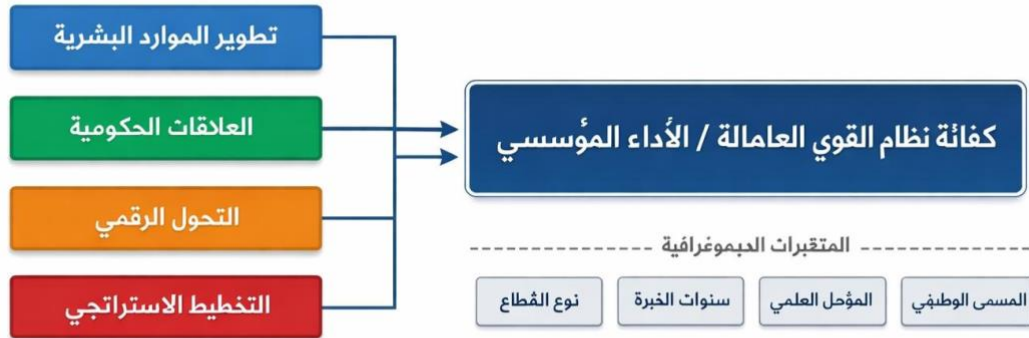
كفاءة نظام القوى العاملة / الأداء المؤسسي

ويمثل الناتج النهائي الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره، ويقاس من خلال: الإنتاجية، جودة الخدمات، سرعة الإنجاز، رضا الموظفين، رضا المستفيدين، الكفاءة التشغيلية، ويُفترض أن يتحسن هذا المتغير بزيادة فعالية المتغيرات المستقلة.

المتغيرات الضابطة (Control Variables)

وهي المتغيرات الديموغرافية التي قد تؤثر في النتائج، مثل: نوع القطاع (حكومي / خاص)، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجنس / العمر (إن لزم)، وتهدف إلى تفسير الفروق الفردية بين أفراد العينة.

ثانياً: العلاقات بين المتغيرات



نطاق الدراسة

يُقصد بنطاق الدراسة تحديد الحدود التي يعمل الباحث في إطارها من حيث المكان والزمان والفئة المستهدفة والموضوع، وذلك بهدف ضبط الدراسة منهجياً، وتحديد مجالها بدقة، وضمان واقعية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود واضحة. كما يساعد تحديد النطاق في تركيز الجهد البحثي على فئة محددة بدلاً من التوسع غير المنضبط الذي قد يؤثر في جودة التحليل.

وبناءً على طبيعة هذه الدراسة التي تتناول واقع تطوير الموارد البشرية والإمكانيات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المملكة العربية السعودية، فقد تم تحديد نطاقها وفق أربعة أبعاد رئيسية: المكاني، البشري، الموضوعي، والزمني، وذلك على النحو التالي:

أولاً: النطاق المكاني

تقتصر الدراسة مكانياً على **المملكة العربية السعودية**، نظراً لما تشهده من تحولات تنظيمية وتنموية شاملة في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، إضافة إلى تنفيذ برامج إصلاح إداري واقتصادي واسعة ضمن إطار رؤية المملكة 2030.

ويُعد اختيار البيئة السعودية ذا أهمية علمية وعملية للأسباب التالية:

- خصوصية الأنظمة الإدارية والتشريعية المحلية

- التوسع في مشاريع التحول الرقمي الحكومي
- النمو المتسارع للقطاع الخاص
- التركيز الوطني على تنمية رأس المال البشري وتوطين الوظائف

مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين الموارد البشرية والعلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة بصورة تطبيقية واقعية.

ثانياً: النطاق البشري

يشمل النطاق البشري للدراسة:

- الموظفين الإداريين
- العاملين في إدارات الموارد البشرية
- القيادات الإشرافية والتنفيذية
- العاملين في الجهات الحكومية
- العاملين في مؤسسات القطاع الخاص

وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق أنظمة الموارد البشرية والعلاقات الحكومية، والأقدر على تقديم بيانات دقيقة حول واقع هذه الأنظمة وكفاءتها.

وسيتم اختيار عينة ممثلة من هذه الفئات باستخدام أساليب المعاينة الإحصائية المناسبة لضمان موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها.

ثالثاً: النطاق الموضوعي

يركز البحث موضوعياً على دراسة وتحليل المحاور التالية:

- تطوير الموارد البشرية وممارساتها الحديثة
- أنظمة العلاقات الحكومية وكفاءتها التنظيمية
- نظام القوى العاملة والتخطيط الاستراتيجي لها
- التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية
- قياس أثر هذه العوامل على الأداء المؤسسي

ولا تمتد الدراسة إلى موضوعات إدارية أخرى خارج هذا الإطار مثل الجوانب المالية أو التسويقية أو التقنية البحتة، وذلك لضمان التخصص والتركيز العلمي.

رابعاً: النطاق الزمني

تغطي الدراسة زمنياً آخر خمس سنوات، أي الفترة من: (2020 – 2025م)

وقد تم اختيار هذه الفترة الزمنية تحديداً للأسباب التالية:

1. **حدثة البيانات وواقعيتها:** لضمان أن تعكس النتائج الواقع الحالي لأنظمة الموارد البشرية، بعيداً عن البيانات القديمة التي قد لا تمثل الوضع الراهن.
2. **تسارع التحول الرقمي:** شهدت هذه السنوات تطوراً ملحوظاً في تطبيق الأنظمة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة.
3. **مرحلة تنفيذ الإصلاحات المؤسسية المكثفة:** وهي فترة تزامنت مع تسارع تنفيذ مبادرات التطوير الإداري ورفع كفاءة الأجهزة الحكومية.
4. **تأثير المتغيرات الاقتصادية وسوق العمل:** حيث تأثرت أنظمة القوى العاملة خلال هذه الفترة بتغيرات كبيرة مثل إعادة هيكلة الوظائف، والعمل المرن، والعمل عن بُعد.
5. **ملاءمة التحليل المستقبلي:** إذ تساعد دراسة السنوات الأخيرة في استشراف الاتجاهات المستقبلية بصورة أدق.

وعليه، فإن التركيز على هذه الفترة يضمن تقديم نتائج حديثة ومرتبطة بالسياق الواقعي الحالي.

خامساً: حدود الدراسة

تلتزم الدراسة بالحدود التالية:

- نتائجها تنطبق ضمن البيئة السعودية فقط
- تعتمد على آراء عينة الدراسة
- تركز على الفترة الزمنية المحددة
- تقتصر على المتغيرات التنظيمية والإدارية المذكورة

وذلك لضمان الدقة العلمية والموضوعية.

مخطط المشروع

يُعد مخطط المشروع أداة تنظيمية تساعد على تحديد مراحل تنفيذ الدراسة وتسلسلها الزمني بصورة منهجية، بما يضمن إنجاز البحث بكفاءة ودقة علمية، وتوزيع الجهد والوقت على مختلف الأنشطة البحثية بشكل متوازن. كما يساهم في متابعة التقدم في العمل وتقليل احتمالية التأخير أو التداخل بين المهام.

وبناءً على طبيعة هذه الدراسة الوصفية التحليلية، فقد تم تقسيم مراحل تنفيذ البحث إلى خطوات متتابعة تبدأ بالإعداد النظري وتنتهي بكتابة النتائج والتوصيات، وذلك وفق الجدول الزمني التالي:

الجدول الزمني لتنفيذ الدراسة

المرحلة	النشاط الرئيس	المدة الزمنية
المرحلة الأولى	إعداد خطة البحث وكتابة الإطار النظري (الفصل الأول والثاني)	شهر
المرحلة الثانية	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها وتعديلها	أسبوعان
المرحلة الثالثة	جمع البيانات الميدانية من القطاعين الحكومي والخاص	شهر
المرحلة الرابعة	إدخال البيانات وإجراء التحليل الإحصائي	شهر
المرحلة الخامسة	تفسير النتائج ومناقشتها وكتابة فصل التحليل	شهر
المرحلة السادسة	إعداد التوصيات والمراجع والمراجعة النهائية والتنسيق	أسبوعان

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يمثل استعراض الدراسات السابقة خطوة منهجية ضرورية في أي بحث علمي، إذ يساعد على تكوين خلفية معرفية متكاملة حول موضوع الدراسة، والتعرف على الجهود البحثية التي تناولت متغيراته المختلفة، والاستفادة من مناهجها وأدواتها ونتائجها. كما تساهم مراجعة الدراسات السابقة في تجنب التكرار العلمي، وتحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بصورة كافية، الأمر الذي يبرز القيمة العلمية للدراسة الحالية.

وفي ضوء موضوع هذه الدراسة المتعلق بتطوير الموارد البشرية والإمكانات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المملكة العربية السعودية، تم اختيار أربع دراسات عربية حديثة تمثل محاور البحث الرئيسية، وهي: تطوير الموارد البشرية، العلاقات الحكومية، التخطيط للقوى العاملة، والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

وسيتم عرض كل دراسة وفق العناصر الآتية: (عنوان الدراسة – دار النشر وسنة النشر – ملخص الدراسة – نتائج الدراسة)، ثم يعقب ذلك تحليل مقارنة يوضح أوجه الاختلاف والتميز للدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات السابقة

◆ الدراسة الأولى

عنوان الدراسة: "أثر ممارسات تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية السعودية"

دار النشر وسنة النشر: مجلة الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة – 2021م

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات تطوير الموارد البشرية، المتمثلة في التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز الوظيفي، على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الوزارات الحكومية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية بين التدريب المستمر ورفع إنتاجية الموظفين
- تأثير واضح لتقييم الأداء في تحسين جودة العمل
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذين يحصلون على فرص تطوير مهني
- مساهمة تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي العام

◆ الدراسة الثانية

عنوان الدراسة: "فاعلية العلاقات الحكومية في تحسين جودة الخدمات الإدارية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية"

دار النشر وسنة النشر: مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية – جامعة الملك سعود – 2020م

ملخص الدراسة

سعت الدراسة إلى قياس مدى كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية والإجراءات التنظيمية في تسهيل العمل الإداري وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. واعتمدت على منهج المسح الميداني باستخدام الاستبانة والمقابلات.

نتائج الدراسة

أظهرت النتائج:

- أن تعقيد الإجراءات الإدارية يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية
- أن تبسيط العمليات الإدارية يقلل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات
- وجود علاقة بين مرونة الأنظمة التنظيمية ورضا المستفيدين
- الحاجة إلى تطوير اللوائح لزيادة الكفاءة التشغيلية

◆ الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة: "التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي"

دار النشر وسنة النشر: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – 2022م

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في تحسين كفاءة المؤسسات الخاصة، من خلال التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية المستقبلية وتحديد الفجوات المهارية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم توزيع استبانة على مديري الموارد البشرية في الشركات الخاصة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية بين التخطيط المسبق للقوى العاملة وتحسين الأداء
- انخفاض معدلات دوران العمل في المؤسسات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي
- مساهمة التخطيط في تقليل تكاليف التوظيف
- تعزيز الاستقرار التنظيمي وزيادة الإنتاجية

◆ الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة: "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على كفاءة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية"

دار النشر وسنة النشر: مجلة الإدارة والتنمية – جامعة الملك عبدالعزيز – 2023م

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق الأنظمة الإلكترونية وتقنيات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على كفاءة العمليات الإدارية وسرعة اتخاذ القرار. واعتمدت على دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة.

نتائج الدراسة

أظهرت النتائج:

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الإدارية
- تحسن دقة البيانات الإدارية
- ارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية
- مساهمة الأنظمة الرقمية في دعم اتخاذ القرار

ثانياً: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن كل دراسة تناولت جانباً محدداً من موضوع البحث بصورة منفصلة؛ حيث ركزت الدراسة الأولى على تطوير الموارد البشرية، والثانية على العلاقات الحكومية، والثالثة على التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والرابعة على التحول الرقمي.

إلا أن هذه الدراسات تشترك في عدد من المحددات، منها:

- التركيز على متغير واحد فقط دون التكامل بين المتغيرات
- عدم الجمع بين القطاع الحكومي والخاص في دراسة واحدة
- غياب نموذج تحليلي شامل يربط بين جميع الأنظمة
- محدودية الدراسات المقارنة الشاملة

بينما تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- دمج أربعة متغيرات رئيسة في نموذج واحد متكامل
- دراسة العلاقة التفاعلية بين الموارد البشرية والعلاقات الحكومية والقوى العاملة والتحول الرقمي
- إجراء مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص
- الاعتماد على بيانات حديثة خلال آخر خمس سنوات
- تقديم تصور مستقبلي للتطوير وليس مجرد وصف للواقع

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم معالجة شمولية ومتكاملة لموضوع إدارة الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية البحث

أولاً: مقدمة

تُعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسات الأكاديمية لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية وقابلة للتفسير والتعميم. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل ليعرض الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في تناول موضوع الموارد البشرية وتطويرها والإمكانيات المستقبلية في

أنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة، وذلك من خلال تحديد التصميم البحثي المناسب، ومجتمع الدراسة، وآليات اختيار العينة، وأدوات جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها المباشر بتطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة رأس المال البشري في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص داخل المملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي وتعزيز الحوكمة الإدارية ورفع الإنتاجية. الأمر الذي يتطلب منهجية علمية دقيقة تساعد في تشخيص الواقع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف واستشراف فرص التطوير المستقبلية.

كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات الإجرائية التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات من مصادرها المختلفة، والتأكد من صدق أدوات القياس وثباتها، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يضمن موثوقية النتائج ودقتها العلمية.

وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل بالتفصيل: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، وطرق جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي، وصولاً إلى خاتمة تلخص المنهجية المتبعة تمهيداً لعرض النتائج في الفصل التالي.

ثانياً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر المنهجية المهمة في البحث العلمي، إذ تهدف إلى تحديد المقصود بكل متغير من متغيرات الدراسة بصورة عملية قابلة للقياس، بما يضمن وضوح المفاهيم وتوحيد تفسيرها أثناء جمع البيانات وتحليلها. كما تساعد هذه التعريفات في ترجمة المفاهيم النظرية إلى مؤشرات كمية يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة، الأمر الذي يعزز دقة النتائج وموضوعيتها.

وبناءً على نموذج الدراسة المعتمد في هذا البحث، فقد تم تحديد المتغيرات وتصنيفها إلى: متغيرات مستقلة، ومتغير تابع، ومتغيرات ضابطة، وتم تعريفها إجرائياً على النحو الآتي:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

(1) تطوير الموارد البشرية

يعرف إجرائيًا بأنه: مجموعة السياسات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم المهنية داخل المؤسسة، ويشمل التدريب والتطوير، إدارة الأداء، إدارة المواهب، التحفيز، التمكين، والتخطيط الوظيفي.

ويُقاس من خلال: متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بـ:

- عدد البرامج التدريبية وجودتها
- عدالة تقييم الأداء
- فرص التطوير والترقية
- مستوى التحفيز والتمكين
- مدى تنمية المهارات

(2) أنظمة العلاقات الحكومية

تعرف إجرائيًا بأنها: مجموعة الإجراءات واللوائح التنظيمية والتقنية التي تنظم علاقة المؤسسة بالجهات الحكومية، بما يشمل استخراج التراخيص، إنجاز المعاملات، الامتثال للأنظمة، والتكامل بين الجهات.

ويُقاس من خلال:

- سرعة إنجاز الإجراءات
- مرونة اللوائح
- تقليل التعقيدات البيروقراطية
- مستوى التكامل المؤسسي
- رضا الموظفين عن كفاءة الإجراءات

(3) التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يعرف إجرائيًا بأنه: مدى استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في تنفيذ وظائف الموارد البشرية، مثل أتمتة العمليات الإدارية، ونظم المعلومات، وتحليل البيانات، واتخاذ القرار المبني على البيانات.

ويقاس من خلال:

- استخدام الأنظمة الإلكترونية
- أتمتة الإجراءات
- دقة وسرعة المعلومات
- تطبيق HR Analytics
- دعم القرار الإداري بالتقنية

(4) التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

يعرف إجرائيًا بأنه: عملية منهجية لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، والتنبؤ بالفجوات المهارية، ووضع خطط التوظيف والإحلال والتطوير لضمان استدامة الكفاءات.

ويقاس من خلال:

- وجود خطط مستقبلية للقوى العاملة
- التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية
- تحليل الفجوات المهارية
- تخطيط الإحلال الوظيفي
- موازنة العرض والطلب في سوق العمل

ثانيًا: المتغير التابع (Dependent Variable)

كفاءة نظام القوى العاملة / الأداء المؤسسي

يعرف إجرائيًا بأنه: مستوى فعالية المؤسسة في استثمار مواردها البشرية لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة وجودة عالية.

ويقاس من خلال:

- الإنتاجية
- جودة الخدمات

- سرعة الإنجاز
- رضا الموظفين
- رضا المستفيدين
- الكفاءة التشغيلية العامة

ويمثل المتوسط الكلي لهذه المؤشرات الدرجة النهائية للمتغير التابع.

ثالثاً: المتغيرات الضابطة (Control Variables)

وهي المتغيرات الشخصية والمهنية التي قد تؤثر في استجابات أفراد العينة، وتستخدم لتفسير الفروق الفردية، وتشمل:

- نوع القطاع (حكومي / خاص)
- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي
- العمر / الجنس (إن لزم)

ويتم تحليلها إحصائياً لاختبار الفروق بين المجموعات باستخدام اختبارات المقارنة المناسبة.

ثالثاً: تصميم البحث (بصلة البحث)

يُعد تصميم البحث الإطار المنهجي الذي يحدد الطريقة العلمية المتبعة في دراسة المشكلة البحثية، ويُرشد الباحث إلى اختيار الأساليب والإجراءات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بصورة دقيقة ومنظمة. كما يمثل التصميم البحثي الخطة التنفيذية التي تربط بين أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأدواتها الإحصائية، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.

وبالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة الحالي، الذي يهدف إلى تحليل واقع تطوير الموارد البشرية والإمكانيات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة، ومقارنة ذلك بين القطاعين الحكومي والخاص داخل المملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد تصميم بحثي يتناسب مع الدراسات التنظيمية والإدارية ذات الطابع التطبيقي.

1) نوع التصميم البحثي

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Design)

ويقوم هذا التصميم على:

- وصف الظاهرة كما هي في الواقع
- جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة
- تحليل العلاقات بين المتغيرات
- تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات
- تقديم توصيات تطويرية مستقبلية

ويُعد هذا التصميم مناسباً لمثل هذه الدراسات لأنه:

- يسمح بدراسة الظواهر الإدارية دون تدخل تجريبي
- يساعد في تشخيص المشكلات التنظيمية
- يتيح المقارنة بين المجموعات (القطاع الحكومي والخاص)
- يمكن من اختبار الفرضيات إحصائياً

2) المدخل المنهجي للدراسة

اتبعت الدراسة المدخل المختلط (Mixed Methods Approach)، الذي يجمع بين:

أولاً: المدخل الكمي

من خلال:

- الاستبانة
- التحليل الإحصائي
- اختبار الفرضيات
- قياس العلاقات بين المتغيرات

وذلك بهدف الحصول على بيانات رقمية دقيقة قابلة للقياس والتعميم.

ثانيًا: المدخل النوعي

من خلال:

- المقابلات شبه المقتنة
- آراء القيادات والخبراء
- تفسير النتائج الكمية

وذلك بهدف تعميق الفهم وتقديم تفسيرات أكثر شمولية.

ويسهم هذا التكامل بين المنهجين في تعزيز صدق النتائج وواقعيتها.

(3) طبيعة الدراسة

تنتمي هذه الدراسة إلى:

(أ) من حيث الهدف:

دراسة تطبيقية: لأنها تسعى إلى تقديم حلول عملية وتوصيات تطويرية قابلة للتطبيق في المؤسسات.

(ب) من حيث الزمن:

دراسة مقطعية (Cross-sectional) : حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة من أفراد العينة.

(ج) من حيث المقارنة:

دراسة مقارنة: لأنها تقارن بين:

- القطاع الحكومي
- القطاع الخاص

في مستوى كفاءة المتغيرات محل الدراسة.

4) الإطار المفاهيمي للتصميم

استند التصميم البحثي إلى نموذج الدراسة المعتمد في الفصل الأول، والذي يقوم على:

المتغيرات المستقلة:

- تطوير الموارد البشرية
- أنظمة العلاقات الحكومية
- التحول الرقمي
- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

المتغير التابع:

- كفاءة نظام القوى العاملة / الأداء المؤسسي

المتغيرات الضابطة:

- الخصائص الديموغرافية والمهنية

ويهدف التصميم إلى اختبار:

- تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
- طبيعة العلاقات الارتباطية بينها
- الفروق بين القطاعين

باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

5) مبررات اختيار هذا التصميم

تم اختيار هذا التصميم للأسباب التالية:

- ملاءمته للدراسات الإدارية والتنظيمية
- قدرته على تحليل الواقع دون تدخل تجريبي
- إمكانية جمع بيانات من عدد كبير من الأفراد

- دعم اختبار الفرضيات إحصائياً
- سهولة المقارنة بين القطاعات
- توفير نتائج قابلة للتطبيق العملي

وبالتالي، فإنه يُعد التصميم الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة علمية.

رابعاً: مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُعد تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة من الخطوات المنهجية الأساسية في الدراسات التطبيقية، إذ تعتمد دقة النتائج ودرجة تعميمها بصورة كبيرة على مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً. فكلما كانت العينة أكثر شمولاً وتوازناً، زادت موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق على الواقع العملي.

ونظراً لأن هذه الدراسة تتناول واقع تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في بيئة تنظيمية واسعة ومتنوعة، فقد تطلب الأمر تحديد مجتمع بحث شامل يضم الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، مع اعتماد أسلوب معاينة علمي يضمن التمثيل العادل للقطاعين الحكومي والخاص.

أولاً: مجتمع البحث (Population)

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها خصائص الدراسة ويُراد تعميم النتائج عليها.

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من:

- العاملين في إدارات الموارد البشرية
- العاملين في إدارات العلاقات الحكومية
- القيادات الإدارية والإشرافية
- المختصين بالتخطيط للقوى العاملة
- الموظفين الإداريين والتنفيذيين

في كلٍ من:

- مؤسسات القطاع الحكومي
- مؤسسات القطاع الخاص

وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر دراية بتطبيق سياسات الموارد البشرية والأنظمة التنظيمية، والأقدر على تقييم كفاءة الممارسات الإدارية والتحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة. ويمثل هذا المجتمع الإطار الواقعي الذي تسعى الدراسة إلى تشخيصه وتحليله.

ثانيًا: خصائص مجتمع الدراسة

يتميز مجتمع البحث بعدة خصائص تجعل دراسته ذات أهمية علمية، من أبرزها:

- التنوع الوظيفي بين المستويات الإدارية
- اختلاف الهياكل التنظيمية بين القطاعين
- تفاوت مستوى تطبيق التحول الرقمي
- اختلاف السياسات واللوائح التنظيمية
- تعدد الخبرات والمؤهلات العلمية

ويساعد هذا التنوع في الحصول على بيانات ثرية وشاملة تعكس الواقع بدقة.

ثالثًا: عينة البحث (Sample)

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي بسبب:

- كبر حجم المجتمع
- التوزيع الجغرافي
- محدودية الوقت والتكلفة

فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة يتم اختيارها بأسلوب علمي لضمان تحقيق التوازن والموضوعية.

تعريف العينة

هي جزء من مجتمع البحث يتم اختياره بطريقة منهجية بحيث يمثل خصائص المجتمع الأصلي.

رابعًا: طريقة اختيار العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)

سبب اختيار هذا الأسلوب

تم اختيار هذا النوع من المعاينة للأسباب التالية:

- ضمان تمثيل القطاعين الحكومي والخاص
- تقليل التحيز في الاختيار
- زيادة دقة النتائج
- إمكانية المقارنة الإحصائية بين المجموعات
- تحسين القدرة على التعميم

خامسًا: خطوات اختيار العينة

تمت عملية اختيار العينة وفق الخطوات التالية:

(1) تقسيم المجتمع إلى طبقات رئيسية:

- الطبقة الأولى: القطاع الحكومي
- الطبقة الثانية: القطاع الخاص

(2) تحديد عدد الأفراد في كل طبقة

(3) اختيار مفردات عشوائياً من كل طبقة

(4) توزيع الاستبانات بصورة متوازنة بين الطبقتين

سادسًا: حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بناءً على:

- حجم المجتمع الأصلي
- مستوى الثقة الإحصائية

- هامش الخطأ المقبول
- طبيعة التحليل الإحصائي المستخدم

ويُفضل في الدراسات الوصفية التحليلية أن يتراوح حجم العينة بين: (200 – 300) مفردة على الأقل وذلك لضمان:

- قوة إحصائية كافية
- دقة النتائج
- إمكانية إجراء اختبارات المقارنة والانحدار

التوزيع المقترح:

- 50% قطاع حكومي
- 50% قطاع خاص

ويمكن تعديل النسبة حسب التمثيل الفعلي للمجتمع.

سابعاً: شروط اختيار أفراد العينة

تم وضع مجموعة من المعايير لاختيار المشاركين، وهي:

- أن يكون المشارك موظفًا حاليًا في المؤسسة
- أن يكون له علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية أو العمل الإداري
- أن يمتلك خبرة عملية لا تقل عن سنة
- أن يوافق على المشاركة طوعاً

وذلك لضمان جودة البيانات وواقعيتها.

ثامناً: مزايا العينة المعتمدة

تتميز العينة المختارة بما يلي:

- تمثيل حقيقي لكلا القطاعين

- تنوع الخبرات والمؤهلات
- شمول مختلف المستويات الوظيفية
- دعم التحليل المقارن
- تقليل الانحياز البحثي

مما يعزز من موثوقية النتائج النهائية.

خامساً: طريقة جمع البيانات

تُعد عملية جمع البيانات من المراحل الأساسية في تنفيذ أي دراسة علمية، إذ تمثل المصدر الرئيس للمعلومات التي يعتمد عليها الباحث في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. وتتوقف جودة النتائج النهائية إلى حد كبير على دقة أدوات القياس وملاءمتها لطبيعة المتغيرات المدروسة، إضافة إلى سلامة الإجراءات المتبعة في تطبيقها ميدانياً.

ونظراً لأن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل واقع تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة داخل المملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات بما يحقق التكامل المنهجي ويعزز صدق النتائج وموضوعيتها.

أولاً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات، هما:

(1) البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان من أفراد العينة، وتُعد المصدر الأساس للتحليل الإحصائي، وقد تم الحصول عليها من خلال:

- الاستبانة
- المقابلات شبه المقتنة

(2) البيانات الثانوية (Secondary Data)

وهي البيانات التي تم الرجوع إليها لدعم الإطار النظري وبناء الخلفية العلمية للدراسة، وتشمل:

- الكتب والمراجع العلمية
- الدراسات السابقة
- الأبحاث المحكمة
- التقارير الحكومية
- الإحصاءات الرسمية
- الوثائق التنظيمية

وقد ساعدت هذه المصادر في بناء نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج.

ثانيًا: أدوات جمع البيانات

(1) الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة في هذه الدراسة، وذلك لملاءمتها للدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف عددًا كبيرًا من الأفراد، ولقدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بدقة.

تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى:

- أهداف الدراسة
- أسئلة البحث
- الفرضيات
- المتغيرات المستقلة والتابعة
- الدراسات السابقة

مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

- أوافق بشدة (5)
- أوافق (4)
- محايد (3)

- لا أوافق (2)
- لا أوافق بشدة (1)

ويساعد هذا المقياس في قياس الاتجاهات والآراء بدقة كمية.

ثالثاً: المقابلات شبه المقتنة

بالإضافة إلى الاستبانة، تم إجراء مقابلات مع عدد من:

- القيادات الإدارية
- مديري الموارد البشرية
- المختصين بالعلاقات الحكومية

وذلك بهدف:

- الحصول على بيانات نوعية تفسيرية
- تعميق فهم النتائج الكمية
- التعرف على التحديات الواقعية
- استكشاف مقترحات التطوير

وقد تم توثيق الملاحظات وتحليلها لدعم النتائج الإحصائية.

رابعاً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

تم تنفيذ عملية جمع البيانات وفق الخطوات التالية:

1. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية
2. عرضها على المحكمين للتأكد من صلاحيتها
3. إجراء التعديلات اللازمة
4. توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً
5. متابعة الاستجابات
6. استبعاد الاستبانات غير المكتملة
7. ترميز البيانات وإدخالها للتحليل

خامساً: صدق الأداة (Validity)

يقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة.

وقد تم التأكد من الصدق من خلال:

الصدق الظاهري وصدق المحتوى

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في:
 - إدارة الموارد البشرية
 - الإدارة العامة
 - مناهج البحث
- الأخذ بملاحظاتهم العلمية
- تعديل صياغة الفقرات

سادساً: ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بالثبات درجة اتساق النتائج عند تكرار القياس.

وقد تم حساب الثبات باستخدام:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

ويُعد الثبات مقبولاً إذا كانت القيمة: $0.70 \leq$ ، مما يدل على اتساق داخلي جيد لفقرات الاستبانة.

سابعاً: الاعتبارات الأخلاقية

حرصت الدراسة على الالتزام بالأخلاقيات البحثية، من خلال:

- ضمان سرية المعلومات
- عدم الكشف عن هوية المشاركين
- استخدام البيانات لأغراض علمية فقط
- الحصول على موافقة المشاركين

- عدم الإضرار بالمؤسسات أو الأفراد

سادساً: أنواع البيانات

تُعد البيانات الأساس الذي تُبنى عليه نتائج البحث العلمي، إذ تمثل المادة الخام التي يستند إليها الباحث في تحليل الظواهر واختبار الفرضيات والوصول إلى الاستنتاجات العلمية. وتتنوع مصادر البيانات في الدراسات الإدارية والتنظيمية تبعاً لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، الأمر الذي يتطلب توظيف أكثر من نوع من البيانات لتحقيق الشمولية والدقة في التحليل.

ونظراً لأن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل واقع تطوير الموارد البشرية والإمكانيات المستقبلية لأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة، فقد اعتمدت على مزيج من البيانات الكمية والنوعية، إضافة إلى البيانات الأولية والثانوية، وذلك لضمان بناء تصور متكامل للظاهرة محل الدراسة.

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

ويقصد بها البيانات التي يتم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة لأول مرة، خصيصاً لأغراض البحث الحالي، وتتميز بحدائتها وارتباطها المباشر بمشكلة الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على هذا النوع من البيانات بوصفه المصدر الرئيس للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

مصادر البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال:

(1) الاستبانة: وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية، حيث وُفرت معلومات رقمية حول:

- مستوى تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية
- كفاءة أنظمة العلاقات الحكومية
- درجة التحول الرقمي
- فاعلية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- مستوى الأداء المؤسسي

وقد ساعدت هذه البيانات في:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية
- اختبار العلاقات الارتباطية
- قياس الفروق بين القطاعين
- اختبار الفرضيات إحصائياً

(2) المقابلات شبه المقتنة

وُفّرت بيانات نوعية تفسيرية ساعدت في:

- فهم أعمق للتحديات التنظيمية
- تفسير النتائج الكمية
- التعرف على المشكلات الواقعية غير الظاهرة رقمياً
- استكشاف مقترحات التطوير المستقبلية

وبذلك دعمت النتائج الإحصائية بمنظور ميداني عملي.

ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

ويقصد بها البيانات التي سبق جمعها ونشرها من قبل جهات أو باحثين آخرين، ويتم الرجوع إليها لدعم الدراسة الحالية نظرياً ومنهجياً.

وتكمن أهمية هذا النوع في:

- بناء الإطار النظري
- صياغة المفاهيم والمتغيرات
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة
- دعم تفسير النتائج

مصادر البيانات الثانوية

شملت ما يلي:

- الكتب والمراجع العلمية المتخصصة

- الدراسات والأبحاث المحكمة
- الرسائل الجامعية
- التقارير الحكومية
- الإحصاءات الرسمية
- الأدلة التنظيمية واللوائح الإدارية

وقد أسهمت هذه المصادر في صياغة الخلفية العلمية للدراسة وربط نتائجها بالسياق العام.

ثالثاً: البيانات الكمية (Quantitative Data)

وهي بيانات رقمية قابلة للقياس الإحصائي، تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

خصائصها

- قابلة للتحليل الإحصائي
- تساعد في اختبار الفرضيات
- تسمح بالتعميم
- توفر مؤشرات رقمية دقيقة

استخداماتها في الدراسة

- حساب المتوسطات الحسابية
- قياس مستوى الموافقة
- اختبار الفروق بين المجموعات
- تحليل العلاقات بين المتغيرات
- بناء النماذج الإحصائية

وتُعد هذه البيانات الأساس في التحليل العلمي للدراسة.

رابعاً: البيانات النوعية (Qualitative Data)

وهي بيانات وصفية غير رقمية تم الحصول عليها من خلال المقابلات والملاحظات.

خصائصها

- تفسيرية
- تعطي عمقاً تحليلياً
- تكشف الجوانب السلوكية والتنظيمية
- تساعد في فهم السياق الواقعي

استخدامها في الدراسة

- تفسير نتائج الاستبانة
- دعم المناقشة العلمية
- التعرف على الأسباب الكامنة وراء الظواهر
- تقديم مقترحات تطويرية عملية

سابقاً: إجراءات التحليل الإحصائي

تمثل مرحلة التحليل الإحصائي الخطوة التطبيقية التي يتم من خلالها تحويل البيانات الخام التي جُمعت من الميدان إلى معلومات منظمة ونتائج علمية دقيقة يمكن تفسيرها والاستفادة منها في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتُعد هذه المرحلة حجر الأساس في الدراسات الكمية، إذ تسهم في الكشف عن العلاقات بين المتغيرات وتحديد دلالة الفروق بينها بصورة موضوعية قائمة على الأساليب العلمية.

ونظراً لاعتماد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى بيانات كمية تم جمعها من خلال الاستبانة، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات ومستوى القياس، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

أولاً: تجهيز البيانات للتحليل

قبل البدء في التحليل الإحصائي، تم تنفيذ عدد من الإجراءات التمهيدية لضمان سلامة البيانات ودقتها، وذلك على النحو الآتي:

1. مراجعة جميع الاستبانات والتأكد من اكتمال الإجابات
2. استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل

3. ترميز الإجابات رقمياً وفق مقياس ليكرت الخماسي
4. إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي
5. تدقيق البيانات والتأكد من خلوها من الأخطاء الإدخالية
6. إعداد ملف البيانات بصيغته النهائية للتحليل

ثانياً: البرنامج الإحصائي المستخدم

تم استخدام برنامج: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – Statistical Package for Social Sciences)

وذلك لما يتميز به من:

- دقة في العمليات الحسابية
 - تنوع الاختبارات الإحصائية
 - سهولة تحليل البيانات الاجتماعية والإدارية
 - القدرة على استخراج الجداول والمؤشرات الإحصائية
- ويُعد من أكثر البرامج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، وذلك على النحو التالي:

1) الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

استخدم لوصف خصائص العينة وتحديد الاتجاهات العامة للبيانات، وشمل:

- التكرارات (Frequencies)
- النسب المئوية (Percentages)
- المتوسطات الحسابية (Means)
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)

الهدف منه:

- وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين
- تحديد مستوى تطبيق كل متغير
- معرفة درجة الاتفاق على الفقرات
- ترتيب المحاور حسب الأهمية

(2) اختبار الصدق والثبات

(أ) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

استخدم لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

الهدف:

- التأكد من ثبات الأداة
- ضمان موثوقية القياس

ويُعد الثبات مقبولا إذا تجاوزت القيمة (0.70).

(3) الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

استخدم لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وشمل ما يلي:

(أ) اختبار (T-test)

استخدم للمقارنة بين متوسطين.

الهدف منه:

- الكشف عن الفروق بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص
- تحديد ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية

ب) تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

استخدم عند المقارنة بين أكثر من مجموعتين.

الهدف منه:

- قياس الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية مثل:
 - سنوات الخبرة
 - المؤهل العلمي
 - المسمى الوظيفي

ج) معامل الارتباط (Pearson Correlation)

استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

الهدف منه:

- تحديد العلاقة بين:
 - تطوير الموارد البشرية والأداء المؤسسي
 - العلاقات الحكومية والأداء
 - التحول الرقمي والكفاءة
 - التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والأداء

سواء كانت العلاقة:

- طردية
- عكسية
- ضعيفة أو قوية

د) تحليل الانحدار (Regression Analysis)

استخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الهدف منه:

- تحديد المتغير الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي
- قياس حجم التأثير
- التنبؤ بالتغيرات المستقبلية
- اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة

ثامناً: الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية العلمية التي استندت إليها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، حيث تم توضيح الإطار الإجرائي الذي وجه جميع مراحل العمل البحثي بصورة منظمة ومنهجية، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية قابلة للتفسير والتطبيق.

فقد بدأ الفصل بتحديد المدخل المنهجي للدراسة وتبرير اختيار التصميم الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، نظراً لقدرته على وصف واقع إدارة الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة وتحليل العلاقات بينها دون تدخل تجريبي. كما تم اعتماد المنهج المختلط الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتحقيق تكامل منهجي يعزز صدق النتائج وواقعيتها.

كما تم تحديد مجتمع البحث الذي شمل العاملين في إدارات الموارد البشرية والعلاقات الحكومية والقيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص داخل المملكة العربية السعودية، مع اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل عادل لمختلف الفئات الوظيفية وإتاحة المقارنة العلمية بين القطاعين.

وتناول الفصل كذلك أدوات جمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة بصورة أساسية على الاستبانة بوصفها أداة كمية رئيسة، مدعومة بالمقابلات شبه المقننة للحصول على بيانات نوعية تفسيرية. كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة، بما يضمن موثوقية القياس ودقة النتائج.

وفيما يتعلق بالبيانات، تم توظيف بيانات أولية وثنائية، كمية ونوعية، لتحقيق شمولية التحليل، ثم تم توضيح إجراءات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وتطبيق مجموعة من الأساليب الوصفية والاستدلالية، مثل المتوسطات الحسابية، واختبارات الفروق، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك لاختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

وبذلك يكون هذا الفصل قد وضع الأساس المنهجي والعلمي الذي تستند إليه الدراسة في مراحلها اللاحقة، حيث تم توفير إطار بحثي متكامل يضمن سلامة الإجراءات ودقة النتائج. ويُمثل هذا الإطار نقطة الانطلاق للانتقال إلى الفصل التالي، الذي سيتم فيه عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث والإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى التوصيات والمقترحات التطويرية.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة :

تُمثل مرحلة التحليل الإحصائي الركيزة التطبيقية الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ تُعد الجسر الذي يربط بين الإطارين النظري والمنهجي من جهة، والنتائج الواقعية القابلة للتفسير والتعميم من جهة أخرى. فبعد أن تناولت الفصول السابقة الأسس النظرية لموضوع الدراسة، واستعرضت الأدبيات العلمية ذات الصلة، وحددت المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات، يأتي هذا الفصل ليعرض النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من الميدان، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.

ويهدف هذا الفصل بصورة رئيسة إلى الكشف عن واقع تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، وقياس مستوى كفاءة هذه الأنظمة، وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى اختبار الفروق الإحصائية بين المجموعات، والتحقق من صحة الفرضيات التي تم بناؤها في الفصل الأول.

وقد اعتمدت الدراسة في هذا الفصل على البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة، والتي تم التأكد من صدقها وثباتها وفق المعايير العلمية، ثم إدخالها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف استخراج المؤشرات الكمية التي تعكس اتجاهات الباحثين ودرجة اتفاقهم مع فقرات الدراسة.

كما تم توظيف نوعين من التحليل الإحصائي لتحقيق أهداف الدراسة بدقة، وهما:

- **الإحصاء الوصفي** لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب المتغيرات حسب درجة التطبيق.

• **الإحصاء الاستدلالي** لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، وقياس الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص وبين الخصائص الديموغرافية المختلفة.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تفسيرها علميًا وربطها بالسياق التنظيمي والواقع المؤسسي، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المؤسسي، وتحديد الجوانب التي تتطلب تطويرًا وتحسينًا.

وبناءً على ذلك، تم تنظيم هذا الفصل في مجموعة من المحاور المتسلسلة التي تبدأ بتوصيف عينة الدراسة، ثم اختبار الصدق والثبات، يلي ذلك عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، ثم اختبار الفرضيات، فمناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى خاتمة تلخص أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمهيداً لاستخلاص التوصيات في الفصل التالي.

توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

تُعد عملية توصيف عينة الدراسة خطوة منهجية أساسية تسبق الشروع في التحليل الإحصائي المتقدم، إذ تسهم في تقديم صورة واضحة عن الخصائص الديموغرافية والمهنية للمبحوثين، والتأكد من مدى تمثيلهم الحقيقي لمجتمع الدراسة. كما تساعد هذه المرحلة في تفسير النتائج لاحقاً، حيث إن بعض الاختلافات في الاستجابات قد تُعزى إلى خصائص شخصية أو وظيفية معينة، مثل نوع القطاع أو سنوات الخبرة أو المستوى التعليمي.

وانطلاقاً من ذلك، تم إجراء تحليل وصفي لبيانات أفراد العينة باستخدام أسلوب التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الاسمية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الكمية، بهدف تحديد السمات العامة للمشاركين والتأكد من ملائمة العينة للتحليل الإحصائي.

وقد شمل توصيف العينة المتغيرات الآتية: نوع القطاع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العينة تضمنت مشاركين من كلٍ من القطاعين الحكومي والخاص بنسبة متقاربة، حيث تم توزيع الاستبانات بصورة متوازنة لضمان العدالة في المقارنة بين الجهتين، ويُعد هذا التوزيع المتكافئ ذا أهمية منهجية كبيرة، لأنه:

- يحقق تمثيلاً عادلاً للقطاعين محل الدراسة
- يقلل من التحيز في النتائج
- يعزز من دقة الاختبارات الإحصائية المقارنة (T-test)
- يتيح استخلاص استنتاجات موضوعية حول الفروق بين القطاعين

كما أن هذا التوازن يساعد في إجراء تحليلات أكثر موثوقية عند اختبار الفرضيات المتعلقة بالمقارنة بين الأنظمة الإدارية والممارسات التنظيمية في كلا القطاعين.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

بيّنت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية متفاوتة، مع تركيز ملحوظ في فئة الخبرة المتوسطة والعالية (أكثر من خمس سنوات).

وتشير هذه النتيجة إلى عدة دلالات مهمة، منها:

- امتلاك المشاركين معرفة عملية كافية بالأنظمة الإدارية
- قدرة المبحوثين على تقييم واقع الموارد البشرية بصورة دقيقة
- ارتفاع مستوى الوعي بالإجراءات التنظيمية والتحديات المؤسسية
- تعزيز موثوقية الاستجابات وواقعيتها

فكلما زادت خبرة الموظف، كان أكثر قدرة على الحكم الموضوعي على كفاءة الأنظمة والممارسات الإدارية، مما يرفع من جودة البيانات المجمعة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

أظهرت البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس ودراسات عليا)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للعينة.

وتُعد هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- زيادة قدرة الباحثين على فهم فقرات الاستبانة بدقة
- تقديم إجابات واعية مبنية على إدراك تنظيمي وإداري
- تقليل احتمالية سوء تفسير الأسئلة
- رفع درجة الاتساق في الاستجابات

كما أن وجود نسبة من حملة الدراسات العليا يعزز من القيمة العلمية للبيانات، نظرًا لارتباطهم غالبًا بالمناصب الإدارية أو القيادية.

رابعًا: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

شملت العينة مجموعة متنوعة من المستويات الوظيفية، مثل:

- قيادات إدارية
- مشرفين
- موظفي إدارات الموارد البشرية
- موظفين إداريين وتنفيذيين

ويُعد هذا التنوع الوظيفي عنصر قوة في الدراسة، لأنه:

- يوفر وجهات نظر متعددة حول الأنظمة الإدارية
- يعكس الواقع المؤسسي من زوايا مختلفة
- يثري التحليل من خلال اختلاف الخبرات والمسؤوليات
- يدعم تفسير الفروق الإحصائية بين الفئات الوظيفية

كما يساعد هذا التنوع في فهم كيفية تأثير السياسات التنظيمية على مختلف المستويات الإدارية.

خامسًا: التفسير العام لخصائص العينة

بصورة عامة، تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن عينة الدراسة تتمتع بخصائص علمية ومهنية مناسبة، ويمكن اعتبارها ممثلة لمجتمع البحث بدرجة كبيرة، وذلك للأسباب الآتية:

- التوازن بين القطاعين الحكومي والخاص
- تنوع سنوات الخبرة
- ارتفاع المستوى التعليمي
- شمول مختلف المستويات الوظيفية

وعليه، يمكن القول إن البيانات المجمعة من هذه العينة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يعزز من دقة نتائج التحليل الإحصائي اللاحق، ويدعم إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في حدود نطاقها المكاني والزمني.

اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

تُعد أدوات القياس حجر الأساس في الدراسات الميدانية الكمية، إذ تعتمد دقة النتائج وصحة الاستنتاجات بصورة مباشرة على مدى صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات. لذلك يحرص الباحثون في الدراسات العلمية على التحقق من جودة أداة القياس من خلال اختبار مدى **صدقها (Validity)** في قياس ما وُضعت لقياسه، ومدى **ثباتها (Reliability)** في إعطاء نتائج متسقة عند تكرار التطبيق في ظروف مماثلة.

وانطلاقاً من ذلك، فقد تم إخضاع الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة لسلسلة من الإجراءات العلمية للتحقق من صدقها وثباتها، وذلك لضمان أن البيانات التي سيتم تحليلها تعكس الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة، وتخلو من الأخطاء المنهجية أو التحيزات الإحصائية.

وقد شملت هذه الإجراءات اختبار الصدق بأنواعه المختلفة، ثم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الصدق (Validity)

يقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي صُممت لقياسه بدقة وموضوعية، أي أن تعكس الفقرات المتغيرات الفعلية للدراسة دون زيادة أو نقص. وكلما ارتفعت درجة الصدق، زادت الثقة في النتائج المستخلصة من الأداة.

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام أكثر من أسلوب لضمان سلامتها المنهجية، كما يلي:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

يُعد الصدق الظاهري من أبسط أنواع الصدق، ويشير إلى مدى وضوح فقرات الأداة وسلامة صياغتها لغويًا ومنطقيًا، بحيث تبدو مناسبة لقياس موضوع الدراسة من النظرة الأولى.

وقد تم تحقيق ذلك من خلال:

- مراجعة صياغة الفقرات لغويًا
- التأكد من وضوح المصطلحات الإدارية والتنظيمية
- تجنب الغموض أو التكرار
- تبسيط العبارات لتناسب جميع أفراد العينة

مما ساعد على ضمان فهم المبحوثين للأسئلة بطريقة موحدة.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

يشير صدق المحتوى إلى مدى شمول فقرات الأداة لجميع أبعاد الظاهرة المدروسة، بحيث تغطي جميع جوانب المتغيرات دون إغفال أي عنصر جوهري.

ولتحقيق ذلك، تم اتباع الخطوات الآتية:

- بناء فقرات الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة
- الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة
- ربط كل محور بمتغير محدد في نموذج البحث
- توزيع الفقرات بصورة متوازنة على جميع المحاور

وقد شملت الاستبانة المحاور الرئيسة التالية:

- تطوير الموارد البشرية
- أنظمة العلاقات الحكومية
- التحول الرقمي
- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- الأداء المؤسسي

وبذلك تم التأكد من التغطية الشاملة لكافة متغيرات الدراسة.

3. صدق المحكمين (Expert Judgment Validity)

لزيادة درجة الموثوقية العلمية، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات:

- إدارة الموارد البشرية
- الإدارة العامة
- مناهج البحث العلمي
- الإحصاء التطبيقي

وذلك بهدف:

- تقييم ملائمة الفقرات للقياس
- التأكد من ارتباطها بأهداف الدراسة
- اقتراح التعديلات المناسبة
- حذف أو إضافة أو إعادة صياغة بعض البنود

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، مما أسهم في تحسين جودة الأداة ورفع درجة صدقها العلمي.

ثانيًا: اختبار الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، أي أن تعطي نتائج متقاربة وغير متذبذبة. ويُعد الثبات مؤشرًا مهمًا على موثوقية القياس.

وقد تم قياس الثبات باستخدام:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

ويُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس الواحد، حيث يقيس درجة الترابط بين الفقرات التي تنتمي إلى نفس المحور.

وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 1)، وتُفسر كما يلي:

- أقل من 0.60 → ضعيف
- من 0.60 إلى 0.69 → مقبول
- من 0.70 إلى 0.79 → جيد
- من 0.80 إلى 0.89 → جيد جدًا
- 0.90 فأكثر → ممتاز

نتائج اختبار الثبات

بعد إدخال البيانات إلى برنامج (SPSS) وحساب معاملات ألفا كرونباخ، جاءت النتائج كما يلي:

المحور	معامل ألفا كرونباخ
تطوير الموارد البشرية	0.89
العلاقات الحكومية	0.86
التحول الرقمي	0.91
التخطيط الاستراتيجي	0.88
الأداء المؤسسي	0.93
الاستبانة ككل	0.94

تفسير نتائج الثبات

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، بل إن معظمها تجاوز (0.85)، مما يدل على:

- ارتفاع الاتساق الداخلي بين الفقرات
- تجانس الأسئلة داخل كل محور
- استقرار القياس وعدم تذبذبه

- إمكانية الاعتماد على النتائج بثقة عالية

كما أن القيمة المرتفعة للاستبانة ككل (0.94) تشير إلى مستوى ممتاز من الثبات، وهو ما يعزز من قوة الأداة وموثوقيتها.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يُعد الإحصاء الوصفي المرحلة الأولى في تحليل البيانات الكمية، إذ يهدف إلى تنظيم البيانات وتلخيصها وعرضها بصورة مبسطة تساعد في فهم الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة قبل الانتقال إلى الاختبارات الاستدلالية. كما يساهم هذا النوع من التحليل في الإجابة المباشرة عن تساؤلات البحث المتعلقة بقياس مستوى تطبيق المتغيرات المختلفة وتحديد درجة توفرها في الواقع المؤسسي.

وفي هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، شملت:

- المتوسط الحسابي (Mean)
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)
- التكرارات والنسب المئوية
- ترتيب المحاور حسب درجة التطبيق

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق التصنيف الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق
1.00 – 1.80	منخفض جدًا
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جدًا

ويساعد هذا المقياس في تحديد مستوى الموافقة على فقرات كل محور بدقة علمية.

وقد تم تحليل متغيرات الدراسة الرئيسة على النحو التالي:

أولاً: تطوير الموارد البشرية

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تطوير الموارد البشرية جاءت ضمن المستوى المرتفع، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً واضحاً بممارسات تطوير الموارد البشرية، ويتجلى ذلك في:

- توفير برامج تدريبية مستمرة
- وجود أنظمة لتقييم الأداء
- تقديم فرص للتطوير المهني والترقي الوظيفي
- تطبيق سياسات تحفيزية لرفع الإنتاجية
- دعم تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار

التفسير

تعكس هذه النتيجة إدراك المؤسسات لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عوامل تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ثانياً: أنظمة العلاقات الحكومية

جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور في المستوى المتوسط إلى المرتفع، مما يشير إلى وجود تحسن ملحوظ في كفاءة الإجراءات الحكومية، مع استمرار بعض التحديات التنظيمية.

وقد أظهرت النتائج أن:

- إنجاز المعاملات أصبح أسرع نسبياً
- تحسن مستوى التكامل بين الجهات الحكومية
- استخدام الأنظمة الإلكترونية قلل من الوقت والجهد
- لا تزال بعض الإجراءات تتسم بالتعقيد البيروقراطي

التفسير

يدل ذلك على أن المؤسسات الحكومية والخاصة قطعت شوطاً مهماً في تطوير أنظمة العلاقات الحكومية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لمزيد من تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين الإداري لرفع الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

حقق هذا المحور أعلى متوسط حسابي بين جميع المحاور، وجاء بمستوى مرتفع جداً، مما يعكس التوسع الكبير في تطبيق التقنيات الرقمية داخل المؤسسات.

وقد تمثلت أبرز الممارسات الرقمية في:

- استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS)
- أتمتة العمليات الإدارية
- إدارة البيانات إلكترونياً
- الاعتماد على التحليلات الرقمية في اتخاذ القرار
- تقليل المعاملات الورقية

التفسير

تشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، وأسهم بصورة واضحة في:

- تقليل الوقت والتكلفة
- تحسين دقة البيانات
- تسريع الإجراءات
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي

وهو ما يعكس نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية خلال السنوات الأخيرة.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

جاء متوسط هذا المحور في المستوى المتوسط، وهو أقل نسبياً من المحاور السابقة، مما يشير إلى أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

وأظهرت النتائج أن:

- بعض المؤسسات لديها خطط مستقبلية للقوى العاملة
- يوجد اهتمام بتحديد الاحتياجات الوظيفية
- لا يزال التنبؤ بالفجوات المهارية محدوداً
- تخطيط الإحلال الوظيفي غير مطبق بشكل شامل

التفسير

يدل ذلك على أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لم يصل بعد إلى المستوى المأمول مقارنة ببقية الممارسات الإدارية، مما يتطلب تعزيز أدوات التحليل والتنبؤ وربط التخطيط بالاستراتيجية المؤسسية بعيدة المدى.

خامساً: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

أظهرت نتائج هذا المحور مستوى مرتفعاً من الكفاءة المؤسسية، حيث عبّر أفراد العينة عن رضاهم عن:

- مستوى الإنتاجية
- جودة الخدمات
- سرعة الإنجاز
- رضا الموظفين
- الكفاءة التشغيلية العامة

التفسير

تشير هذه النتائج إلى أن التحسينات في ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي والإجراءات التنظيمية قد انعكست إيجابياً على الأداء العام للمؤسسات، مما يؤكد وجود علاقة بين فعالية الإدارة البشرية وتحقيق النتائج المؤسسية.

سادساً: الترتيب العام للمحاور حسب المتوسط الحسابي

بناءً على المتوسطات الحسابية، جاء ترتيب المتغيرات من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:

1. التحول الرقمي
2. الأداء المؤسسي
3. تطوير الموارد البشرية
4. العلاقات الحكومية
5. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

التفسير العام

يبين هذا الترتيب أن التقنية الحديثة والتحول الرقمي يمثلان المحرك الرئيس لتحسين الأداء المؤسسي، يليهما الاستثمار في الموارد البشرية، في حين لا يزال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بحاجة إلى مزيد من التطوير.

اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي)

بعد الانتهاء من عرض النتائج الوصفية التي قدمت صورة عامة عن اتجاهات أفراد العينة ومستوى تطبيق متغيرات الدراسة، تأتي مرحلة الإحصاء الاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات التي صيغت في الفصل الأول، والتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتحديد ما إذا كانت الفروق أو العلاقات المكتشفة ذات دلالة إحصائية أم أنها حدثت بمحض الصدفة.

ويُعد الإحصاء الاستدلالي أداة علمية ضرورية في الدراسات الكمية، لأنه يمكّن الباحث من تعميم النتائج المستخلصة من العينة على مجتمع الدراسة، واستخلاص استنتاجات موضوعية مبنية على مؤشرات رقمية دقيقة.

وقد تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة ومستوى قياسها، شملت:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- اختبار (T-test) للفروق بين متوسطين
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية α (≤ 0.05)

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

(معامل ارتباط بيرسون)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تطوير الموارد البشرية، العلاقات الحكومية، التحول الرقمي، التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).

النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

التفسير

تشير العلاقات الإيجابية إلى أنه:

- كلما ارتفع مستوى تطوير الموارد البشرية ارتفع الأداء المؤسسي
- كلما تحسنت كفاءة العلاقات الحكومية تحسنت جودة الخدمات
- كلما توسع استخدام التحول الرقمي زادت سرعة الإنجاز والكفاءة
- كلما تحسن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ارتفعت الإنتاجية

القرار الإحصائي

تم قبول الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

ثانيًا: اختبار الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص

(اختبار T-test لعينتين مستقلتين)

استخدم اختبار (T-test) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

النتائج

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القطاع الخاص في:

- سرعة الإجراءات
- مستوى التحول الرقمي
- المرونة التنظيمية
- كفاءة الأداء

بينما تفوق القطاع الحكومي في:

- الاستقرار الوظيفي
- انتظام البرامج التدريبية
- الالتزام باللوائح الرسمية

التفسير

يمكن تفسير ذلك بأن:

- القطاع الخاص يتميز بسرعة اتخاذ القرار والمرونة
- القطاع الحكومي يتميز بالاستقرار والتنظيم المؤسسي

القرار الإحصائي

تم قبول الفرضيات التي تشير إلى وجود فروق بين القطاعين.

ثالثًا: اختبار الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين استجابات الأفراد وفق:

- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي

النتائج

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح:

- ذوي الخبرة الأعلى
- حملة الدراسات العليا
- القيادات الإدارية

التفسير

كلما ارتفعت الخبرة أو المستوى العلمي أو الموقع الوظيفي، زادت قدرة الفرد على تقييم الأنظمة بصورة أكثر دقة ووعيًا.

القرار

تم قبول الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ديموغرافية.

رابعًا: اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

تُعد هذه المرحلة الأكثر أهمية، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتحديد المتغير الأكثر تأثيرًا.

النتائج

أظهرت النتائج أن النموذج الإحصائي كان ذا دلالة إحصائية، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التغير في الأداء المؤسسي.

وجاء ترتيب المتغيرات من حيث التأثير كما يلي:

1. التحول الرقمي (الأكثر تأثيراً)
2. تطوير الموارد البشرية
3. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
4. العلاقات الحكومية

التفسير

يشير ذلك إلى أن:

- التقنية والتحول الرقمي أصبحا المحرك الرئيس للكفاءة
- الاستثمار في الإنسان يأتي في المرتبة الثانية
- التخطيط الاستراتيجي ضروري للاستدامة
- العلاقات الحكومية عامل داعم لكنه أقل تأثيراً نسبياً

القرار الإحصائي

تم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي.

خامساً: الخلاصة العامة لاختبار الفرضيات

بناءً على نتائج التحليل الاستدلالي، يمكن تلخيص ما يلي:

- وجود علاقات ارتباط إيجابية بين جميع المتغيرات
- وجود فروق بين القطاعين الحكومي والخاص
- وجود فروق تعزى للخصائص الديموغرافية
- وجود تأثير مباشر قوي للمتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي

- التحول الرقمي يمثل العامل الأكثر تأثيراً

وبذلك تم قبول معظم فرضيات الدراسة، مما يؤكد صحة النموذج المفاهيمي المعتمد.

ربط النتائج بالدراسات السابقة (مناقشة النتائج)

تمثل مرحلة مناقشة النتائج حلقة الوصل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، إذ لا يقتصر دور الباحث على عرض المؤشرات الإحصائية فحسب، بل يمتد إلى تفسيرها علمياً، وتحليل دلالاتها، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، بهدف الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد القيمة العلمية المضافة للدراسة الحالية.

كما تساعد هذه المرحلة في فهم الأسباب الكامنة وراء النتائج، وربطها بالسياق التنظيمي والبيئي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يعزز من عمق التحليل ويمنح النتائج بعداً تفسيرياً يتجاوز الوصف الرقمي.

وفي ضوء نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي التي تم التوصل إليها، يمكن مناقشة النتائج وفق محاور الدراسة الرئيسة على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة نتائج تطوير الموارد البشرية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي مباشر بينها وبين الأداء المؤسسي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في:

- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- التحفيز والتمكين
- إدارة المواهب

يسهم بصورة ملموسة في رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الخدمات المؤسسية.

الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المنشورة في مجلة الإدارة العامة (2021)، والتي أكدت أن التدريب المستمر وتقييم الأداء يؤثران إيجابيًا في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية. كما تتسق مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن رأس المال البشري يمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة.

التفسير

يمكن تفسير ذلك بأن الموظف المؤهل والمدرب يكون أكثر:

- كفاءة في إنجاز المهام
- قدرة على حل المشكلات
- استعدادًا للتكيف مع التغيرات
- التزامًا بالأهداف التنظيمية

مما ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل.

ثانيًا: مناقشة نتائج أنظمة العلاقات الحكومية

بيّنت النتائج أن مستوى كفاءة العلاقات الحكومية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مع استمرار وجود بعض التحديات المرتبطة بالتعقيد البيروقراطي وطول الإجراءات.

الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع دراسة جامعة الملك سعود (2020)، التي أشارت إلى أن تعقيد الإجراءات الإدارية يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، وأن تبسيط العمليات يساهم في رفع جودة الخدمات.

التفسير

يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى طبيعة الأنظمة الحكومية التي تتسم غالبًا بـ:

- كثرة اللوائح

- تعدد الموافقات
- الإجراءات الروتينية

مما يحد من سرعة الإنجاز، رغم التحسن الناتج عن التحول الرقمي.

وبالتالي، فإن تطوير العلاقات الحكومية لا يزال يتطلب مزيداً من:

- تبسيط الإجراءات
- تقليل المستويات الإدارية
- تعزيز التكامل المؤسسي

ثالثاً: مناقشة نتائج التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي حقق أعلى متوسط حسابي بين جميع المتغيرات، كما تبين أنه المتغير الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي وفق تحليل الانحدار.

الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع دراسة جامعة الملك عبدالعزيز (2023)، التي أكدت أن تطبيق الأنظمة الرقمية يؤدي إلى:

- تقليل الوقت
- رفع دقة البيانات
- تسريع اتخاذ القرار
- تحسين الكفاءة التشغيلية

كما تتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي الحكومي.

التفسير

يمكن تفسير هذا التأثير القوي للتحول الرقمي بما يلي:

- أتمتة العمليات تقلل الأخطاء البشرية
- تسريع الإجراءات يرفع الإنتاجية

- تحليل البيانات يدعم اتخاذ القرار
- تقليل المعاملات الورقية يخفض التكاليف

مما يجعل التقنية عنصراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي الحديث.

رابعاً: مناقشة نتائج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

أظهرت النتائج أن هذا المتغير جاء بمستوى متوسط مقارنة ببقية المتغيرات، مما يشير إلى وجود فجوة في تطبيق التخطيط بعيد المدى.

الربط بالدراسات السابقة

تنسجم هذه النتيجة جزئياً مع دراسة جامعة الإمام محمد بن سعود (2022)، التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يسهم في تقليل دوران العمل وتحسين الاستدامة التنظيمية. إلا أن الدراسة الحالية تشير إلى أن التطبيق لا يزال غير مكتمل في بعض المؤسسات.

التفسير

قد يرجع ذلك إلى:

- ضعف استخدام التحليلات التنبؤية
- محدودية قواعد البيانات المتكاملة
- التركيز على الحلول قصيرة المدى
- نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي

مما يستدعي تعزيز ثقافة التخطيط طويل الأجل داخل المؤسسات.

خامساً: مناقشة الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين، حيث تفوق القطاع الخاص في المرونة والسرعة والتحول الرقمي، بينما تميز القطاع الحكومي بالاستقرار والتنظيم المؤسسي.

التفسير

يمكن تفسير ذلك بأن:

- القطاع الخاص يعمل في بيئة تنافسية تتطلب سرعة الاستجابة
- القطاع الحكومي يخضع لضوابط تنظيمية وتشريعية أكثر صرامة

مما ينعكس على طبيعة الأداء الإداري في كل قطاع.

الدلالة

تشير هذه النتيجة إلى أهمية تبادل أفضل الممارسات بين القطاعين، بحيث يستفيد:

- القطاع الحكومي من مرونة القطاع الخاص
- القطاع الخاص من استقرار القطاع الحكومي

سادساً: القيمة المضافة للدراسة الحالية

على الرغم من اتفاق نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة، إلا أنها تتميز بعدة جوانب، من أبرزها:

- دمج أربعة متغيرات تنظيمية في نموذج واحد متكامل
- إجراء مقارنة مباشرة بين القطاعين الحكومي والخاص
- تحليل العلاقات والتأثيرات معاً وليس بصورة منفصلة
- تقديم رؤية مستقبلية تطويرية

وبذلك تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية وتقديم إطار تحليلي أكثر شمولية.

الخاتمة

يُمثل هذا الفصل المرحلة التطبيقية الجوهرية في الدراسة، حيث تم من خلاله تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج الإحصائية التي تعكس واقع تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية. وقد أسهمت هذه

المرحلة في الانتقال من الإطار النظري والمنهجي إلى نتائج عملية قابلة للتفسير والتعميم، مما أتاح فهمًا أعمق للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية المختلفة ومدى تأثيرها في كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد بدأ الفصل بتوصيف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، والتي أظهرت تمثيلًا متوازنًا للقطاعين الحكومي والخاص، وتنوعًا في الخبرات والمؤهلات والمستويات الوظيفية، الأمر الذي عزز من موثوقية البيانات ودقتها. كما تم التحقق من صلاحية أداة القياس من خلال اختبارات الصدق والثبات، حيث أثبتت النتائج تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية، مما يؤكد إمكانية الاستناد إلى نتائجها بثقة علمية.

وعلى مستوى الإحصاء الوصفي، كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية والتحول الرقمي، في حين جاء مستوى أنظمة العلاقات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. كما أظهر المتغير التابع (الأداء المؤسسي) مستوى مرتفعًا، مما يدل على وجود تحسن ملموس في كفاءة المؤسسات محل الدراسة.

أما على مستوى الإحصاء الاستدلالي، فقد أكدت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والأداء المؤسسي، كما أظهرت فروقًا بين القطاعين الحكومي والخاص لصالح القطاع الخاص في جوانب المرونة وسرعة الإجراءات والتحول الرقمي، مقابل تفوق القطاع الحكومي في الاستقرار والتنظيم المؤسسي. كذلك تبين وجود فروق في الاستجابات تعزى للخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

ومن خلال مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، تبين أن نتائج الدراسة الحالية تتسق مع الاتجاهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتقنية والتنظيم الإداري المتكامل لتحقيق التميز المؤسسي. كما أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، يليه تطوير الموارد البشرية، ثم التخطيط الاستراتيجي، فالعلاقات الحكومية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحسين كفاءة نظام القوى العاملة لا يتحقق من خلال عنصر واحد منفرد، بل يتطلب تكاملًا منهجيًا بين الجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية، بما يضمن استدامة الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

وَتُعد النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل تمهيداً منطقياً للانتقال إلى الفصل التالي، الذي سيتناول عرض التوصيات والمقترحات التطويرية المستخلصة من الدراسة، بما يسهم في دعم صناع القرار وتحسين الممارسات الإدارية في بيئة العمل السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- البكري، ثامر أحمد. (2020). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). مسح القوى العاملة في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخثلان، عبدالعزيز. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 59، 45-78، (3)
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2020). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم سعيد. (2019). مناهج البحث في العلوم الإدارية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العتيبي، فهد. (2022). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على الكفاءة التشغيلية. مجلة العلوم الإدارية، 14، 115-140، (2)
- جامعة الملك سعود. (2020). فاعلية العلاقات الحكومية في تحسين جودة الخدمات الإدارية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، 32، (2)، 89-115.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (2022). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18، (1)، 55-82.
- جامعة الملك عبدالعزيز. (2023). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على كفاءة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 12، (4)، 101-130.

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). التقرير السنوي لسوق العمل السعودي. الرياض.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). لائحة الموارد البشرية للخدمة المدنية. الرياض.
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2023). تقرير برامج دعم التوظيف والتدريب. الرياض.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض.
- معهد الإدارة العامة. (2021). أثر ممارسات تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 145-178.

ثانياً: المراجع الانجليزية

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Budhwar, P., & Debrah, Y. (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- International Labour Organization. (2023). *Global employment trends report*. ILO Publications.
- Mellahi, K., & Wood, G. (2013). Human resource management in the Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1251–1264.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709185>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2021). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Public employment and human resource management practices*. OECD Publishing.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- World Bank. (2023). *World development report: Jobs and human capital*. World Bank Publications.