

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع
الحكومي ضمن رؤية 2030 دراسة ميدانية على الشركات الحكومية
بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

نوره عادل ابوشاب

232000646

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	5
2.1. المقدمة:	16
2.2. المتغير المستقل	16
2.3. المتغير التابع	16

16.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17.....	2.5. الخاتمة
17.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث تمثل العنصر الحيوي الذي يضمن استدامة النمو والتطور المؤسسي في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتنافسية العالمية المتزايدة. ولم تعد الكفاءة المؤسسية تُقاس فقط بقدراتها التقنية أو مواردها المالية، بل أصبحت تعتمد بدرجة أكبر على نوعية رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة ومدى قدرته على الإبداع والمبادرة والمواكبة المستمرة للتغيير، يشير العديد من الباحثين إلى أن الاستثمار في العنصر البشري يُعد الخيار الاستراتيجي الأكثر فاعلية في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات المعاصرة (غازي، 2020).

لقد فرضت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في العقود الأخيرة على المنظمات وخاصة الحكومية منها إعادة النظر في أنماط إدارتها للموارد البشرية، بحيث تتحول من مجرد إدارة إجرائية إلى إدارة استراتيجية تستثمر في تنمية رأس المال البشري، بما يشمل المعرفة والمهارات والخبرات والسلوكيات الإبداعية، وتتشير الدراسات الحديثة إلى أن تنمية رأس المال البشري تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزز من الالتزام التنظيمي والإنتاجية الفردية والجماعية (نور الدين ومزياني، 2024).

وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت تنمية رأس المال البشري أحد المحاور الرئيسية لتحقيق التحول المؤسسي والإداري في القطاع الحكومي، إذ تُركّز الرؤية على بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار من خلال الاستثمار في الإنسان السعودي كأهم مورد وطني، وتسعى الرؤية إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات الحكومية من خلال برامج تطويرية تستهدف التدريب المستمر، والتحفيز، وتمكين الكفاءات الوطنية، وربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. (Al-Tit et al., 2022)

وتتضح أهمية هذا التوجه من خلال ما تشير إليه الدراسات التطبيقية في بيئات عربية وعالمية، حيث أثبتت أن الاستثمار في رأس المال البشري يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز مهارات العاملين وقدرتهم على اتخاذ القرارات الإبداعية والتكيف مع التغيير، كما أن تقليل المعوقات التنظيمية وتطبيق مبادئ الحوكمة يساهمان في تهيئة بيئة عمل تمكينية تدعم الكفاءة المؤسسية والاستدامة التشغيلية (الجليجوي والمولى، 2020) وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتُعالج موضوع أثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي ضمن رؤية المملكة 2030، من خلال دراسة ميدانية على الشركات الحكومية السعودية، بهدف تحديد مدى انعكاس استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية على تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية، واستخلاص مؤشرات يمكن الاستفادة منها في دعم توجهات الإصلاح المؤسسي والتحول الوطني.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعَدُّ مسألة تطوير رأس المال البشري من القضايا المحورية التي تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، لما لها من تأثير مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة التميز داخل المنظمات، ومع تسارع التحولات الرقمية والتنظيمية التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي في إطار تحقيق رؤية المملكة 2030، برزت الحاجة إلى بناء موارد بشرية قادرة على مواكبة التغيير وتحقيق الكفاءة التشغيلية المطلوبة، ورغم ما تبذله الدولة من جهود في مجال التدريب والتطوير والتمكين، إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية لا تزال تواجه تحديات في ترجمة تلك الجهود إلى أداء مؤسسي ملموس يعكس فعالية إدارة رأس المال البشري (حسين، 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات تناولت رأس المال البشري بوصفه متغيراً مستقلاً مرتبطاً بالإنتاجية أو الرضا الوظيفي، في حين لم تُركّز بالشكل الكافي على دوره الشامل في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية ضمن سياق التحول الوطني (نور الدين ومزياني، 2024).

كما أن الدراسات الأجنبية ركزت على الشركات الخاصة والقطاعات الصناعية (Al-Tit et al., 2022) بينما تندر الدراسات التي دمجت بين البعدين الاستراتيجي والتنفيذي لتطوير رأس المال البشري في إطار الحوكمة والشفافية، وهذا النقص النظري يخلق فجوة معرفية تتعلق بمدى قدرة رأس المال البشري على أن يكون محركاً محورياً في تحقيق الكفاءة المؤسسية في بيئة تسعى للتحول الإداري والرقمي مثل المملكة العربية السعودية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

رغم وجود مبادرات وطنية كبرى مثل برنامج تنمية القدرات البشرية وبرامج التحول المؤسسي الحكومية، إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف الربط بين خطط تطوير الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المؤسسي، ما يؤدي إلى فجوة بين السياسات والتطبيق الفعلي (الزين، 2025؛ حسن وآخرون، 2024).

كما تشير الدراسات الميدانية إلى أن ممارسات تطوير الموظفين لا تُترجم دائماً إلى نتائج تشغيلية قابلة للقياس بسبب ضعف ثقافة الأداء، ونقص أدوات المتابعة والتقييم (الجليجاي والمولى، 2020)، وتظهر الحاجة إلى دراسة ميدانية تحليلية تستكشف مدى فاعلية تطوير رأس المال البشري في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ضمن واقع الشركات الحكومية السعودية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي للدراسة:

إلى أي مدى يؤثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً محورياً في الفكر الإداري المعاصر، يتمثل في أثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي، وهو موضوع ينسجم مع متطلبات التحول الوطني في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، فالتحدي الأكبر أمام المؤسسات الحكومية لم يعد في حجم الموارد أو التقنيات المتاحة، بل في كيفية استثمار القدرات البشرية وتنميتها بما يحقق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في توضيح العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وكفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

تقدم إطاراً نظرياً يربط بين تنمية القدرات البشرية ومؤشرات الأداء المؤسسي.

تُعزز الفهم العلمي لدور رأس المال البشري كعنصر استراتيجي في تحقيق التميز الإداري.

تثري الأدبيات العربية بمفهوم حديث يربط بين التنمية البشرية المستدامة والتحول المؤسسي.

تُسهم في بناء أساس معرفي يساعد الباحثين في دراسات مستقبلية حول الكفاءة المؤسسية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساعد الجهات الحكومية في تحسين سياسات التدريب والتطوير الوظيفي.

- ☞ تقدم مؤشرات عملية لقياس أثر تطوير الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
- ☞ تدعم جهود التحول الإداري في القطاع الحكومي لتحقيق أهداف رؤية 2030.
- ☞ تمكّن متخذي القرار من ربط مخرجات الأداء بخطط تنمية الكفاءات البشرية.
- ☞ توفر توصيات عملية يمكن تطبيقها لرفع الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في بيئة العمل الحكومي...

1.4. أسئلة الدراسة

ما أثر تطوير رأس المال البشري، بأبعاده (الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، إدارة المواهب، القيادة الداعمة، والتعلّم التنظيمي)، على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق برامج الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات في الشركات الحكومية، وما أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي؟
2. ما دور إدارة المواهب في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل الشركات الحكومية ضمن سياق التحول المؤسسي لرؤية 2030؟
3. إلى أي مدى تُسهم القيادة الداعمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين نتائج العاملين في الشركات الحكومية؟
4. ما أثر ممارسات التعلّم التنظيمي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي؟
5. ما العلاقة التفاعلية بين أبعاد تطوير رأس المال البشري مجتمعة وبين كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة الشركات الحكومية؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطوير رأس المال البشري، بأبعاده المتمثلة في (الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، إدارة المواهب، القيادة الداعمة، والتعلم التنظيمي)، على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية 2030، وذلك من خلال دراسة ميدانية على الشركات الحكومية لفهم مستوى التفاعل بين مكونات رأس المال البشري ومؤشرات الأداء المؤسسي.

يتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتشمل:

1. قياس مستوى تطبيق برامج الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات في الشركات الحكومية، وتحديد مدى انعكاسها على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
2. تحليل دور إدارة المواهب في تعزيز قدرة المنظمات الحكومية على تحقيق نتائج تشغيلية وإدارية أكثر كفاءة واتساقاً مع متطلبات التحول الوطني.
3. دراسة أثر القيادة الداعمة في تمكين العاملين، ورفع مستوى الالتزام والفاعلية، بما ينعكس على مؤشرات الأداء المؤسسي.
4. تقييم مدى فاعلية ممارسات التعلم التنظيمي في بناء بيئة عمل محفزة على الابتكار والتحسين المستمر، وتأثير ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي.
5. تقديم توصيات عملية تُعزز من الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري بوصفه محركاً استراتيجياً لرفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري بأبعاده (الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، إدارة المواهب، القيادة الداعمة، التعلم التنظيمي) وبين كفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات وكفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وكفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الحكومية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة وكفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الحكومية.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التعلم التنظيمي وكفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الحكومية.

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير رأس المال البشري مجتمعة وكفاءة الأداء المؤسسي في الشركات الحكومية.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة على تحليل أثر تطوير رأس المال البشري بوصفه المتغير المستقل، والمكوّن من أربعة أبعاد رئيسة، على كفاءة الأداء المؤسسي بوصفها المتغير التابع، وذلك في سياق الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وفي ضوء مستهدفات رؤية 2030. ويُفترض أن كل بعد من أبعاد رأس المال البشري يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي، كما يُفترض وجود أثر تفاعلي بين الأبعاد مجتمعة في تعظيم هذا الأداء.

أولاً: المتغير المستقل

تطوير رأس المال البشري ويتكوّن من أربعة أبعاد رئيسة:

1. الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات

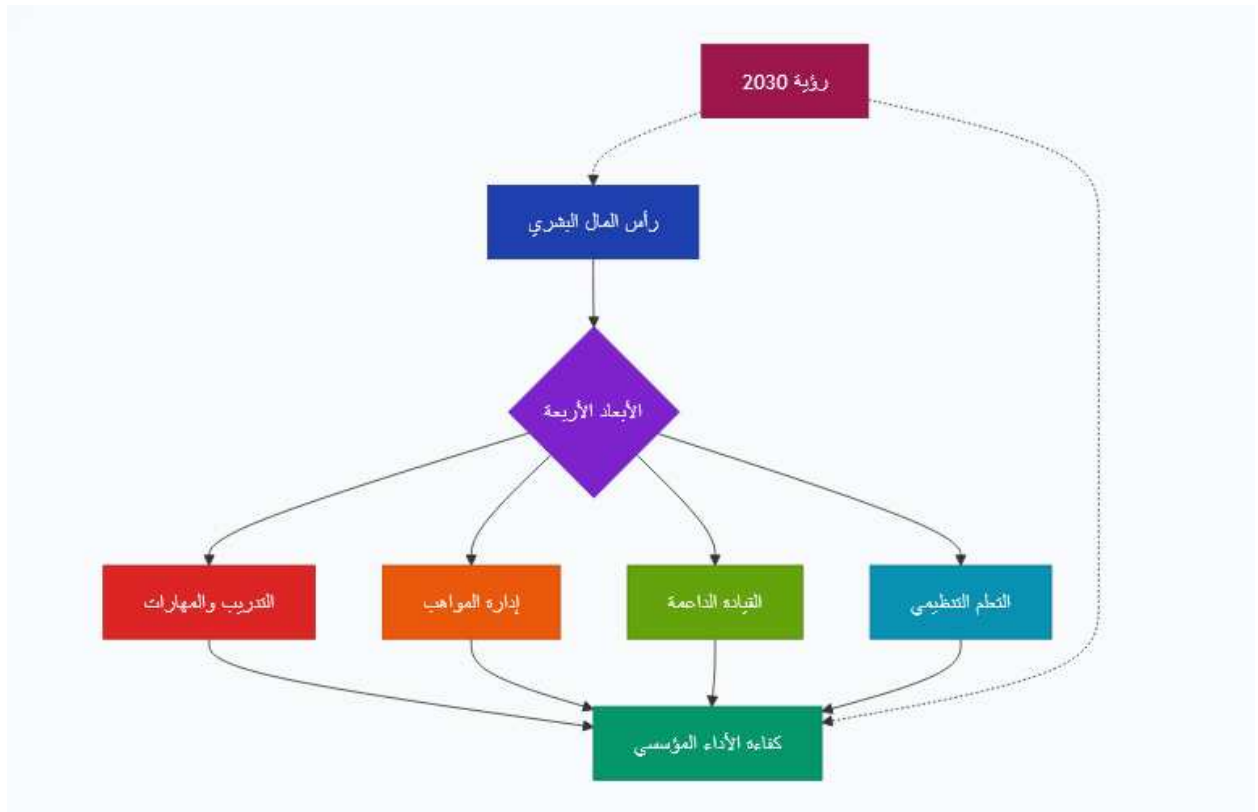
2. إدارة المواهب

3. القيادة الداعمة

4. التعلم التنظيمي

ثانياً: المتغير التابع

كفاءة الأداء المؤسسي وتشمل مؤشرات مثل الفاعلية التشغيلية، جودة الخدمات الحكومية، سرعة الإنجاز، ورفع مستوى الإنتاجية والامتثال المؤسسي.



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية ذات الطابع السلوكي والمؤسسي. وسوف تقوم الدراسة بجمع البيانات من أفراد مجتمعها المتمثل في العاملين في الشركات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إعداد أداة بحثية ميدانية (استبانة) سيتم تصميمها وفق الأسس العلمية للتحقق من صدقها وثباتها. كما سيتم تحديد العينة بطريقة ملائمة لطبيعة المجتمع المستهدف، مع مراعاة تمثيل مختلف المستويات الوظيفية لضمان شمولية النتائج.

وفي الجانب التحليلي، سوف تُطبَّق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية باستخدام برامج التحليل الإحصائي الحديثة، بهدف اختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه العلاقات بين أبعاد تطوير رأس المال البشري وكفاءة الأداء المؤسسي. كما سيتم استخدام معاملات الارتباط والانحدار المتعدد وتحليل التباين للفروق الديموغرافية، بما يتيح صياغة استنتاجات دقيقة وموضوعية حول مدى إسهام رأس المال البشري في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في إطار رؤية السعودية 2030.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الشركات الحكومية في المملكة العربية السعودية إحدى الركائز التنظيمية التي تمثل الامتداد التنفيذي لمؤسسات الدولة، حيث تتوزع عبر قطاعات اقتصادية وخدمية متعددة تشمل الطاقة، النقل، الصحة، المالية، التقنية، والقطاع البلدي. وتتميز هذه الشركات بكونها كيانات شبه مستقلة من الناحية التشغيلية، لكنها تعمل ضمن إطار تنظيمي وطني يخضع لاستراتيجيات حكومية عليا، الأمر الذي يمنحها طابعاً مزدوجاً يجمع بين البيروقراطية الإدارية ومتطلبات الكفاءة السوقية. ويشكل هذا المزيج بيئة مثالية لدراسة أثر رأس المال البشري باعتباره محفزاً رئيساً للتطوير المؤسسي.

وتتسم الشركات الحكومية في المملكة بارتباطها المباشر بتحقيق مستهدفات رؤية 2030، مما قاد إلى اعتمادها نماذج تشغيلية حديثة، وتطبيق معايير الحوكمة، وتنفيذ مبادرات تطوير الموارد البشرية، وهو ما جعلها فضاءً دينامياً يشهد تحولات تنظيمية وثقافية ملحوظة. هذا التحول يعكس سعي الدولة إلى رفع كفاءة الخدمات العامة، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية عبر تطوير عناصر القوة البشرية. كما أنّ التنوع في حجم هذه الشركات وطبيعة أعمالها يتيح بيئة خصبة لرصد فروق تنظيمية وسلوكية ذات صلة بموضوع الدراسة.

وتتمتع الشركات الحكومية بانتشار جغرافي واسع داخل المملكة، حيث تتواجد في المدن الرئيسية مثل الرياض، جدة، الدمام، إضافة إلى مناطق أخرى ذات أهمية اقتصادية. ويسهم هذا الانتشار في خلق سياقات إدارية متعددة تتباين من حيث الثقافة المؤسسية، وأساليب القيادة، ومستويات التحول الرقمي. كما تعكس هذه الشركات تبايناً في مستويات التمكين والمهارات بين العاملين تبعاً لطبيعة القطاع، مما يوفر عمقاً ميدانياً يمكن من خلاله استكشاف العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وكفاءة الأداء المؤسسي ضمن بيئات حكومية متنوعة ومرتبطة بالتوجهات الوطنية الكبرى.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن:

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- نموذج الدراسة
- المنهجية المختصرة
- المصطلحات والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل – تطوير رأس المال البشري

عرض المفاهيم، الأبعاد النظرية، وأهميته في تطوير المنظمات.

المبحث الثاني: المتغير التابع – كفاءة الأداء المؤسسي

عرض المفهوم، المؤشرات، وأبرز العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

عرض إجراءات الدراسة، مجتمعها، عينتها، وأداة قياسها، والتحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

– عرض نتائج التحليل

– مناقشتها

– تقديم التوصيات المرتبطة بالمتغيرات محل الدراسة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- حسين، سلامة عبدالعظيم. (2024). رأس المال البشري وتحقيق جودة الحياة الوظيفية. مجلة المال والتجارة، ع667 ، 34 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523113>
- نور الدين، أم الخير، و مزياني، أمين. (2024). أثر رأس المال البشري في تعزيز السلوك الإبداعي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج27، ع1 ، 177 - 196. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490139>
- شلوف، سماح أنور سليمان، و برهم، بلال يوسف. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج6، ع1 ، 314 - 339. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156086>

- الجليجاي، زينب جواد عبيد غالي، و المولى، سماح مؤيد محمود ياسين. (2020). تقليل المعوقات التنظيمية وأثرها في الاستثمار في رأس المال البشري: بحث تحليلي في مصنع النسيجية / بابل. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع126 ، 14 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1147551>
- الزين، فريدة عمران. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل "بريستو". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع3 ، 613 - 633. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1601245>
- غازي، علي علي. (2020). الدور الإستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال، ع168 ، 14 - 19. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1051992>
- حسن، دعاء سليمان عاشور محمد، عبدالعزيز، سامي، و فريد، كريم محمد. (2024). دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي: تحليل للدراسات من المستوى الثاني. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع29 ، 1 - 48. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1510914>

- Piwowar–Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., & Dagar, V. (2023). A contribution to sustainable human resource development in the era of the COVID–19 pandemic. *Journal of Business Ethics*, 1.
- Al–Tit, A. A., Al–Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: the mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218.
- Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Heliyon*, 9(1).
- Alzoubi, H. M. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 429–438

