

نموذج المشروع النهائي 2

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.	
2.1. المقدمة:	16
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	26

32.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
35.....	2.5. الخاتمة
37.....	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 الرئيسة : 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

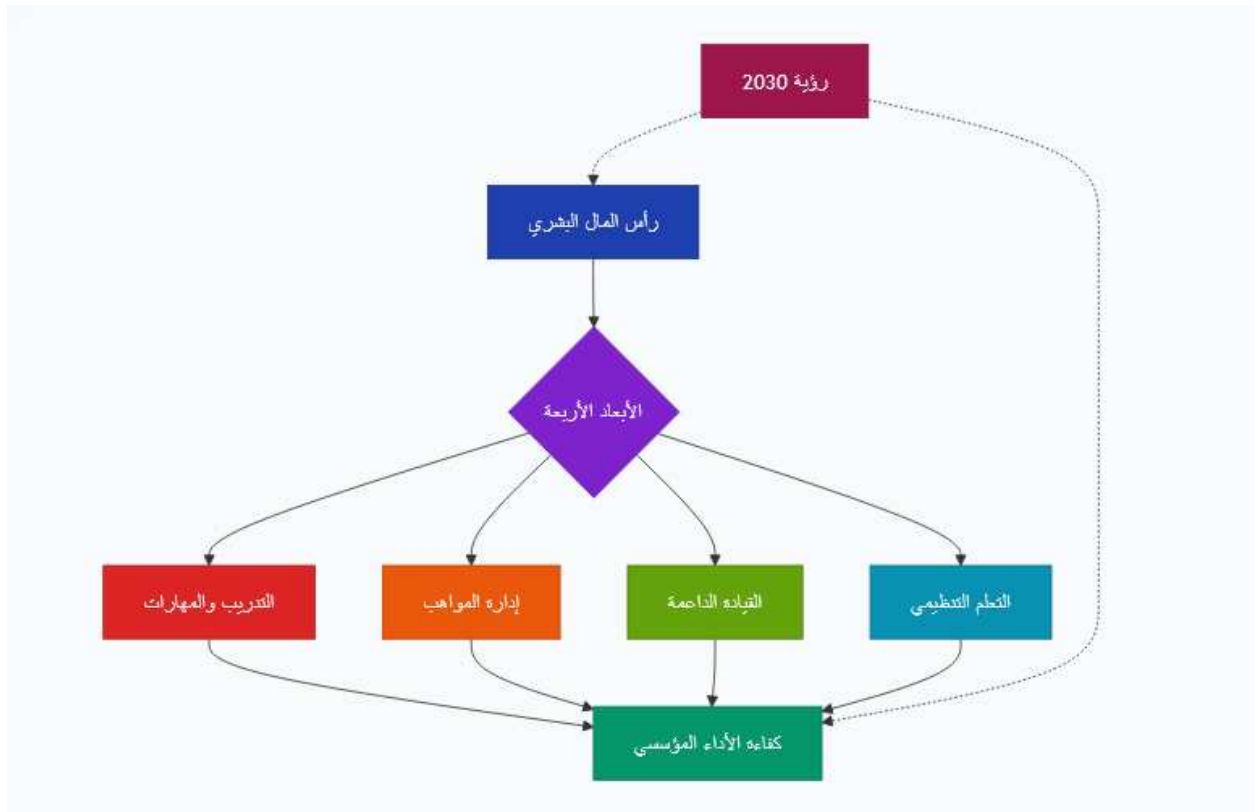
2. إدارة المواهب

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 تُطبّق 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:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة في بنية العمل المؤسسي، حيث أصبحت المعرفة والمهارات والقدرات الإنسانية هي الركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية وتعظيم القيمة داخل المنظمات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء. وفي ظل هذه التحولات، لم تعد الموارد المادية أو التقنية هي المحدد الرئيس لنجاح المؤسسات، بل أصبح رأس المال البشري بما يمتلكه من مهارات، خبرات، قيم، وابتكار يمثل العامل الأكثر تأثيراً في قدرة المؤسسات على تحقيق أداء مؤسسي فعال وكفاء. وقد تزايد هذا الاهتمام على نحو واضح في السياق الحكومي، الذي يواجه تحديات كبيرة في تحسين جودة الخدمات، تعزيز الشفافية، رفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق رضا المستفيدين، وهي جميعها أهداف تتطلب وجود كوادر بشرية مؤهلة، مبدعة، وقادرة على قيادة التغيير.

وفي هذا الإطار، فرضت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 توجهًا استراتيجيًا جديدًا يقوم على إعادة صياغة دور القطاع الحكومي، وتحويله من جهاز إداري تقليدي إلى نموذج مؤسسي حديث يتسم بالكفاءة والفاعلية والمرونة، ويعتمد على رأس مال بشري قادر على الابتكار والتحسين المستمر. فقد أكدت الرؤية في مختلف محاورها وبرامجها التنفيذية أن تطوير الإنسان هو جوهر التحول الوطني، وأن الاستثمار في القدرات البشرية يعد استثمارًا طويل الأجل ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي بكافة مؤشرات. ومن هنا، برزت الحاجة الملحة لدراسة العوامل التي تسهم في تطوير رأس المال البشري، وفهم أثر ذلك على كفاءة الأداء المؤسسي داخل الأجهزة الحكومية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطوير رأس المال البشري ليس نشاطًا محدودًا بالتدريب أو تنمية المهارات فحسب، بل هو منظومة متكاملة تشمل الاستثمار في تنمية القدرات، تبني استراتيجيات إدارة المواهب، ترسيخ القيادة الداعمة، وتعزيز التعلم التنظيمي بوصفه آلية مستدامة لتراكم المعرفة المؤسسية. وتشكل هذه الأبعاد الأربعة إطارًا نظريًا قويًا لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها رفع مستوى الجاهزية المؤسسية، وتحسين جودة العمليات، وتسريع الإنجاز، وتحقيق مستويات أعلى من رضا المستفيدين—وهي جميعها مؤشرات تعكس كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

كما أوضحت الدراسات الحديثة، سواء العربية أو الأجنبية، أن كفاءة الأداء المؤسسي تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية رأس المال البشري ومدى تطويره وتفعيله. فالمنظمات التي تستثمر في موظفيها، وتمكنهم من أدوات المعرفة، وتدعمهم بنمط قيادي تشاركي، وتوفر لهم بيئة تعلم مستمر، هي المنظمات الأكثر قدرة على تحقيق نتائج ملموسة، ونقل التحول التنظيمي من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق والإنتاج الفعلي للقيمة. ويزداد هذا الأمر أهمية في القطاع الحكومي الذي يتعامل مع مسؤوليات حيوية تمس حياة المواطنين اليومية، مما يجعل كفاءة الأداء ليست مجرد هدف إداري، بل مطلباً وطنياً واستراتيجياً.

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين تطوير رأس المال البشري بأبعاده الأربعة وكفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية 2030، وذلك من خلال تحليل الأطر النظرية ذات الصلة، واستعراض الدراسات السابقة، وبناء منظومة مفاهيمية تُبرز الترابط الوثيق بين قدرات الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تُسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بفهم تأثير أبعاد تطوير رأس المال البشري على مؤشرات الكفاءة، وفي تقديم إطار نظري يمكن أن تستند إليه المؤسسات الحكومية عند تطوير سياساتها وبرامجها الهادفة إلى تحسين الأداء.

2.2. المتغير المستقل

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري وتطويره

يُعدّ رأس المال البشري أحد أهم مرتكزات بناء القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية في الاقتصادات المعاصرة، حيث انتقل النظر إلى العامل البشري من كونه تكلفة يجب السيطرة عليها إلى كونه أصلاً استراتيجياً يتطلب الاستثمار والتنمية والتطوير المستمر. وتشير الأدبيات الاقتصادية والإدارية إلى أن مفهوم رأس المال البشري تطور مع أعمال "شولتز" و"بيكر" في ستينيات القرن الماضي، باعتباره مخزوناً من المعارف والمهارات والقدرات المتجسّدة في الأفراد، والتي يمكن تنميتها عبر التعليم والتدريب والخبرة، بما ينعكس على الإنتاجية والنمو الاقتصادي والتنظيمي.

وفي السياق العربي، يذهب عدد من الباحثين إلى تعريف رأس المال البشري بوصفه مجموع المعارف والمهارات والخبرات والقيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية التي يمتلكها العاملون، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتمنحها قدرة على التكيف والابتكار في بيئة سريعة التغيّر (حسين، 2024؛ الغالبي والقصير،

2021؛ حمدان وآخرون، 2021). ويُنظر إلى تطوير رأس المال البشري باعتباره عملية منهجية مخططة تستهدف رفع مستوى هذا المخزون المعرفي والمهاري والسلوكي، من خلال سياسات وممارسات تعليمية وتدريبية وتنظيمية وقيادية، تُسهم في تعظيم مساهمة الفرد في الأداء المؤسسي.

ويرتبط تطوير رأس المال البشري، في القطاع الحكومي على وجه الخصوص، بجملة من التحديات؛ من أهمها: البيروقراطية، وضعف المرونة التنظيمية، وتعدد الأنظمة والإجراءات، والقيود المرتبطة باللوائح والأنظمة الوظيفية. ومع ذلك، فإن التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030 فرضت مقاربة جديدة لدور الموارد البشرية الحكومية، إذ لم يعد مقبولاً أن تُدار الموارد البشرية بمنطق الإجراءات الإدارية التقليدية، بل أصبح المطلوب هو إدارة وتطوير رأس المال البشري بمنطق الاستثمار والتمكين والمساءلة والنتائج (الشهري وآخرون، 2024؛ السقا وحمد، 2023).

من هذا المنظور، يمكن النظر إلى تطوير رأس المال البشري بوصفه إطاراً استراتيجياً يشمل: الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، وإدارة المواهب، والقيادة الداعمة، والتعلم التنظيمي، بحيث تتكامل هذه الأبعاد في بناء بيئة عمل حكومية قادرة على تحقيق مستهدفات الأداء المؤسسي بكفاءة عالية، وبما ينسجم مع مستهدفات رؤية 2030 في محاورها المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز التنافسية.

ويؤكد عدد من الدراسات العربية والأجنبية أن الاستثمار الممنهج في رأس المال البشري يرتبط إيجابياً بالنمو الاقتصادي وتحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، بما ينعكس بصورة مباشرة وغير مباشرة على الأداء المؤسسي (حسين، 2024؛ نور الدين ومزياني، 2024؛ الغالبي والقصير، 2021؛ Piwowar-Sulej et al., 2023؛ Al-Tit et al., 2022). كما تُبرز هذه الدراسات أن تطوير رأس المال البشري ليس مجرد برامج تدريبية متفرقة، بل منظومة استراتيجية متكاملة ترتبط بالحوكمة والقيادة وثقافة المنظمة وأنظمتها.

المطلب الثاني: الأسس النظرية لتطوير رأس المال البشري

يرتكز مفهوم تطوير رأس المال البشري على عدد من الأطر والنظريات التي تساعد في تفسير علاقته بالأداء المؤسسي. من أبرز هذه الأطر:

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) تؤكد هذه النظرية أن التعليم والتدريب والاستثمار في الإنسان يحقق مردودًا اقتصاديًا ملموسًا على مستوى الفرد والمؤسسة والاقتصاد الكلي. وكلما زاد الاستثمار في تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم، زادت إنتاجيتهم وقيمتهم المضافة، ومن ثم ارتفعت كفاءة الأداء المؤسسي. وتُشير دراسات عربية تطبيقية إلى الصلة الوثيقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون، بما يدعم فرضية هذه النظرية (الغالبى والقصير، 2021؛ حمدان وآخرون، 2021؛ هياجنة والزيود، 2021).

2. منظور الموارد والقدرات (Resource-Based View) يفترض هذا المنظور أن الميزة التنافسية المستدامة تنشأ من موارد نادرة، قيمة، صعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال. ويُعدّ رأس المال البشري أحد أهم هذه الموارد، بشرط أن يتم تطويره وتوجيهه واستثماره بشكل استراتيجي. وتؤكد دراسات عديدة أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية عالية الكفاءة، متمتعة بمهارات عالية ومعارف متجددة وقيم داعمة للتعليم والابتكار، تحقق مستويات أداء مؤسسي أعلى من مثيلاتها (عبدالهادي، 2021؛ علي، 2022؛ Obeidat et al., 2020؛ Ahmed et al., 2023).

3. نظرية القدرات الدينامية (Dynamic Capabilities) تركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على تكيف مواردها، بما فيها رأس المال البشري، مع التغيرات البيئية، عبر عمليات الاستشعار والاعتماد وإعادة التشكيل. وتشير الأدبيات إلى أن تطوير رأس المال البشري من خلال التعلم التنظيمي وإدارة المواهب والقيادة الداعمة يخلق قدرات ديناميكية تمكّن المنظمة من تحسين كفاءتها والاستجابة للتغيرات بشكل أكثر فاعلية (عبدالهادي، 2021؛ Dirani et al., 2020؛ Piwowar-Sulej et al., 2023).

في ضوء هذه الأطر، يمكن القول إن تطوير رأس المال البشري في القطاع الحكومي السعودي لا ينبغي أن يُفهم على أنه نشاط تدريبي تقليدي، بل كخيار استراتيجي يهدف إلى بناء قدرات ديناميكية تمكّن الأجهزة الحكومية من تطبيق مستهدفات رؤية 2030 بفاعلية وكفاءة.

المطلب الثالث: أبعاد تطوير رأس المال البشري

تم تحديد أبعاد تطوير رأس المال البشري في هذه الدراسة استناداً إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم رأس المال البشري وعمليات تطويره ضمن السياقات التنظيمية الحديثة. ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة شلوف وبرهم (2021) التي ركزت على أثر التفكير الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري، ودراسة الغالبي والقصير (2021) التي حلت أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو المستدام، ودراسة الشهري وآخرون (2024) التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري في ضوء رؤية المملكة 2030، إضافة إلى دراسات دولية مثل Dirani et al. (2020) التي بحثت دور الكفاءات القيادية وتنمية الموارد البشرية في الأزمات، ودراسة Al-Tit et al. (2022) حول ممارسات تطوير الموظفين، ودراسة Anwar et al. (2020) حول التعلم والتنمية المستدامة. وبناءً على تحليل هذه الأدبيات ومقارنتها، تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسة تمثل جوهر تطوير رأس المال البشري في السياق الحكومي المعاصر، وهي: الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، إدارة المواهب، القيادة الداعمة، والتعلم التنظيمي.

أولاً: الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات

يأتي الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات كأحد الأبعاد الجوهرية لتطوير رأس المال البشري، إذ يشكل الأداة الرئيسة لتحويل المعرفة النظرية إلى مهارات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل. ويُعرّف هذا البعد بأنه مجموعة الأنشطة والممارسات التي تستهدف تحسين قدرات العاملين المهنية والفنية والسلوكية من خلال برامج تدريبية مخططة تُبنى على تحليل منهجي للاحتياجات الفعلية للمنظمة وللعاملين، بما يضمن تزويدهم بالمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال.

وتُظهر الدراسات أن التدريب لم يعد نشاطاً تقليدياً، بل أصبح عنصراً استراتيجياً في بناء كفاءات قادرة على قيادة التطوير والابتكار داخل المؤسسات. وتشير دراسة شلوف وبرهم (2021) إلى أن التدريب المستمر يُعدّ مدخلاً جوهرياً لرفع القدرات المعرفية وتطوير التفكير الاستراتيجي للعاملين، بينما أوضحت دراسة الشهري وآخرون (2024) أن الاستثمار في التدريب في المؤسسات السعودية يرتبط مباشرة بتحسين جودة المخرجات ورفع مستوى الجاهزية لتطبيق مستهدفات رؤية 2030.

ويشمل هذا البعد عدة مكونات، أبرزها:

- تحليل احتياجات التدريب وفق منهج علمي يربط الكفاءات الفردية بالمتطلبات الاستراتيجية للمؤسسة.
- تصميم البرامج التدريبية بأساليب حديثة مثل التدريب الإلكتروني، والتعلم المدمج، والتعلم القائم على المشروعات.
- تنفيذ التدريب باستخدام مدربين مؤهلين ووسائل تعليمية متطورة.
- تقييم الأثر من خلال قياس التحسن في أداء الموظف، وأثر ذلك على الأداء المؤسسي.

وتؤكد الأدبيات أن التدريب لا يكتسب قيمته الحقيقية إلا حين يتم ربطه بنظام شامل لإدارة الأداء، وبسياسات تطوير وظيفي تمنح الموظف مسارًا واضحًا للنمو المهني، بما يجعل التدريب استثمارًا طويل الأجل لا مجرد إنفاق تشغيلي.

ثانيًا: إدارة المواهب

تعد إدارة المواهب أحد المفاهيم الحديثة التي تعكس تبني منظور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تُركز على استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات العالية الذين يشكلون ركيزة استراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. وقد بينت دراسة (Al-Tit et al. (2022 أن إدارة المواهب ترتبط جوهريًا بفعالية تنمية رأس المال البشري، إذ تُمكن المؤسسات من توجيه برامج التطوير نحو الأفراد الأكثر قدرة على إحداث فارق نوعي في الأداء.

ويمتد هذا البعد ليشمل مجموعة من العمليات المتكاملة، منها:

- تحديد الوظائف الحرجة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تقييم إمكانات الموظفين باستخدام أدوات علمية لقياس القدرات القيادية، والمهارات الفنية، والاستعداد للنمو.
- تطوير مسارات مهنية سريعة (Fast-Track Programs) للأفراد الموهوبين.

- تصميم حزم حوافر موجهة لضمان الاحتفاظ بالكفاءات.

وقد أكدت دراسات عربية مثل المبيضين والعضايلة (2023) أن غياب سياسات واضحة لإدارة المواهب في القطاع الحكومي يؤدي إلى فقدان الكفاءات وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي وعلى قدرة المؤسسات على تحقيق التحول المطلوب. كما أشارت دراسة (Cherif 2020) في السياق المصرفي السعودي إلى أن إدارة المواهب تسهم في تعزيز الالتزام المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية.

وبذلك، فإن إدارة المواهب تُعد مدخلاً أساسياً لتحويل رأس المال البشري إلى قيمة استراتيجية حقيقية، خاصة في ظل المتطلبات المتزايدة للتحول الحكومي في المملكة.

ثالثاً: القيادة الداعمة

يمثل هذا البعد دور القيادة كعامل تمكيني أساسي في تطوير رأس المال البشري، إذ تشير الأدبيات إلى أن فاعلية أي جهود تطويرية تعتمد بدرجة كبيرة على نمط القيادة السائد في المؤسسة. وتعني القيادة الداعمة مجموعة الممارسات التي يبادر فيها القائد إلى تمكين العاملين، وتوفير بيئة عمل مشجعة، وتقديم الدعم والتوجيه، وتشجيع الإبداع، وإزالة العوائق التنظيمية التي تحد من فعالية الأداء.

وتُظهر دراسات مثل (Dirani et al. 2020) أهمية الدور القيادي في أوقات الأزمات، إذ تُبرز كيف يمكن للقيادة التحويلية والداعمة أن تسهم في تحفيز العاملين وتدريبهم وإكسابهم المرونة اللازمة للتعامل مع المتغيرات. كما أوضحت دراسة (Malik et al. 2021) أن القيادة الداعمة ترتبط إيجابياً بالسلوك التنظيمي البناء والالتزام الوظيفي، مما يعزز من فعالية تطوير المهارات والمعارف.

ويتجسد هذا البعد من خلال عدد من الممارسات القيادية، منها:

- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية ومنح العاملين الثقة والمساحة للتجريب.
- تقديم التغذية الراجعة البناءة بشكل مستمر لتحسين الأداء.
- دعم التطوير المهني عبر ربط الموظفين بالبرامج التدريبية المناسبة.
- خلق مناخ تنظيمي صحي يقوم على الاحترام والعدالة والشفافية.

وفي ضوء رؤية المملكة 2030، أصبحت القيادة الداعمة عنصراً حاسماً لتحويل الأجهزة الحكومية من أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط قيادية تتبنى التمكين والابتكار والتحول الرقمي، بما يحقق نقلة نوعية في رأس المال البشري الحكومي.

رابعاً: التعلّم التنظيمي

يمثل التعلّم التنظيمي البيئة التي تزدهر فيها عمليات تطوير رأس المال البشري، إذ يُعد بمثابة الوعاء الذي تتحول ضمنه المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتطبيق والاستدامة. ويُعرّف التعلّم التنظيمي بأنه عملية منهجية تُمكن المنظمة من اكتساب المعرفة وتبادلها وتخزينها وتوظيفها في تحسين الأداء.

وقد بينت دراسات مثل (Anwar et al. (2020 أن التعلّم التنظيمي عنصر أساسي في تعزيز القدرة التنافسية، بينما أوضح عمر (2023) أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى ممارسات قوية في إدارة المعرفة وتبادل الخبرات تحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية. كما أظهرت دراسة أبو شحاتة (2023) أن التعلم من المقارنات المرجعية يسهم في تحسين العمليات ورفع جودة الخدمات.

ويتضمن هذا البعد عدة آليات أساسية، أهمها:

- التعلم الفردي والجماعي من خلال برامج التطوير المهني والاجتماعات وورش العمل.
- إدارة المعرفة عبر توثيق الخبرات وتبادل أفضل الممارسات.
- التعلم من الأخطاء بوصفه مدخلاً للتحسين المستمر.
- الابتكار التنظيمي كتعبير متقدم لعمليات التعلم.

ويمثل التعلّم التنظيمي أحد أعمدة نجاح التحول الحكومي في المملكة، إذ يرتبط مباشرة بقدرة المؤسسات على تبني التقنيات الحديثة، وتطبيق منهجيات العمل المرن، وتطوير خدمات رقمية ذات كفاءة عالية.

الدراسات السابقة

دراسة الشهري، القحطاني، وبدران (2024)

تناولت هذه الدراسة أثر استثمار رأس المال البشري على كفاءة المخرجات التعليمية في ضوء رؤية المملكة 2030، من خلال تطبيقها على مجموعة من المدارس في جنوب جدة. اعتمد الباحثون منهجاً وصفيًا تحليليًا، واستخدموا استبانة لقياس أثر الاستثمار التدريبي وتنمية المهارات على جودة المخرجات التعليمية والمؤسسية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين تحسين جودة الأداء التعليمي، خاصة في المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم وتمتلك قيادة تشجع على التطوير المهني. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تُعد من الأبحاث القليلة التي تربط بين رأس المال البشري وبين مستهدفات رؤية 2030 في السياق السعودي، كما أنها تدعم افتراض الدراسة الحالية حول محورية عنصر التدريب في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

دراسة المبيضين والعضايلة (2023)

قدمت هذه الدراسة إسهامًا مهمًا في فهم الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي. واعتمدت المنهج الكمي من خلال استبانة وُزعت على موظفي سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والابتكار تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، لكن أثرها يزداد وضوحًا عندما تمارس القيادة أنماطًا أخلاقية وداعمة. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة لمجال تطوير رأس المال البشري من زاويتين: الأولى تأكيدها على أثر الثقافة التنظيمية والقيادة الداعمة، وهما من الأبعاد الرئيسة لتطوير رأس المال البشري؛ والثانية إبرازها لأهمية تعزيز السلوكيات القيادية بوصفها محفزًا رئيسًا لتحويل التدريب والمعرفة إلى ممارسات فعالة داخل المؤسسات الحكومية.

دراسة خميس وحمد (2024)

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي بمدينة جازان، وهو قطاع يتسم بالحساسية وارتفاع مستوى المتغيرات البيئية المحيطة. اعتمد الباحثان على منهج وصفي تحليلي، معتمدين على أداة استبانة لقياس أثر ممارسات إدارة الأزمات على كفاءة الأداء المؤسسي. وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أن قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات تعتمد بدرجة جوهرية على كفاءة رأس المال البشري، ولا سيما مدى تدريب العاملين على اتخاذ القرارات السريعة وامتلاك مهارات التكيف. وتبرز الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير العاملين بما يرفع قدرتهم على الاستجابة للطوارئ، مما يعزز البعد المرتبط بـ"سرعة الاستجابة

ومرونة الإجراءات" في كفاءة الأداء المؤسسي. كما تدعم نتائجها فرضية الدراسة الحالية حول العلاقة الوثيقة بين تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

دراسة – (Dirani et al. (2020

قدمت هذه الدراسة إسهاماً عالمياً مهماً من خلال تحليل دور الكفاءات القيادية وتنمية الموارد البشرية في أوقات الأزمات، وخاصة خلال جائحة كوفيد-19. اعتمد الباحثون منهجاً نوعياً ومختلطاً لرصد أثر القيادة الداعمة والتعلم في تعزيز قدرة المؤسسات على الصمود واستمرارية الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة القادرة على تمكين العاملين، وتعزيز الصحة النفسية لهم، وتوفير التدريب السريع الموجه، أسهمت في تحويل الأزمة إلى فرصة لإعادة التفكير في سياسات الموارد البشرية. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي لأنها تؤكد أن تطوير رأس المال البشري – من خلال القيادة الداعمة والتعلم التنظيمي – يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الكفاءة التشغيلية، خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات معقدة مثل القطاع الحكومي.

دراسة – (Al-Tit et al. (2022

ركزت هذه الدراسة على أثر ممارسات تطوير الموظفين على رأس المال البشري والاجتماعي، ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة نموذجاً تحليلياً قائماً على نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين في عدد من المؤسسات. وأظهرت النتائج أن ممارسات تطوير الموظفين – بما في ذلك التدريب، وإدارة المواهب، وتطوير القيادة – لها أثر كبير على بناء رأس مال بشري قوي، وتعزيز رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة، وأن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً محورياً في تحويل هذه الممارسات إلى قيمة مؤسسية مستدامة. وتؤكد هذه الدراسة وثيقة الصلة بموضوع البحث، إذ توضح أن تطوير رأس المال البشري لا يقتصر على تنمية المهارات، بل يتطلب منظومة مؤسسية متكاملة تشمل التعلم وإدارة المعرفة والقيادة.

يتضح من الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – أن تطوير رأس المال البشري بأبعاده المتعددة يُعد عنصراً حاسماً في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، سواء من خلال التدريب، أو إدارة المواهب، أو القيادة الداعمة، أو

التعلم التنظيمي. كما تؤكد هذه الدراسات على أهمية وجود بيئة تنظيمية داعمة، وأن السياسات القيادية والثقافة الداخلية تلعبان دورًا وسيطًا مؤثرًا في تحويل الاستثمار في رأس المال البشري إلى أداء مؤسسي فعال.

2.3. المتغير التابع

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي وكفاءته

يُعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم المحورية في أدبيات العلوم الإدارية والإدارة العامة، نظرًا لارتباطه المباشر بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتقديم قيمة مضافة لمستفيديها بأعلى درجات الفاعلية والكفاءة. ورغم تعدد تعريفات الأداء المؤسسي في الأدبيات، إلا أن الاتجاهات الحديثة تنظر إليه باعتباره محصلة تكاملية لعدد من العناصر التي تشمل: جودة المخرجات، كفاءة استخدام الموارد، القدرة على الاستجابة، مستوى الابتكار، ورضا المستفيدين. وبذلك، فإن الأداء المؤسسي لا يمثل مجرد نتائج تشغيلية، بل يعكس "قدرة المؤسسة على الاستدامة والتطور في البيئة المتغيرة."

وقد عرّف عبدالهادي (2021) الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدرجة عالية من الجودة والفاعلية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وأكدت الزين (2025) أن الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي يجب أن يُقاس وفق مؤشرات نوعية تشمل رضا المستفيدين، مستوى الحوكمة، التحول الرقمي، والابتكار، وليس فقط عبر مؤشرات كمية تقليدية.

أما كفاءة الأداء المؤسسي، فهي مفهوم أكثر تحديدًا، ويتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق نواتج ذات جدوى مجتمعية واقتصادية بأقل تكلفة وأسرع وقت، مع الحفاظ على جودة الخدمة واستدامتها. وتُعد الكفاءة أحد الأبعاد الرئيسة في معادلة الأداء، حيث تمثل "العلاقة بين المخرجات والموارد"، إلا أن الاتجاهات الحديثة ربطت الكفاءة أيضًا بمؤشرات الرشاقة التنظيمية، التعلم المؤسسي، والقدرة على الابتكار.

وفي القطاع الحكومي السعودي، اكتسب مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي أهمية مضاعفة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي أكدت ضرورة رفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الإنتاجية،

وإعادة هندسة الإجراءات، والتحول نحو الرقمية، وتبني الحوكمة، ورفع كفاءة الإنفاق العام. ولهذا، أصبحت كفاءة الأداء معيارًا استراتيجيًا لتقييم مدى نجاح الأجهزة الحكومية في مواكبة مرحلة التحول الوطني.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن كفاءة الأداء المؤسسي ترتبط بمنظومة واسعة من العوامل، من أبرزها: جودة رأس المال البشري، مستوى القيادة، الثقافة التنظيمية، البنية الرقمية، والحوكمة المؤسسية) السقا وحمد، 2023؛ خميس وحمد، 2024؛ (Dirani et al., 2020) ومن ثم، فإن الارتقاء بكفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية أصبح عملية متعددة الأبعاد تتطلب تنسيقًا بين التطوير البشري والتحول المؤسسي.

المطلب الثاني: الأسس النظرية لكفاءة الأداء المؤسسي

تتأسس كفاءة الأداء المؤسسي على عدد من الأطر النظرية الرئيسية، أبرزها:

نظرية النظم (Systems Theory)

تعامل المنظمة بوصفها نظامًا متكاملًا يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، تعتمد كفاءتها على قدرة النظام على تحويل المدخلات إلى مخرجات عالية الجودة بأقل تكلفة وبأعلى قيمة. ويشير هذا النموذج إلى أن أي خلل في مكون واحد ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء ككل.

نظرية الإدارة العامة الجديدة (New Public Management – NPM)

تركز هذه النظرية على تطبيق مبادئ الإدارة الخاصة في القطاع الحكومي، ومنها: رفع الكفاءة، التركيز على النتائج، المساءلة، التنافسية، وقياس الأداء. وترى النظرية أن الكفاءة تتحقق عندما تُدار المؤسسات الحكومية بمنطق الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي والحوكمة.

نظرية القدرات الدينامية (Dynamic Capabilities)

تفسر كفاءة الأداء بقدرة المنظمة على اكتشاف وتوظيف الموارد والقدرات، وإعادة تشكيلها لمواكبة التغيرات. وفي السياق الحكومي السعودي، تظهر أهمية هذه النظرية في ظل التحول الرقمي، والاستجابة السريعة للمتغيرات التشريعية والاقتصادية والاجتماعية.

منظور القيم العامة (Public Value Framework)

يشدد هذا المنظور على أن كفاءة الأداء لا تقاس فقط بتقليل التكلفة أو تسريع الإنجاز، بل بمدى خلق "قيمة عامة" للمجتمع، تشمل رضا المستفيد، الشفافية، العدالة، والكفاءة الاجتماعية.

تُسهّم هذه النظريات مجتمعة في تفسير كفاءة الأداء المؤسسي بوصفها نتيجة مباشرة لتفاعل عناصر: الموارد البشرية، القدرات الرقمية، الثقافة التنظيمية، الحوكمة، وعمليات التعلم المؤسسي.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المؤسسي

تُعد كفاءة الأداء المؤسسي نتاجًا لتفاعل مجموعة واسعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية التي تُكوّن في مجموعها البنية المحفزة أو المعيقة لتحقيق مستويات أداء عالية داخل المؤسسات، خاصة في القطاع الحكومي الذي يتسم بتعقيد أكبر مقارنة بالقطاع الخاص. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن كفاءة الأداء ليست محصلة عامل واحد، بل هي انعكاس لمنظومة متكاملة من المتغيرات المتداخلة التي تؤثر بدرجات متفاوتة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الزين، 2025؛ السقا وحدي، 2023؛ Dirani et al., 2020). ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى خمسة محاور أساسية تُسهّم في تفسير الاختلافات في مستويات الكفاءة بين المؤسسات.

أولاً: العوامل البشرية والتنظيمية

تُعد جودة رأس المال البشري من أقوى محددات كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تؤثر مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم مباشرة في جودة المخرجات وكفاءة العمليات. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تمتلك موظفين ذوي كفاءات عالية تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء متفوق (عبدالهادي، 2021). ويشمل ذلك:

- مستوى المهارات الفنية والسلوكية.
- التدريب المستمر وتنمية المهارات.
- إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات.
- الالتزام الوظيفي ومستوى الانخراط في العمل.

كما تؤثر الثقافة التنظيمية المساندة للقيم مثل التعلم، التعاون، الإبداع، والمسؤولية في دفع المؤسسة نحو أداء أكثر كفاءة، في حين تؤدي الثقافات السلبية القائمة على البيروقراطية والتردد والخوف من الخطأ إلى ضعف الأداء (المبيضين والعضايلة، 2023).

ثانيًا: العوامل القيادية

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في صياغة رؤية المؤسسة وتوجيه العاملين وتحفيزهم لبلوغ مستويات عالية من الأداء. وتؤكد دراسات مثل (Dirani et al. (2020 و (Malik et al. (2021 أن القيادة الداعمة والتحويلية تُعد من أبرز الأنماط المرتبطة بتحسين كفاءة الأداء. ويتحقق ذلك من خلال:

- تمكين العاملين ومنحهم الثقة.
 - إشراكهم في اتخاذ القرار.
 - تقديم التغذية الراجعة البناءة.
 - إزالة العوائق التي تقف أمام تحقيق الأداء المطلوب.
- كما تعزز القيادة الأخلاقية والرشيدة روح العدالة والحوكمة، مما يُسهم في استدامة الأداء المؤسسي.

ثالثًا: العوامل التقنية والرقمية

مع توسع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، أصبحت القدرات التقنية أحد المحددات الجوهرية لكفاءة الأداء. وتشير دراسة (Alzoubi (2022 إلى أن نظم المعلومات والإدارة الإلكترونية ترفع من كفاءة العمليات الحكومية من خلال:

- تسريع الإجراءات.
- تقليل الهدر والازدواجية.
- تحسين دقة البيانات واتخاذ القرار.
- تقديم خدمات رقمية عالية الجودة.

كما يرتبط التحول الرقمي بزيادة مستوى الشفافية، وتقليل الأخطاء، وتحسين تجربة المستفيد، وكلها أبعاد تعزز كفاءة الأداء.

رابعاً: الحوكمة والشفافية والمساءلة

تُعد الحوكمة المؤسسية أحد أهم المحددات التي تضبط كفاءة الأداء، إذ تسهم في تنظيم العلاقة بين الإدارات، وتحديد المسؤوليات، ومراقبة جودة الأداء، وتعزيز النزاهة والمساءلة. وقد أكدت الزين (2025) أن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، الرقابة الفعالة، وضبط الجودة، يؤدي إلى:

- تحسين جودة الخدمات.

- رفع الكفاءة التشغيلية.

- تعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين.

كما تُعزز الحوكمة قدرة المؤسسة على مواجهة الفساد الإداري، وتحسين تخصيص الموارد، ورفع مستوى الانضباط المؤسسي.

خامساً: العوامل البيئية والسياقية

تؤثر البيئة الخارجية بما تتضمنه من متغيرات سياسية، اقتصادية، وتشريعية في كفاءة الأداء المؤسسي. ففي القطاع الحكومي، تتسم البيئة التنظيمية بكثرة الأنظمة والإجراءات، مما قد يرفع من مستوى البيروقراطية. وتشير دراسة خميس وحمد (2024) إلى أن المرونة في تعديل الإجراءات، وتحديث القوانين، وتبسيط اللوائح، يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات بكفاءة. كما تؤثر توقعات المستفيدين، والضغط المجتمعية، والمنافسة بين الجهات الحكومية (ضمن رؤية 2030) في دفع المؤسسات نحو تحسين أدائها.

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي

تُظهر مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية أن كفاءة الأداء المؤسسي أصبحت محوراً أساسياً في البحوث الإدارية الحديثة، خصوصاً في ظل التوجهات العالمية نحو الحوكمة، التحول الرقمي، والجودة الشاملة. وقد ركزت

دراسات متعددة على تحديد العوامل التي تؤثر في كفاءة أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، بما في ذلك القيادة، الثقافة التنظيمية، المعرفة التنظيمية، وإدارة الأزمات. فيما يلي استعراض لأبرز خمس دراسات ذات صلة مباشرة بالمتغير التابع في هذه الدراسة.

دراسة حسن، وسامي، وفريد(2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصالات الداخلية في دعم كفاءة الأداء المؤسسي، عبر تحليل منهجي للدراسات من المستوى الثاني (Meta-analysis) بيّنت النتائج أن فعالية الاتصالات الداخلية تمثل مدخلاً أساسياً لتحسين كفاءة الأداء عبر تعزيز التنسيق الداخلي، وتقليل التضارب في المعلومات، ورفع مستوى التشارك والإنتاجية. وأشارت الدراسة إلى أن وضوح المعلومات وسرعة تبادلها يؤثران بدرجة كبيرة على جودة القرارات وفعالية العمليات، ما يجعلها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمؤشرات الكفاءة. وتأتي أهمية هذه الدراسة كونها تُبرز أحد العوامل التنظيمية المحورية التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي بعيداً عن العناصر البشرية المباشرة.

دراسة السقا وحمد(2023)

تناولت هذه الدراسة أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي على عينة من كبار الموظفين. وأظهرت النتائج أن وضوح أهداف الأداء، ووجود معايير دقيقة للتقييم، وتحديد المسؤوليات بوضوح، تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أهمية الربط بين تقييم الأداء وخطط التطوير الوظيفي. وتتسجم هذه النتائج مع فكرة أن الكفاءة في الأداء المؤسسي ترتبط بمنهجية إدارية واضحة تركز على التخطيط والقياس والمساءلة.

دراسة علي(2021)

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور الإدارة الرشيقة (Lean Management) في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيقها في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. وأظهرت النتائج أن تبسيط الإجراءات، إزالة الهدر، وتقليل الزمن التشغيلي تُعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء. كما أبرزت الدراسة دور التحسين المستمر Kaizen في تعزيز الفاعلية التشغيلية. وتكشف الدراسة عن أن الكفاءة المؤسسية ليست مجرد استخدام

أمثل للموارد، بل تتطلب أيضًا مرونة تنظيمية وقدرة على التكيف، وهي عوامل ترتبط جوهريًا بالأداء المؤسسي في القطاع الحكومي داخل رؤية 2030.

دراسة (Obeidat et al. (2020)

ركزت هذه الدراسة المنشورة في Journal of Business Ethics على تحليل أثر الممارسات الخضراء للموارد البشرية في تحسين الأداء البيئي والمؤسسي داخل قطاع النفط والغاز القطري. استخدمت الدراسة المنهج الكمي على عينة واسعة من المؤسسات. وأظهرت النتائج أن تبني ممارسات تنظيمية تتسم بالكفاءة والاستدامة ينعكس على الأداء المؤسسي من خلال رفع جودة العمليات وتقليل الهدر وتعزيز الحوكمة. وتقدم هذه الدراسة إطارًا مهمًا يربط بين كفاءة الأداء المؤسسي وبين الاستدامة والمسؤولية المؤسسية، وهما عاملان increasingly جوهريان في القطاع الحكومي السعودي.

دراسة (Ahmed et al. (2023)

بحثت هذه الدراسة المنشورة في مجلة Heliyon دور الابتكار الأخضر في تحسين الأداء التنظيمي، مع اختبار الدور المعدل لممارسات الموارد البشرية والالتزام الإداري. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق معايير ابتكار في العمليات والخدمات تحقق أداءً مؤسسيًا أعلى من حيث الجودة، الإنتاجية، والفعالية. كما أوضحت أن وجود إدارة متعاونة وملتزمة يضاعف من أثر الابتكار على الأداء. وتقدم هذه الدراسة بعدًا مهمًا يتعلق بدور الابتكار والتحسين المستمر كأحد محددات كفاءة الأداء، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية 2030 نحو الابتكار المؤسسي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات المعاصرة في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية إلى أن العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وكفاءة الأداء المؤسسي تُعد علاقة بنيوية محورية تُحدّد بدرجة كبيرة قدرة المؤسسات الحديثة—وخاصة الحكومية—على مواكبة التحديات ومتطلبات التحول. إذ لم يعد العنصر البشري مجرد عنصر تشغيلي، بل أصبح محورًا استراتيجيًا تركز عليه الفاعلية المؤسسية والقدرة على الابتكار والتحسين المستمر. ويؤكد المنظور الاستراتيجي للموارد البشرية أن رأس المال البشري، عندما يتم تطويره وتنميته وفق ممارسات مخططة ومتكاملة،

يتحول إلى مورد قادر على صناعة الفارق في الأداء التنظيمي، من خلال رفع الجودة، زيادة الإنتاجية، تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتطوير قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات. ومن هذا المنطلق، تمثل العلاقة بين المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) والمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي) علاقة تفاعلية تقوم على التأثير المباشر وغير المباشر، عبر آليات تنظيمية متعددة تشمل القيادة، الثقافة التنظيمية، العمليات، والتكنولوجيا.

في الإطار المفاهيمي لهذه العلاقة، يُعد الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات نقطة الارتكاز الأولى التي تربط بين المتغيرين. فمن خلال التدريب المخطط والتحليل الدقيق لاحتياجات التطوير، تُبنى القدرات المهنية والمعرفية للعاملين بما يمكنهم من أداء مهامهم بجودة أعلى وبأساليب أكثر ابتكارًا. كما أن التدريب يساهم في رفع جاهزية العاملين لاستخدام التقنيات الحديثة، وهي مسألة جوهرية في القطاع الحكومي الذي يشهد تحولاً رقمياً واسعاً في ظل رؤية المملكة 2030. وبذلك، يصبح التدريب أداة استراتيجية لتعزيز مؤشرات الكفاءة المؤسسية مثل دقة العمليات، سرعة إنجاز المعاملات، تقليل الأخطاء، ورفع جودة الخدمات. وهذا الارتباط المباشر يؤكد أن أي ضعف في تدريب وتنمية العاملين يؤدي حتماً إلى خلل في كفاءة الأداء، لأن الموظف هو الذي يحوّل المدخلات والموارد إلى مخرجات ذات قيمة.

من ناحية أخرى، تمثل إدارة المواهب البعد الأكثر تأثيراً على المدى البعيد في كفاءة الأداء المؤسسي، لأنها تركز على اكتشاف ورعاية العناصر التي تمتلك قدرات غير تقليدية يمكن أن تقود التحول المؤسسي. فإدارة المواهب تعني الانتقال من "إدارة أفراد" إلى "استثمار استراتيجي في الموارد البشرية"، حيث يتم تحديد الوظائف الحرجة وربطها بالأفراد ذوي الإمكانات العالية، مع وضع برامج تطوير متقدمة لهم، وتصميم حوافز تحافظ عليهم داخل المؤسسة. وتوضح الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى إدارة المواهب تحقق مستويات أعلى من الرضاقة التنظيمية، والابتكار في الخدمات، والقدرة على التكيف مع المتغيرات. وهذا ينعكس بشكل مباشر على مؤشرات الكفاءة مثل تقليل الهدر في الوقت والتكاليف، تحسين جودة المخرجات، ورفع القدرة الإنتاجية للوحدات الحكومية. وبالتالي، تُعد إدارة المواهب آلية تربط بين تطوير رأس المال البشري ورفع الكفاءة عبر خلق نواة بشرية ذات قدرة على قيادة التغيير والتحسين المستمر.

أما القيادة الداعمة، فهي تمثل "الصمام التنظيمي" الذي يربط رأس المال البشري بالأداء الفعلي على أرض الواقع، لأنها تهيب البيئة المناسبة لتحويل القدرات الفردية إلى ممارسات مؤسسية عالية الفاعلية. فالقائد الداعم لا يقتصر دوره على التوجيه، بل يتجاوز ذلك إلى تمكين العاملين، توفير الموارد اللازمة لهم، إشراكهم في اتخاذ القرار، وإزالة العوائق التي قد تحد من كفاءتهم. وتُظهر الدراسات أن القيادة الداعمة تعزز الثقة التنظيمية والانتماء المهني، مما يزيد من مستويات الالتزام والتحفُّز لدى العاملين، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء. كما أن القيادة الفعّالة تُعد عاملاً وسيطاً بين التدريب وإدارة المواهب والتعلم التنظيمي وبين تحقيق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي. ومن دون قيادة مؤمنة بالتحسين المستمر، لن تتجح أي مؤسسة في تحقيق الكفاءة، مهما استثمرت في التدريب أو المواهب أو التكنولوجيا.

ويبرز التعلُّم التنظيمي كحلقة وصل استراتيجية تمنح العلاقة بين المتغيرين بُعداً دينامياً، لأنه يمكّن المؤسسات من تحويل المعرفة الفردية المكتسبة عبر التدريب والخبرة إلى "معرفة تنظيمية" تُنتج قدرات مؤسسية مستدامة. فالتعلم التنظيمي ليس مجرد نشاط معرفي، بل هو عملية ممنهجة تشمل استكشاف المشكلات، تبادل الخبرات، توثيق المعرفة، والتحسين المستمر للعمليات. ومن خلال التعلم التنظيمي، تُطور المؤسسة قدرتها على التكيف، ابتكار حلول جديدة، والاستجابة للتغيرات التقنية والبيئية، مما يزيد من مستويات الكفاءة على المدى الطويل. كما أن التعلم التنظيمي يخلق بيئة تقدر التجريب، وتشجع على الأفكار الجديدة، وتحتوي الأخطاء، مما يعزز الابتكار المؤسسي، وهو أحد أهم مؤشرات كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية الحديثة.

وتتجسد العلاقة بين المتغيرين بوضوح في السياق السعودي، إذ تؤكد رؤية المملكة 2030 على تطوير العنصر البشري باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق التميز الحكومي، وتعتبر الكفاءة المؤسسية أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح برامج التحول. وقد اتجهت الأجهزة الحكومية نحو إعادة هندسة الإجراءات، التحول الرقمي، تطوير القيادات، وتفعيل إدارة الأداء، وهي جميعها تركز على تطوير رأس المال البشري. وبالتالي، فإن العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وكفاءة الأداء في البيئة الحكومية السعودية ليست مجرد علاقة ارتباط، بل علاقة "سببية-استراتيجية"؛ أي أن تحقيق الكفاءة لا يمكن أن يتم دون تطوير متكامل لرأس المال البشري.

ويمكن القول في المحصلة النهائية إن المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) هو المحرك الجوهري للمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي)، سواء عبر التدريب الذي يعزز القدرات المهنية، أو عبر إدارة المواهب

التي تُحدث التفوق التنافسي، أو عبر القيادة الداعمة التي تُهيئ البيئة التنظيمية، أو عبر التعلّم التنظيمي الذي يضمن الاستدامة. وهكذا تصبح العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية تقوم على أن تطوير رأس المال البشري ليس فقط عاملاً مؤثراً في الكفاءة، بل هو شرط أساسي لتحقيقها، وضمان استمراريتها، وتعظيم أثرها.

2.5. الخاتمة

يتضح من العرض والتحليل السابق أن كفاءة الأداء المؤسسي تمثل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الحكومية وقدرتها على تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية، لا سيما في السياق السعودي الذي يشهد تحولاً شاملاً في ضوء رؤية المملكة 2030. فقد أظهر الإطار المفاهيمي أن كفاءة الأداء ليست مفهوماً أحادي البعد، بل هي حصيلة منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والقيادية والبشرية والتقنية التي تتفاعل فيما بينها بصورة تؤثر في جودة الخدمات الحكومية، وسرعة الاستجابة، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى الابتكار، ورضا المستفيدين. ولذلك، فإن الوصول إلى مستويات أداء عالية يتطلب بناء بنية مؤسسية تتسم بالرشاقة، الحوكمة، والاستدامة، وهي عناصر لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن الاستثمار الفعّال في رأس المال البشري.

ومن خلال تحليل الأسس النظرية وتحديد المحددات الأساسية لكفاءة الأداء، يتضح أن المؤسسة الحكومية لا تستطيع تحسين كفاءتها دون تعزيز قدراتها التنظيمية، وتطوير أنظمتها الإدارية، وتبني ثقافة تعلم مستمرة، وإرساء قيم قيادية داعمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحول الرقمي، وإعادة هندسة الإجراءات، وتبسيط العمليات، وتفعيل أنظمة التواصل الداخلي، تُعد جميعها مكونات ضرورية تعزز من قدرة المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة. غير أن العامل المحوري الذي تركز عليه هذه المنظومة هو جودة العنصر البشري ومدى تطويره، إذ يمثل العامل البشري القادر على الفعل والتفعيل، والقادر على تحويل الخطط والموارد إلى نتائج ملموسة.

وتؤكد الدراسات السابقة التي تناولت كفاءة الأداء المؤسسي، سواء العربية أو الأجنبية، أن المؤسسات التي تُحسن إدارة مواردها البشرية، وتستثمر في مهاراتها القيادية، وتعمل على نشر ثقافة الابتكار والتعلم، تحقق أداءً تفوقياً يتسم بالاستدامة والمرونة. كما بينت هذه الدراسات أن القيادة التنظيمية تُعد وسيطاً أساسياً بين الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي، حيث تعمل على خلق بيئة عمل تتسم بالتمكين، وتشجع على المبادرات، وتدعم

التواصل، وتحتضن التغيير. وبذلك، يتضح أن كفاءة الأداء ليست مجرد نتيجة نهائية، بل عملية مستمرة تحتاج إلى مراجعة، تقييم، وتطوير دائم.

وفي ضوء رؤية المملكة 2030، أصبحت كفاءة الأداء المؤسسي مطلبًا استراتيجيًا لبناء قطاع حكومي قادر على المنافسة عالميًا. وقد فرضت هذه الرؤية نهجًا جديدًا في الإدارة العامة يقوم على رفع الكفاءة التشغيلية، تعظيم القيمة، وتحقيق مستويات أعلى من جودة الخدمات الحكومية، وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وتعزيز القدرات القيادية، وإطلاق برامج تدريبية متقدمة، وتفعيل مؤشرات الأداء المرتبطة بالمستفيدين. ومن هنا، تتجسد العلاقة الوثيقة بين تطوير رأس المال البشري وكفاءة الأداء المؤسسي، بوصفها علاقة تكاملية تشكل إطارًا حاكمًا لتحسين الأداء العام للأجهزة الحكومية.

وبناءً على ما تقدم، فإن كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي لا تتحقق بصورة تلقائية، بل هي نتيجة مباشرة لجملة من العوامل التي تبدأ من تطوير رأس المال البشري، وتمتد لتشمل القيادة، الثقافة التنظيمية، الحوكمة، والتقنيات الحديثة. ويُعد إدراك هذه العلاقة واستثمارها بشكل منهجي عنصرًا جوهريًا لنجاح السياسات الحكومية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، الأمر الذي يجعل من تطوير رأس المال البشري استراتيجية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لضمان الارتقاء بمستويات الأداء وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي لأي دراسة بحثية، إذ يمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري والتطبيق الميداني، ويُحدد المسار الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم. وتكتسب منهجية الدراسة الحالية أهمية خاصة نظرًا لطبيعة الموضوع الذي تتناوله، وهو أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده المتعددة — المتمثلة في الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، وإدارة المواهب، والقيادة الداعمة، والتعلم التنظيمي — على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك في سياق التحولات الجوهرية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.

إن دراسة هذا الموضوع تستلزم تبني منهجية علمية صارمة تتسم بالدقة والشمولية، قادرة على الإحاطة بالأبعاد المتعددة لرأس المال البشري من جهة، وقياس انعكاساتها على الأداء المؤسسي من جهة أخرى. وقد حرص الباحث على اختيار المنهج والأدوات والإجراءات الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، مع مراعاة الخصوصية التي يتسم بها القطاع الحكومي السعودي في مرحلة التحول المؤسسي الراهنة.

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ثم يستعرض تصميم البحث والمنهج العلمي المعتمد والمبررات الكامنة وراء اختياره. كما يُقدّم وصفًا دقيقًا لمجتمع الدراسة وعينيتها وأسلوب المعاينة المتبع، فضلًا عن أداة جمع البيانات وخطوات بنائها وتحكيمها. ويختتم الفصل ببيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والاعتبارات الأخلاقية التي التزم بها الباحث طوال مراحل الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية رصينة تُسهم في إثراء المعرفة في مجال تطوير رأس المال البشري وتحسين الأداء المؤسسي الحكومي.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُشكّل التعريفات الإجرائية حجر الزاوية في البحث العلمي الكمي، إذ تُحوّل المفاهيم النظرية المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة، مما يُتيح للباحث التعامل معها إحصائيًا بصورة موضوعية. وقد اعتمد الباحث

في صياغة هذه التعريفات على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة السياق التنظيمي والإداري للقطاع الحكومي السعودي ومتطلبات رؤية 2030. وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

3.2.1 المتغير المستقل: تطوير رأس المال البشري

يُعرّف تطوير رأس المال البشري إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مجموعة الجهود والممارسات المنظمة والاستراتيجية التي تتبناها الأجهزة الحكومية السعودية بهدف تعزيز القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للموارد البشرية العاملة فيها، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية يُقاس كل منها بمجموعة من الفقرات في أداة الدراسة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

البُعد الأول: الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات

يُعرّف إجرائيًا بأنه مدى تخصيص الأجهزة الحكومية السعودية للموارد المالية والبشرية واللوجستية الكافية لتصميم وتنفيذ برامج تدريبية منهجية ومستمرة، تهدف إلى تطوير المعارف التخصصية والمهارات الفنية والإدارية والرقمية للعاملين، بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية للوظائف ومتطلبات التحول المؤسسي في إطار رؤية 2030. ويُقاس هذا البُعد من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة التي تتناول مدى توفر الميزانيات المخصصة للتدريب، وملاءمة البرامج التدريبية للاحتياجات الوظيفية، وتنوع أساليب التدريب المستخدمة، ومدى إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في برامج التطوير المهني، وقياس العائد من الاستثمار التدريبي.

البُعد الثاني: إدارة المواهب

تُعرّف إجرائيًا بأنها منظومة السياسات والإجراءات والممارسات الاستراتيجية التي تتبناها الأجهزة الحكومية السعودية لاستقطاب الكفاءات المتميزة واكتشافها واختيارها وتطويرها والاحتفاظ بها وتعاقبها الوظيفي، بما يضمن شغل المواقع القيادية والدرجة بالعناصر الأكثر كفاءة وتأهيلًا. ويُقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة المتعلقة بوجود معايير واضحة لاستقطاب المواهب، وتوفير خطط للتعاقب الوظيفي، وبرامج اكتشاف

الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، وآليات التحفيز والاحتفاظ بالكفاءات، ومدى ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

البُعد الثالث: القيادة الداعمة

تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة السلوكيات والممارسات القيادية التي يتبناها المديرون والمسؤولون في الأجهزة الحكومية السعودية، والتي تتسم بالتمكين والتوجيه والدعم والتشجيع وتوفير بيئة عمل محفزة تُعزز من قدرة العاملين على التعلم والنمو والإبداع والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف المؤسسية. ويُقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة التي تقيس مدى تشجيع القيادة للابتكار والمبادرة، وتفويض الصلاحيات، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتوفير الموارد اللازمة للتطوير، وتبني أسلوب التواصل المفتوح، ودعم ثقافة التعلم المؤسسي.

البُعد الرابع: التعلّم التنظيمي

يُعرّف إجرائيًا بأنه قدرة الأجهزة الحكومية السعودية على إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها وتبادلها وتوظيفها بشكل مؤسسي منهجي، بما يُمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين أدائها بصورة مستمرة من خلال الاستفادة من التجارب والخبرات الفردية والجماعية وتحويلها إلى ممارسات مؤسسية راسخة. ويُقاس هذا البُعد من خلال فقرات الاستبانة التي تتناول مدى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، وتوفير أنظمة لإدارة المعرفة، وتبادل الخبرات بين الوحدات التنظيمية، والتعلم من التجارب السابقة، وتشجيع التجريب والتحسين المستمر.

3.2.2 المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي

تُعرّف كفاءة الأداء المؤسسي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي تتمكن عندها الأجهزة الحكومية السعودية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بالمستوى المطلوب من الجودة والفاعلية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقديم خدمات عامة تلبي توقعات المستفيدين وتسهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بعدة مؤشرات تشمل: تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، وكفاءة استخدام الموارد، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ورضا المستفيدين

عن الخدمات، ومستوى الإنتاجية، وسرعة إنجاز المعاملات والإجراءات، ودرجة الابتكار والتحسين المستمر في العمليات، ومدى الالتزام بمعايير الحوكمة والشفافية.

3.3 تصميم البحث (البؤصلة البحثية)

3.3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Approach) بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها وتسأؤلاتها. ويُعدّ هذا المنهج من أكثر المناهج البحثية استخدامًا في العلوم الاجتماعية والإدارية، إذ لا يقتصر على وصف الظاهرة محل الدراسة وجمع المعلومات عنها فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل البيانات وتفسيرها وكشف العلاقات بين المتغيرات، مما يُتيح الوصول إلى استنتاجات ذات دلالة علمية.

ويتكامل المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة من خلال شقين متلازمين: يتمثل الشق الأول في الجانب الوصفي الذي يهدف إلى رصد واقع تطوير رأس المال البشري بأبعاده الأربعة في الأجهزة الحكومية السعودية، والتعرّف على مستوى كفاءة الأداء المؤسسي فيها، من خلال وصف استجابات أفراد العينة وتحديد الاتجاهات العامة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أما الشق الثاني فيتمثل في الجانب التحليلي الذي يستهدف تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين أبعاد تطوير رأس المال البشري (الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، إدارة المواهب، القيادة الداعمة، التعلم التنظيمي) وكفاءة الأداء المؤسسي، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر هذه الأبعاد على المتغير التابع.

3.3.2 مبررات اختيار المنهج

يستند اختيار المنهج الوصفي التحليلي إلى عدة مبررات علمية ومنهجية. فمن حيث طبيعة المشكلة البحثية، تسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي، وهو ما يستلزم وصف الواقع الراهن وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وهذا ما يوفره المنهج الوصفي التحليلي بامتياز. ومن حيث أهداف الدراسة، فإن تحقيقها يتطلب جمع بيانات كمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا،

وهو ما يتوافق مع الإجراءات المنهجية للمنهج المختار. كما أن هذا المنهج يُتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في حال تحقق شروط التمثيل الكافي للعينة، فضلاً عن توافقه مع طبيعة أداة جمع البيانات المستخدمة وهي الاستبانة. وأخيراً، يتسق هذا المنهج مع غالبية الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات رأس المال البشري والأداء المؤسسي، مما يُعزز من إمكانية المقارنة والتكامل مع الأدبيات القائمة.

3.3.3 المقاربة البحثية (Research Approach)

تبنّت الدراسة المقاربة الكمية (Quantitative Approach) التي تعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات البحثية. وتتسم هذه المقاربة بالموضوعية والقابلية للتكرار والتحقق، مما يُعزز من مصداقية النتائج وموثوقيتها. وقد تم اعتماد المنطق الاستنباطي (Deductive Logic) الذي ينطلق من النظريات والأطر المفاهيمية القائمة لصياغة الفرضيات، ثم يختبرها ميدانياً من خلال البيانات المجمعة، وصولاً إلى تأكيدها أو نفيها. ويتناسب هذا المنطق مع طبيعة الدراسة التي تنطلق من نظريات رأس المال البشري والتعلّم التنظيمي وتسعى إلى اختبار مدى انطباقها على السياق الحكومي السعودي.

3.3.4 الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) التي تقوم على افتراض أن الحقيقة الاجتماعية موضوعية وقابلة للقياس والملاحظة، وأن العلاقات بين المتغيرات يمكن اكتشافها من خلال الأساليب الكمية المنظمة. وتتسجم هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر متغيرات محددة وقابلة للقياس الكمي على متغير تابع، مع السعي إلى تحقيق الموضوعية والحياد في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. كما تتيح هذه الفلسفة إمكانية تعميم النتائج واختبار النظريات القائمة في سياقات جديدة، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة من خلال اختبار أثر أبعاد تطوير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي في البيئة الحكومية السعودية.

3.3.5 الاستراتيجية البحثية (Research Strategy)

اعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح (Survey Strategy) بوصفها الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أهدافها، وذلك باستخدام الاستبانة المقتنة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة. وتتميز هذه

الاستراتيجية بقدرتها على جمع كمية كبيرة من البيانات من عدد كبير من المستجيبين بتكلفة وجهد منخفضين نسبياً، مع إمكانية التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات المجمعة. كما أنها تتسم بالبنائية والتنظيم مما يُسهّل عملية المقارنة والتحليل، وتُتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في حال تحقق التمثيل المناسب للعينة.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في الأجهزة والمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والذين يشملون شاغلي مختلف المستويات الوظيفية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية والموظفين التنفيذيين. وتشير الإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى أن إجمالي عدد العاملين في القطاع الحكومي المدني بالمملكة يبلغ نحو 1,200,000 موظف وموظفة، موزعين على مختلف الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية في جميع مناطق المملكة. ويتسم هذا المجتمع بالتنوع من حيث التخصصات والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والمستويات الإدارية، وهو ما يجعله مجتمعاً مناسباً لدراسة أثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030.

3.4.2 عينة البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفرادها، فقد اعتمد الباحث أسلوب **العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)** لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية، موظفون تنفيذيون) تمثيلاً متناسباً مع نسبها في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة المطلوب بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتقدير حجم العينات من المجتمعات الكبيرة، وهي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن:

- N = حجم المجتمع الكلي = 1,200,000 موظف
- p = نسبة توفر الخاصية في المجتمع = 0.50 (للحصول على أكبر حجم عينة ممكن)
- d = 0.05 = نسبة الخطأ المسموح به
- z = 1.96 = القيمة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة 95%

ويتطبيق المعادلة:

$$n = \frac{1,200,000 \times 0.50 \times 0.50}{[(1,200,000 - 1) \times (0.0025 \div 3.8416)] + (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = \frac{300,000}{[1,199,999 \times 0.000651] + 0.25}$$

$$n = \frac{300,000}{781.26 + 0.25}$$

$$n = \frac{300,000}{781.51} \approx 384$$

وعليه، فإن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة يبلغ **384** مفردة. وقد قرر الباحث توزيع **450** استبانة لتعويض حالات الفقد والاستبانات غير المكتملة، بما يضمن الحصول على العدد الكافي من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي.

3.4.3 توزيع العينة

تم توزيع الاستبانات على عينة من العاملين في عدد من الأجهزة الحكومية الرئيسية بالمملكة العربية السعودية، وقد تمت مراعاة التنوع الجغرافي والقطاعي في التوزيع. ومن المتوقع أن يتراوح معدل الاستجابة بين 80% و 85%، أي ما يعادل نحو 360 إلى 385 استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يفوق الحد الأدنى المطلوب إحصائياً ويُعزز من القوة الإحصائية للدراسة ودقة نتائجها.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وأهدافها، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين

في مناطق جغرافية متعددة بتكلفة وجهد أقل مقارنةً بالأدوات الأخرى. وقد صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات الإدارية والسلوكية لقياس الاتجاهات والآراء.

تتكوّن الاستبانة من قسمين رئيسيين: القسم الأول يتضمّن البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين ويشمل 5 أسئلة تتعلق بالجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في القطاع الحكومي، والمستوى الوظيفي. أما القسم الثاني فيتضمّن محاور الاستبانة الموزعة على محورين رئيسيين: المحور الأول يقيس المتغير المستقل وهو تطوير رأس المال البشري من خلال 4 أبعاد تشمل 16 فقرة (4 فقرات لكل بُعد)، والمحور الثاني يقيس المتغير التابع وهو كفاءة الأداء المؤسسي ويتضمّن 10 فقرات، ليصبح إجمالي فقرات الاستبانة 26 فقرة بالإضافة إلى 5 أسئلة ديموغرافية.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات متخصصة مثل Google Forms أو Microsoft Forms ، وذلك بإرسال رابط الاستبانة إلى الموظفين في الأجهزة الحكومية المستهدفة عبر البريد الإلكتروني الرسمي وتطبيقات التواصل المعتمدة، مع إرفاق خطاب تعريف يوضح أهداف الدراسة وأهميتها وطبيعتها الأكاديمية البحتة، ويؤكد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي. وقد تم منح المستجيبين مهلة زمنية كافية للإجابة تتراوح بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، مع إرسال رسائل تذكيرية لتعزيز معدل الاستجابة.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات لتحقيق أهدافها البحثية والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. النوع الأول هو البيانات الثانوية (Secondary Data)، وهي البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر سبق نشرها ووثّقها باحثون آخرون، وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري والأداء المؤسسي، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن التقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية المتعلقة برؤية 2030 وبرامجها التنفيذية. وقد استُخدمت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات السابقة وتطوير أداة الدراسة.

أما النوع الثاني فهو **البيانات الأولية (Primary Data)**، وهي البيانات التي جمعها الباحث بنفسه من الميدان لأول مرة ولأغراض هذه الدراسة تحديداً، وذلك من خلال الاستبانة الموجهة إلى العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية. وتشمل هذه البيانات نوعين فرعيين: بيانات وصفية (اسمية وترتيبية) تتعلق بالخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين كالجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وبيانات كمية (فئوية) تتمثل في استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي والتي تُعامل إحصائياً بوصفها بيانات فئوية مستمرة لأغراض التحليل الإحصائي.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات المُجمّعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS (Statistical Package for Social Sciences)** في إصداره الأحدث، وبرنامج **AMOS** أو **SmartPLS** لنمذجة المعادلات البنائية عند الحاجة، وذلك من خلال الإجراءات الإحصائية التالية:

- **اختبارات الصدق والثبات:** تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (عرض الاستبانة على محكمين متخصصين)، وصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث تُعدّ القيمة المقبولة للثبات 0.70 فأكثر.
- **أساليب الإحصاء الوصفي:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين على فقرات ومحاور الاستبانة وترتيبها حسب الأهمية النسبية.
- **اختبارات التوزيع الطبيعي:** تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وذلك لتحديد مدى ملائمة استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) في التحليل.

- **تحليل الارتباط:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي).
- **تحليل الانحدار المتعدد:** تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد تطوير رأس المال البشري (الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، إدارة المواهب، القيادة الداعمة، التعلم التنظيمي) على كفاءة الأداء المؤسسي، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التأثير على المتغير التابع.

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل بالتفصيل المنهجية العلمية التي اعتمدها الباحث في تنفيذ الدراسة الحالية المعنونة بـ "أثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030". وقد اتضح أن الدراسة تبنت المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعتها وأهدافها، حيث يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها بأسلوب علمي منهجي ودقيق.

وقد بلغ مجتمع البحث نحو 1,200,000 موظف وموظفة يعملون في مختلف الأجهزة الحكومية بالمملكة، وتم تحديد حجم العينة المطلوب بـ 384 مفردة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون عند مستوى ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، فيما تم توزيع 450 استبانة لتعويض حالات الفقد المحتملة. واعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية تمثيلاً عادلاً ومتناسباً.

وقد تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في استبانة إلكترونية مُصمّمة وفق مقياس ليكرت الخماسي، تضمّنت 26 فقرة موزعة على محورين: الأول يقيس تطوير رأس المال البشري من خلال 4 أبعاد (16 فقرة)، والثاني يقيس كفاءة الأداء المؤسسي (10 فقرات)، بالإضافة إلى 5 أسئلة للبيانات الديموغرافية والوظيفية. وقد تنوّعت البيانات المستخدمة بين بيانات ثانوية مستقاة من الأدبيات والمراجع العلمية، وبيانات أولية مُجمّعة ميدانياً من عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بإجراءات التحليل الإحصائي، فقد اعتمد الباحث على مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، تضمنت اختبارات الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار "ت" للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$. وتُشكل هذه المنهجية المتكاملة أساساً علمياً متيناً يضمن دقة النتائج وموثوقيتها، ويُعدّ للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر تطوير رأس المال البشري على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في (الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات، وإدارة المواهب، والقيادة الداعمة، والتعلم التنظيمي) على كفاءة الأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية السعودية. ونظرًا لأهمية رأيكم السديد وخبرتكم العملية القيّمة في إثراء هذه الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، فإن الباحث يتطلع إلى تعاونكم الكريم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية وشفافية.

ويودّ الباحث التأكيد على النقاط التالية:

أولاً: لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل المطلوب هو التعبير عن رأيكم الشخصي بما يعكس الواقع الفعلي في بيئة عملكم.

ثانياً: ستُستخدم البيانات المُجمّعة لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة ولن يُطلع عليها أحد سوى الباحث.

ثالثاً: لا يتطلب ملء الاستبانة ذكر الاسم أو أي بيانات شخصية تدل على هوية المستجيب.

رابعاً: يُرجى الإجابة عن جميع الفقرات دون ترك أي منها، وذلك لضمان صلاحية الاستبانة للتحليل الإحصائي.

خامساً: يُرجى اختيار إجابة واحدة فقط لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

1. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

• ☐ أقل من 30 سنة

• ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

• ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

• ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

• ☐ دبلوم

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

• ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة في القطاع الحكومي:

• ☐ أقل من 5 سنوات

• ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

• ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

• 15 □ سنة فأكثر

5. المستوى الوظيفي:

- □ إدارة عليا
- □ إدارة وسطى
- □ إدارة إشرافية
- □ موظف تنفيذي

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: المتغير المستقل — تطوير رأس المال البشري

البُعد الأول: الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
1	تُخصّص الجهة الحكومية التي أعمل بها ميزانيات كافية ومناسبة لتنفيذ برامج تدريبية متنوعة تُلبّي الاحتياجات الفعلية للموظفين وتتوافق مع متطلبات رؤية 2030.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُوفّر الجهة برامج تدريبية حديثة ومتطورة تشمل المهارات الرقمية والتقنية والإدارية، وتسهم في رفع الكفاءة المهنية للعاملين بصورة ملموسة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُتاح للموظفين فرص متكافئة وعادلة للالتحاق ببرامج التطوير المهني والتدريب المستمر داخل	☐	☐	☐	☐	☐

					المملكة وخارجها، بما يُعزّز من قدراتهم الوظيفية.	
☐	☐	☐	☐	☐	تقوم الجهة بتقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بشكل دوري ومنهجي، وتستخدم نتائج التقييم في تحسين وتطوير الخطط التدريبية المستقبلية.	4

البُعد الثاني: إدارة المواهب

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
5	تمتلك الجهة الحكومية معايير واضحة وموضوعية لاستقطاب واختيار الكفاءات والمواهب المتميزة، وتعتمد على أسس الجدارة والكفاءة في عمليات التوظيف.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تتبنّى الجهة برامج فعّالة لاكتشاف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية ورعايتهم وتطوير مساراتهم الوظيفية بما يتناسب مع قدراتهم وطموحاتهم المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتوفر في الجهة خطط واضحة للتعاقب الوظيفي تضمن استمرارية الأداء المؤسسي واستعداد القيادات البديلة لشغل المواقع القيادية والحرية عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	8	تعتمد الجهة آليات تحفيزية متنوعة (مادية ومعنوية) فعّالة للاحتفاظ بالكفاءات المتميزة ومنع تسربها إلى القطاع الخاص أو خارج المنظمة.
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---	---

البُعد الثالث: القيادة الداعمة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
9	يحرص القادة والمديرون في الجهة على تشجيع الموظفين على الابتكار والمبادرة وتقديم الأفكار الجديدة، ويُوفّرون بيئة عمل آمنة تسمح بالتجريب دون خوف من العقاب.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يُمارس القادة أسلوب التفويض الفعّال للصلاحيات والمسؤوليات، مما يُعزّز شعور الموظفين بالتمكين والثقة ويُحفّزهم على تحمّل المسؤولية وتطوير أنفسهم.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يُقدّم القادة تغذية راجعة بناءة ومستمرة للموظفين حول أدائهم، ويُتيحون قنوات تواصل مفتوحة وشفافة تُساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يدعم القادة جهود التعلّم والتطوير المهني للموظفين من خلال توفير الوقت والموارد	☐	☐	☐	☐	☐

					اللازمة، ويُشاركون بأنفسهم في الأنشطة التطويرية كنموذج يُحتذى به.
--	--	--	--	--	--

البُعد الرابع: التعلّم التنظيمي

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
13	تتبنّى الجهة الحكومية ثقافة تنظيمية داعمة للتعلّم المستمر، وتُشجّع الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وتبادلها مع زملائهم بشكل مؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تمتلك الجهة أنظمة وقواعد بيانات فعّالة لإدارة المعرفة وتوثيقها وحفظها، بما يُسهّل الوصول إلى المعلومات والخبرات المتراكمة والاستفادة منها مؤسسيًا.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تحرص الجهة على التعلّم من تجاربها السابقة (الناجحة والإخفاقات) بشكل منهجي، وتُوظّف الدروس المستفادة في تحسين سياساتها وإجراءاتها وعملياتها المستقبلية.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تُشجّع الجهة تبادل المعارف والخبرات بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة من خلال فرق العمل المشتركة ومجتمعات الممارسة وورش العمل التشاركية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: المتغير التابع — كفاءة الأداء المؤسسي

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
17	تتجح الجهة الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة في خططها التشغيلية ضمن الأطر الزمنية المعتمدة وبمستوى جودة مرتفع.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تستخدم الجهة مواردها المالية والبشرية والتقنية بكفاءة عالية، مما يُقلّل من الهدر ويُحقّق أفضل النتائج الممكنة بأقل التكاليف.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تُقدّم الجهة خدماتها للمستفيدين بمستوى عالٍ من الجودة والإتقان، وتلتزم بالمعايير والمواصفات المحددة لجودة الخدمات الحكومية.	☐	☐	☐	☐	☐
20	يُعبّر المستفيدون من خدمات الجهة عن مستويات عالية من الرضا، وتسعى الجهة بشكل مستمر إلى قياس رضا المستفيدين والاستجابة لملاحظاتهم وتوقعاتهم.	☐	☐	☐	☐	☐
21	يتميّز الموظفون في الجهة بمستوى عالٍ من الإنتاجية والكفاءة في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم ضمن معايير الأداء المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تتسم الإجراءات والمعاملات في الجهة بالسرعة والمرونة والبساطة، مما يُقلّل من البيروقراطية	☐	☐	☐	☐	☐

					ويُحسّن تجربة المستخدمين الداخليين والخارجيين.	
☐	☐	☐	☐	☐	23 تتبنّى الجهة ثقافة الابتكار والتحسين المستمر في عملياتها وخدماتها، وتوظّف التقنيات الحديثة والتحول الرقمي لتعزيز كفاءة أدائها المؤسسي.	
☐	☐	☐	☐	☐	24 تلتزم الجهة بمعايير الحوكمة والشفافية والمساءلة في جميع عملياتها وقراراتها، مما يُعزّز الثقة المؤسسية ويرفع من مستوى النزاهة التنظيمية.	
☐	☐	☐	☐	☐	25 تمتلك الجهة القدرة على التكيف بمرونة وسرعة مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية، وتستجيب بفاعلية للمتطلبات الجديدة لرؤية 2030.	
☐	☐	☐	☐	☐	26 يتوفر في الجهة نظام فعال لقياس الأداء المؤسسي ومتابعته باستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ومحددة، مما يُساهم في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والأدلة.	

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>
- الجليجاوي، 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>
- علي، هشام فوزي عباس. (2021). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2 ، 45 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168118>
- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1467134>

- عبدالهادي، محمد جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 83 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115058>
- عمر، أحمد عبدالرحمن. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة القطاع الصحي ولاية كسلا في العام 2022 م. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع22 ، 163 - 182. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547350>
- خميس، أحمد، و حمد، علي. (2024). دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، مج46، ع2 ، 692 - 721. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1532202>
- أبو شحاتة، ثناء معوض علي. (2023). دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3 ، 325 - 378. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396604>
- علوان، محمد لمين، و سعدي، عبدالحق. (2020). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة نفطال بسكرة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج5، ع2 ، 129 - 149. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105507>
- السقا، منذر صبحي عبدالله، و حمدي، عبدالرحمن محمد عبدالله. (2023). أثر تخطيط الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي: دراسة تطبيقية على الوزارات والمؤسسات الحكومية

الفلسطينية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج7، ع3 ، 28 - 66. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1454449>

• الغالبي، كريم سالم حسين، و القصير، إبراهيم خليل سلطان. (2021). تحليل أثر الاستثمار في رأس

المال البشري على النمو الاقتصادي المستدام: السعودية إنموذجا. مجلة الدراسات المستدامة، مج3،

ملحق ، 388 - 426. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1203696>

• هياجنة، حمزة حسين علي، و الزيود، حسين علي عريبط. (2021). أثر الاستثمار في رأس المال

البشري على الاقتصاد الرقمي الأردني خلال الفترة (2000-2019) (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1253234>

• الشهري، رحمة محمد، القحطاني، فوزية حسن، و بدران، نبيل علي. (2024). أثر استثمار رأس

المال البشري على كفاءة المخرجات طبقاً لرؤية المملكة 2030: دراسة تطبيقية على المؤسسات

التعليمية "مدارس جنوب جدة". المجلة العربية للنشر العلمي، ع65 ، 172 - 205. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1546996>

• حمدان، بدر، العزاوي، ابتسام علي حسين، و سردوك، فاتح. (2021). رأس المال البشري وأثره على

النمو الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة رؤى اقتصادية، مج11، ع1 ، 31 - 53.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206707>

• علي، محمد بخاري حسن. (2022). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية

على الشركة التشادية للمقاولات والبناء وشركة المناع للتجارة والاستثمار بأنجمينا خلال الفترة "2011-

2017 م. "مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ع36 ، 1059 -

1084. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329738>

- 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

- Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020). Leveraging “green” human resource practices to enable environmental and organizational performance: Evidence from the Qatari oil and gas industry. *Journal of business ethics*, 164(2), 371–388.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid–19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380–394.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link?. *Sustainability*, 13(3), 1044.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and

environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, 256, 120401

- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541
- Al-hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*.
-