

عنوان المشروع

إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي: التحديات والفرص

أسم الطالب

فاطمة عبده الشريف

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
--	---

1.1. المقدمة.....	4
2.1. مشكلة الدراسة	6
2.1. 1. فجوات على المستوى النظري.....	6
2.1. 2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
3.1. أهمية الدراسة	7
3.1. 1. على المستوى النظري.....	7
3.1. 2. على المستوى التطبيقي.....	7
4.1. أسئلة الدراسة	8
5.1. أهداف الدراسة	8
6.1. فرضيات الدراسة	8
7.1. نموذج الدراسة	8
8.1. منهجية الدراسة	9
9.1. 9. الدراسة الميدانية.....	9
10. مخطط المشروع المقترح	1
9	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	0
1. المقدمة: 2.	
11	
2.2. المتغير المستقل	11
3.2. المتغير التابع ع	11
4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع	11
5.2. الخاتمة.....	12

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحكومية وعنصراً فعالاً في تحقيق الكفاءة التنظيمية وضمان جودة الخدمات العامة وتعزيز فاعلية العمل الحكومي كما يؤكد الغامدي، أ.، & العتيبي، خ. (2021). في دراستهما على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي لذلك فإن إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لأي منظمة

وفي ظل مايشهده العالم من تطورات متسارعه في بيئة العمل الحديث وتزايد التحديات التقنية والإدارية بات من الضروري إعادة النظر في تقييم الممارسات والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية داخل القطاع الحكومي والعمل على تحديثها بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الراهنة والتوجهات

المستقبلية وكما أوضح الزهراني، ن). 2021). أثر التحولات التنظيمية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية

وعلى الرغم من الجهود المبذولة خلال السنوات الماضية لتطوير أنظمة الموارد البشرية في القطاع الحكومي إلا أن هناك تحديات مازال قائمة بين الممارسات الحالية وبين متطلبات التطوير الإداري في العصر الحديث والذي يعيق تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب ومن أبرز التحديات: ضعف سياسات الإستقطاب والتوظيف وقصور برامج التدريب والتطوير المهني وعدم مواكبة أنظمة إدارة الموارد البشرية للتطورات العالمية وتدني مستويات التحفيز والرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى ضعف الأداء التنظيمي وتراجع جودة الخدمات المقدمة

تتمثل هذه الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟ وما الفرص المتاحة لتطويرها ؟

كشفت الدراسات السابقة عن إهتمام الباحثين بهذا الموضوع من زوايا متعددة وتشير نتائج هذه الدراسات إلى وجود قصور بين النظرية والتطبيق في ممارسات الموارد البشرية الحديثة

ومع أهمية هذه الجهود البحثية وقيمتها إلا أنها تناولت الجوانب الجزئية والمحددة للمشكلة دون النظر بشمولية وبذلك تعاني من عدة أوجه قصور منها:

نقص ملحوظ في الدراسات الميدانية الحديثة التي تتناول واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الوطني ولا سيما في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

وتكمن هذه الدراسة إلى سعيها لتقديم توصيات عملية لصانعي القرار وتقديم نموذج متكامل لتحليل التحديات والفرص وربط الجانب النظري بالتطبيقات العملية ورفع كفاءة الكوادر البشرية وتحقيق التميز المؤسسي

تهدف هذه الدراسة لتقديم رؤية كاملة وتحليل أبرز التحديات واستكشاف الفرص المتاحة لتطويرها وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية الإدارة العامة بما يدعم مسيرة الإصلاح الإداري ويسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة يتم تقسيم

المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

رغم الأهمية المتزايدة والتقدم الواضح لإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي إلا أن هناك فجوات ملحوظة على المستوى النظري والتطبيقي

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

فمن الناحية النظرية لا تزال معظم المفاهيم والنماذج المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مستمدة من بيئة القطاع الخاص مما يضعف أو يحد من قدرتها على تفسير الظواهر الإدارية التي تواجه القطاع الحكومي .

كما أن معظم الدراسات تناولت موضوع التحديات والفرص بشكل منفصل دون تقديم إطار شامل يربط بين الجانبين في سياق تحليلي متكامل تسهم في تطوير سياسات وممارسات فعالة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد التطبيقي فلا تزال العديد من المؤسسات الحكومية تواجه صعوبات وتحديات حقيقية ولملموسة في مجالات جذب الكفاءات وتحفيز الموظفين وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي

كما تعد محدودية توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية أحد العوامل التي تعيق تحسين كفاءة الخدمات العامة مما ينعكس سلباً على جودة الأداء الحكومي واستجابته لمتطلبات التنمية الإدارية

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

في ضوء ماسبق من معطيات تبرز ضرورة إجراء دراسة تحليلية مُعمقة تسعى إلى الإجابة عن التساؤل التالي

مأبرز التحديات التي تعترض إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟ وما الفرص الممكنة التي يمكن توظيفها لتجاوز تلك التحديات؟

1.3. أهمية الدراسة

1.4

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً جوهرياً يمس كفاءة القطاع الحكومي وفعاليته وهو إدارة الموارد البشرية

1.4.1. على المستوى النظري:

وتتجلى الأهمية العلمية الدراسة لسعيها لسد فجوة قائمة في الأدبيات وتتمثل في غياب إطار نظري متكامل يربط بين التحديات والفرص في إدارة الموارد البشرية داخل السياق الحكومي

وذلك نظراً لإعتماد الدراسات السابقة على نماذج مطورة في بيانات القطاع الخاص مما يحد من ملائمتها للقطاع العام

1.4.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى العملي فتكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تزويد صناع القرار في الجهات الحكومية برؤية تحليلية تساعد في تطوير السياسات والممارسات الإدارية بما يساهم في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي

1.5. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي

ما التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية وما مدى فاعلية الفرص والإستراتيجيات المتاحة في التغلب على هذه التحديات لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية

. ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية التي تعيق فاعلية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟
. كيف تؤثر التشريعات والسياسات الحكومية في تشكيل بيئة عمل الموارد البشرية في القطاع العام؟

. إلى أي مدى تؤثر التكنولوجيا والتحول الرقمي تحدياً أو فرصة أمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية؟

. ماهي الفرص المتاحة لتعزيز أداء إدارة الموارد البشرية بما توافق مع أهداف رؤية 2030 ؟
. ماهو أثر تحسين إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء المؤسسي وفاعلية تقديم الخدمات العامة؟

1.6. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تحليل التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي

الهدف الفرعي ٣: دراسة تأثير التشريعات والسياسات الحكومية على كفاءة وفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية

الهدف الفرعي ٢: تقييم مدى جاهزية القطاع الحكومي لتبني ممارسات الموارد البشرية الحديثة والتقنيات الرقمية

الهدف الفرعي ٣: استكشاف الفرص المتاحة أمام إدارات الموارد البشرية لتعزيز فاعلتها وأدائها

1.7. فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية: جد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي

الفرضية الفرعية ١:

تؤثر السياسات والتشريعات الحكومية بشكل إيجابي ومهم على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية

الفرضية الفرعية ٢:

يساهم تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والتقنيات الرقمية في تعزيز مستوى إستعداد وجاهزية الأجهزة الحكومية وتحسين أدائها المؤسسي

الفرضية الفرعية ٣:

تشكل الفرص المتاحة ضمن إطار رؤية 2030 عاملاً محورياً في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي

نموذج الدراسة: 8.1

المتغيرات المستقلة:

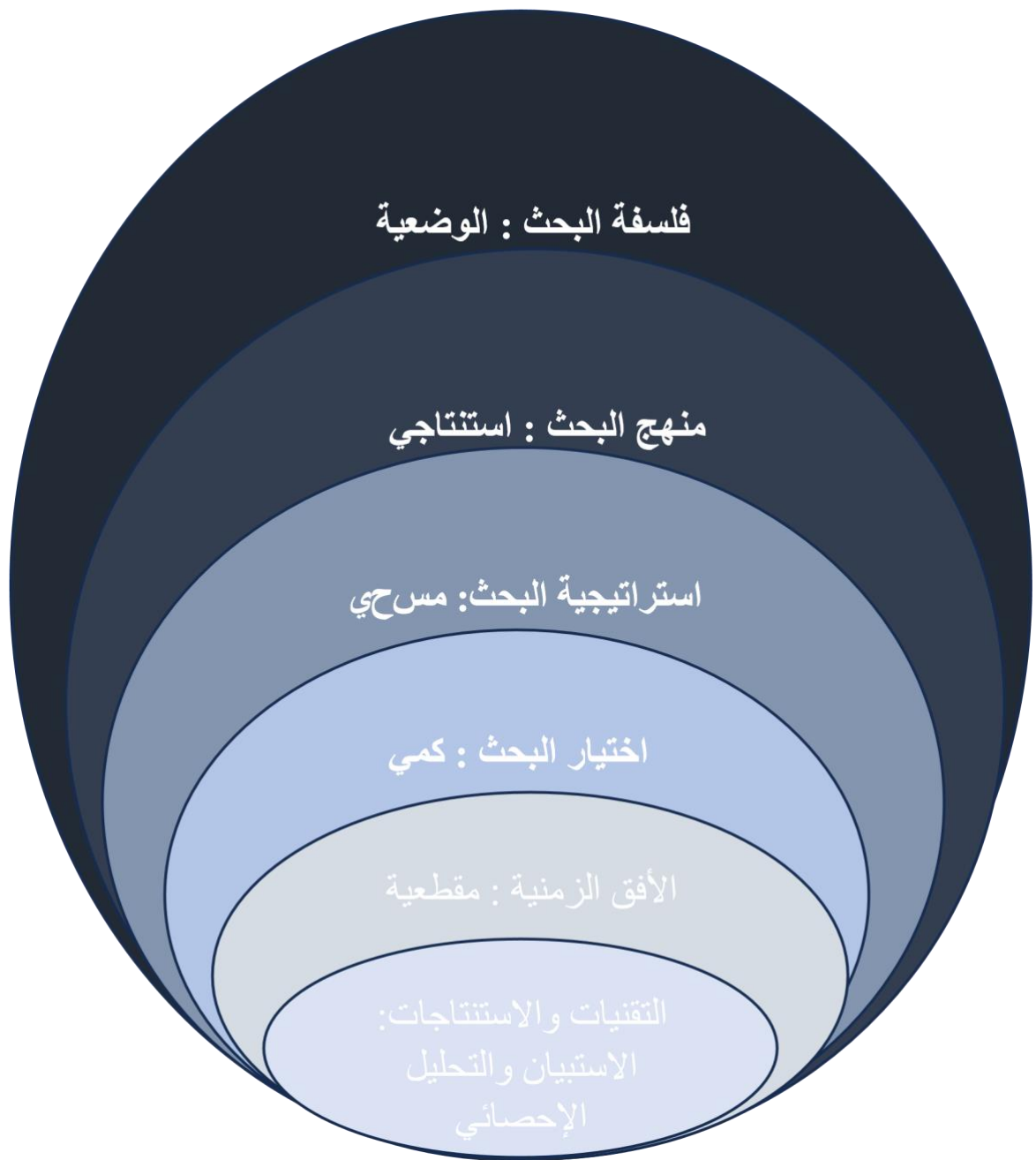
- 1 التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 2 السياسات والتشريعات الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية
- 3 مستوى تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية
- 4 الفرص المتاحة من خلال رؤية المملكة 2030 لتطوير الموارد البشرية

المتغير التابع:

كفاءة الأداء المؤسسي

1.9. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: وضع ي
ةمنهج البحث: استنتاجي
استراتيجية لبحث: مسحي
اختبار البحث: كم ي
الأفق الزمنية: مقطعي
التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



1.10. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية في هذا البحث المرحلة التطبيقية التي تهدف إلى جمع بيانات واقعية من الميدان عبر استبانة وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل محاور رئيسية تساعد في تطوير فهم أعمق للتحديات والفرص في إدارة الموارد البشرية الحكومية وصولاً إلى نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق

واعتمدت في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتسهيل التحليل الإحصائي وبقدر كبير من السرية لبيانات الموظفين المشاركين واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي

1.11. . مخطط مقترح المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل لإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

القطاع الحكومي مازال تواجه مجموعة من التحديات
يتضح من استعراض الدراسات السابقة على إدارة الموارد البشرية ف
ي من فرص استراتيجية لتطوير القدرات البشرية وتعزيز كفاءة الأداء
2030 التنظيمية والتقنية والتشريعية في مقابل ماتوفره رؤية
كما تكشف الأدبيات عن تركيز الباحثين على توظيف المناهج الوصفية والتحليلية والتطبيقية واعتماداً على أدوات كمية
نوعية لاستقصاء أثر هذه التحديات والفرص على جودة الخدمات الحكومية ويشير ذلك إلى أهمية توجيه البحوث المستقبلية
نح وتعميق دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والسياسات الحكومية من جهة وكفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات من
جهة أخرى بما يدعم صانعي القرار في صياغة استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

2.2. المتغير المستقل

أولاً: التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية

١ - الخلفية والتعريفات

تشير التحديات الإدارية والتنظيمية إلى مجموعة العوائق الداخلية المرتبطة بالهيكل التنظيمي أساليب القيادة وضعف التنسيق بين الإدارات وبطء الإجراءات التي تم رصدها في تقارير pec كأحد أهم محطات التحول للقطاع الحكومي نحو ثقافة أكثر شفافية وتفاعلية وقد عرّفت الأدبيات هذه التحديات بأنها القيود التي تقلل من قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بأدوارها بكفاءة مثل: تخطيط القوى العاملة، والتدريب والتطوير، إدارة الأداء

٢- التطوير والأبعاد

مع تطور الإدارة الحديثة أصبحت التحديات أكثر تعقيداً بسبب التغيرات البيئية والتكنولوجية

أهم أبعادها:

- ضعف المرونة في الهياكل التنظيمية
- البيروقراطية وتعقيد الإجراءات

- ضعف التنسيق والتكامل بين الإدارات

كما أظهرت التجارب المحلية مثل (SDAIA ومصرف الراجحي ووزارة الصحة) بأن عمليات إعادة هيكلة هياكل العمل، وضوح الأدوار. وتحسين التكامل الإداري، تسهم بفاعلية واضحة في رفع الكفاءة

ثانياً: السياسات والتشريعات الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية

١- الخلفية والتعريفات

هي الأطر النظامية (أنظمة الخدمة المدنية، الترقيات، الأجور) التي تنظم ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام وتؤثر على التوظيف والتقييم والتطوير أعمال أكاديمية ترصد أثر هذه الأطر في تشكيل ممارسة HR في السعودية

٢- التطوير والأبعاد

شهد العقد الأخير تحديثات لتفعيل الكفاءة وتمكين رأس المال البشري تماشياً مع برامج الرؤية (مثل برنامج تنمية القدرات البشرية HCDP)

أهم أبعادها:

- سياسات الاستقطاب والتوطين
- إدارة الأداء والترقية
- الإنصاف والمزايا
- تمكين الفئات (المرأة- الشباب)

3- النظريات المرتبطة:

- الشرعية المؤسسية: الامتثال للسياسات يمنح قبولاً اجتماعياً وتنظيماً
- العدالة التنظيمية: وضوح وعدالة السياسات يرفع الرضا والالتزام مما ينعكس على الأداء

4- العلاقة بالمتغيرات الأخرى:

سياسات مرنة ومحفزة تسهل التحول الرقمي وتخفف التحديات التنظيمية وتفتح المجال لاستثمار فرص الرؤية فتعكس إيجابياً على كفاءة الأداء المؤسسي

ثالثاً: مستوى تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية

1- الخلفية والتعريفات:

التحول الرقمي هو إعادة تصميم العمليات الحكومية وإعتماد المنصات والبيانات لرفع الكفاءة والشفافية وتجربة المستفيد
الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية (2023-2030) حددت الرؤية والأهداف

2- التطور والأبعاد:

يتقدم التحول الرقمي في الجهات الحكومية عبر

- بنية تحتية ومنصات
- التكامل والبيانات والحوسبة السحابية
- المهارات والتمكين
- الأمن السيبراني والحكومة
- مع قياسات دورية للأداء الرقمي على مستوى الجهات

٣- النظريات المرتبطة:

• نموذج تقبل التقنية (Davis,1989) TAM :
المنفعة المتصورة والسهولة المتصورة تقود التبن ي

• ابتكار / انتشار التقنية (Rogers):
خصائص الابتكار والسياق تؤثر في الانتشار المؤسسي

٤- العلاقة بالمتغيرات الأخرى:

التحول الرقمي يقلص التحديات التنظيمية (الأتمتة، شفافية الإجراءات) ويحتاج سياسات ممكنة ويعد من أهم فرص الرؤية مما يحسن كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمة

رابعاً: الفرص المتاحة من خلال رؤية المملكة 2030 لتطوير الموارد البشرية

1- الخلفيه والتعريفات:

تشمل برامج الرؤية لاسيما برنامج تنمية القدرات البشرية HCDP الاستثمار في التعليم والمهارات والجاهزية لسوق العمل وتطوير رأس المال البشري كرافعة للأداء الحكومي

2- التطوير والأبعاد:

أبعاد الفرص

- تنمية المهارات والقيادة
- تمكين المرأة والشباب
- الشراكات مع القطاع الخاص
- التحول الرقمي كبيئة ممكنة
- الحوكمة وقياس الأثر وثائق
- VROs تجمل هذه المسارات

٣- النظريات المرتبطة:

- رأس المال البشري (Becker):

الاستثمار في التعليم / المهارة ترفع الإنتاجية

- التنمية المستدامة:

بناء القدرات المؤسسية والبشرية لتحقيق قيمة عامة طويلة الأجل

٤- العلاقة بالمتغيرات الأخرى:

فرص الرؤية تفعّل السياسات وتُسند التحول الرقمي وتساعد في معالجة التحديات التنظيمية والنتيجة النهائية هي ارتفاع كفاءة الأداء المؤسسي

2.3. المتغير التابع

كفاءة الأداء المؤسسي

١- الخلفية والتعريفات:

تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأعلى إنتاجية وجودة وأقل كلفة ويقاس ذلك بمؤشرات التشغيل ، الجودة، رضا المستفيد، الفعالية

٢- التطور والأبعاد:

أبعاد شائعة:

- الكفاءة التشغيلية وإدارة التكاليف
- جودة الخدمات وتجربة المستفيد
- سرعة الإنجاز والموثوقية
- التعلم والمؤسسي والإستدامة

٣- النظريات المرتبطة:

- الجودة الشاملة (Deming/Juran/Oakland) TQM :

التحسين المستمر يقود أداءً أعلى

- الوكالة (Jense&Meckling):

مواجهة الحوافز والحوكمة ترفع الأداء

• القدرات الدينامكية/ الموارد ؛

بناء القدرات ينعكس على الأداء

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعد كفاءة الأداء المؤسسي نتاجاً مباشراً للتفاعل بين العوامل التنظيمية والتشريعية والتقنية والبيئية المحيطة بالمؤسسات الحكومية، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن التحديات الإدارية والتنظيمية مثل البيروقراطية وضعف التنسيق الداخلي تشكل عائقاً أمام الإستغلال الأمثل للموارد، ما يعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي (Weber, 1947)

وبالمثل فإن السياسات والتشريعات الحكومية تمثل الإطار الذي يحدد كيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن وضوحها ومرونتها يساهمان في تعزيز جودة المخرجات المؤسسية، بينما تعد الصرامة والتعقيد أحد مصادر ضعف الكفاءة (Alghamdi, 2021)

من ناحية أخرى يعتبر التحول الرقمي أحد أهم العوامل الداعمة لتحسين الكفاءة، إذ يمكن المؤسسات من تبسيط الإجراءات وتيسير تقديم الخدمات بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الحديثة (Alatss,2023)

كما أن الفرص المرتبطة برؤية المملكة 2030 تمثل بيئة داعمة لتطوير رأس المال البشري وتبني ممارسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يعزز من قدرات المؤسسات الحكومية على رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (saudi vision2016,2030)

وعليه يمكن القول بأن العلاقة بين هذه المتغيرات علاقة تأثير متبادل حيث تسهم المتغيرات المستقلة إيجاباً أو سلباً في تشكيل مستوى كفاءة الأداء فالتحديات التنظيمية غير المُعالجة تقلل من الأثر الإيجابي للتحول الرقمي والفرص المتاحة، بينما تدعم السياسات المرنة والمبادرات الإستراتيجية رؤية واضحة نحو تعزيز الكفاءة المؤسسية

2.5. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي تواجه تحديات متعددة أبرزها التعقيدات التنظيمية والبيروقراطية وضعف المرونة الإدارية وهو ما أشار إليه (Weber 7491) في إطار البيروقراطية التي تبرز أثر الإجراءات المعقدة على كفاءة المؤسسات

كما بينت دراسات حديثة (Aghamdi,2021) أن التشريعات والسياسات الحكومية قد تكون سلاحاً ذو حدين، فهي تضع إطاراً نظامياً يحافظ على العدالة والشفافية لكنها في الوقت نفسه قد تعيق سرعة الإنجاز إن لم تكن مرنة أو محدثة بما يتوافق مع المتغيرات الحديثة

كذلك الأدبيات أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في تحسين إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أظهرت دراسة (Alatas,2023) أن الاستثمار في الأنظمة الرقمية يسهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات

ومن ناحية أخرى أكدت مبادرات رؤية المملكة 2030 (Saudi Vision 2030,2016) على ضرورة استثمار رأس المال البشري كأحد المحركات الرئيسية للتنمية المستدامة، الأمر الذي يفتح آفاقاً واسعة أمام إدارات الموارد البشرية لتجاوز التحديات وتحويلها إلى فرص استراتيجية تعزز كفاءة الأداء المؤسسي

وبذلك يمكن القول إن الدراسات السابقة قدمت إطاراً معرفياً غنياً يربط بين التحديات التنظيمية والتشريعية والتقنية من جهة، وبين تحسين الأداء المؤسسي من جهة أخرى. إلا أن معظم هذه الدراسات تظل بحاجة إلى مزيد من التعمق في دراسة التكامل بين التحول الرقمي ورؤية 2030 باعتبارهما محورين رئيسيين يمكن من خلالهما الارتقاء بفاعلية وكفاءة المؤسسات الحكومية السعودية .

قائمة المراجع

الغامدي، أ.، & العتيبي، خ. (2021). دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العام ة

الزهراني، ن. (2021). [رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية]

- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. Free Press.
- Alghamdi, A. (2021). Human Resource Management Practices and Challenges in Saudi Governmental Institutions. International Journal of Public Administration, 44(6), 451–364
- Al Attas, A. (2023). Digital Transformation and HRM Performance in Saudi Arabia's Public Sector. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 11(2), 55–07
- Saudi Vision 2030. (2016). Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030. Government of Saudi Arabia.
- Al Attas, A. (2023). Enhancing Efficiency and Effectiveness in Saudi Public Sector Organizations: A Case Study Analysis. International Journal of Management and Applied Research, 12(2), 167–281

الملاحق:

مقدمة الإستبيان:

تأتي هذه الإستبانة ضمن إطار بحث علمي بعنوان:
(إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي: التحديات والفرص)

وتهدف إلى تقديم رؤية علمية تسهم في دعم الجهود المبذولة لتطوير منظومة العمل الحكومي بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة وأهداف رؤية المملكة 2030

جميع البيانات الواردة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم تعاونكم ومساهماتكم في إنجاح هذا البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير

الطالبة/ فاطمة عبده الشريف

كلية الإدارة/ جامعة

ميدأوشن

الفصل الثالث:

منهجية البحث

• مقدمة

تعد منهجية البحث من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ توضح الأسلوب الذي اعتمده الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وبالنظر إلى طبيعة هذا البحث الذي يتناول إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي: التحديات والفرص، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يتيح هذا المنهج وصف الواقع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، واستنتاج التحديات التي تواجهها والفرص التي يمكن استثمارها لتطويرها.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من الموظفين العاملين في الجهات الحكومية، بهدف التعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة عملهم. كما تم دعم ذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لتكوين إطار نظري يسند التحليل ويُعزز من موثوقية النتائج.

•التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح

يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته ويساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة

• أولاً : المتغيرات المستقلة

١ : التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية

- التعريف الإجرائي:

يقصد بالتحديات الإدارية والتنظيمية في هذا البحث مجموعة المعوقات والصعوبات التي تحد من كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وتشمل ضعف التنسيق الإداري، البيروقراطية، نقص الصلاحيات، وتعقيد الإجراءات التنظيمية

ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان التي تتناول الجوانب الإدارية والتنظيمية المؤثرة في أداء إدارة الموارد البشرية

٢ : السياسات والتشريعات الحكومية المتعلقة بالموارد البشرية

- التعريف الإجرائي:

يُقصد بالسياسات والتشريعات الحكومية في هذا البحث الأنظمة واللوائح والتعليمات الرسمية المنظمة لشؤون الموارد البشرية في القطاع الحكومي، بما في ذلك سياسات التوظيف، الترقيات، التدريب، تقييم الأداء ويقاس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين على فقرات الاستبيان التي تقيس مدى وضوح ومرونة وعدالة تطبيق تلك السياسات والتشريعات في بيئة العمل الحكومية

٣: مستوى تطبيق التحول الرقمي في العمليات الإدارية

- التعريف الإجرائي:

يقصد بالتحول الرقمي في هذا البحث درجة اعتماد الجهات الحكومية على التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ عملية إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف الإلكتروني، تقييم الأداء الرقمي، وإدارة بيانات الموظفين

ويُقاس هذا المتغيّر من خلال استجابة الأفراد على فقرات الاستبيان التي تقيس مدى استخدام التقنيات الحديثة في تسهيل وتحسين إجراءات الموارد البشرية

٤: الفرص المتاحة من خلال رؤية المملكة 2030 لتطوير الموارد البشرية

- التعريف الإجرائي:

يُقصد بالفرص المتاحة من خلال رؤية المملكة 2030 في هذا البحث الإمكانيات والمبادرات الإستراتيجية التي تقدمها الرؤية لتعزيز تطوير الكفاءات البشرية في القطاع الحكومي، مثل برامج التدريب، التمكين الوظيفي، والقيادة الفعالة

يُقاس هذا المتغيّر من خلال فقرات الاستبيان التي تعكس مدى استفادة الجهة الحكومية من المبادرات والمشروعات المرتبطة برؤية 2030 في تطوير موظفيها

ثاني أ: المتغير التابع ع

كفاءة الأداء المؤسسي

- التعريف الإجرائي:

يقصد بكفاءة الأداء المؤسسي في هذا البحث قدرة الجهة الحكومية في تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الفعالية والإنتاجية باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وذلك من خلال تحسين أداء العاملين، جودة الخدمات، وسرعة إنجاز المعاملات

ويُقاس هذا المتغي رمن خلال استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان التي تتناول مؤشرات الأداء مثل، الإنتاجية، جودة الخدمة، الرضا الوظيفي، والالتزام المؤسسي

تصميم البحث

فلسفة البحث: وضعي منهج

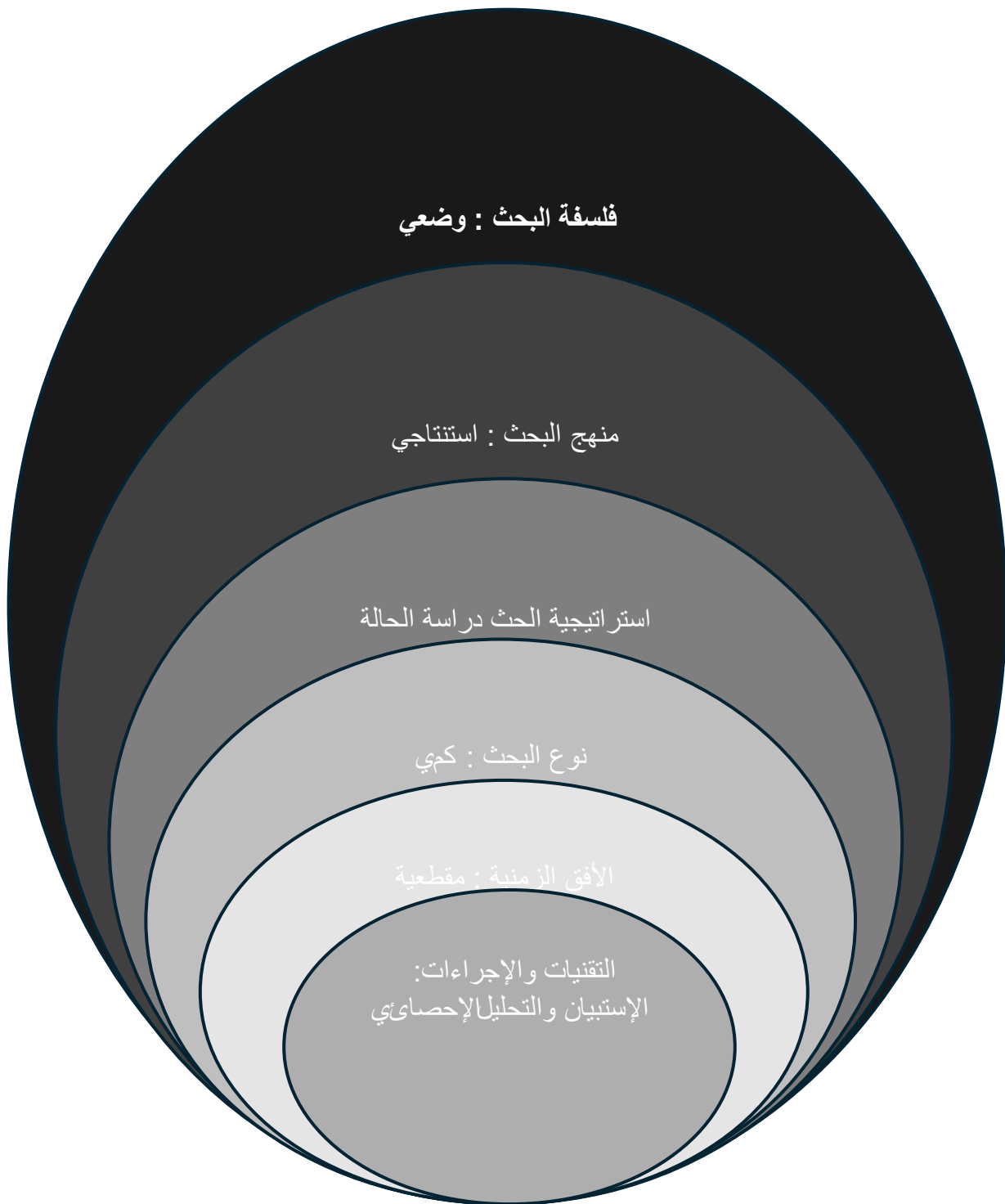
البحث: استنتاجي استراتيجي

البحث: دراسة الحالة نوع

البحث: كمي الأفق الزمنية:

مقطعية

التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في القطاع الحكومي الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة الموارد البشرية، سواء كانوا يشغلون مناصب إشرافية أو تنفيذية وذلك في مختلف الإدارات الحكومية ذات الصلة بعمليات الموارد البشرية ويشمل المجتمع المستهدف موظفي إدارة الموارد البشرية، والشؤون الإدارية، والتطوير التنظيمي، والتدريب، والمتابعة، لما لهم دور أساسي في تطبيق السياسات والممارسات الإدارية التي تتعلق بموضوع الدراسة اختيار هذا المجتمع يعكس طبيعة المشكلة البحثية، حيث يُعد هؤلاء الأفراد الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة حول التحديات والفرص التي تواجه إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحكومي

عينة البحث

نظراً لاتساع حجم مجتمع البحث وتوزعه على عدد كبير من الجهات الحكومية، فقد تم الاعتماد على عدد عينة ممثلة من الموظفين يتم اختيارهم بطريقة علمية تنتج تعميم النتائج على المجتمع الأصلي وقد استخدم الأسلوب العشوائي الطبقي لتمثيل مختلف الفئات الوظيفية (إشرافية، إدارية، تنفيذية) وذلك بهدف تحقيق قدر من التوازن بين فئات العينة وضمان شمول مختلف المستويات الوظيفية ويُعد هذا الأسلوب من أنسب الطرق في البحوث الإدارية، إذ يسمح بالحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية من خلال تمثيل جميع فئات المجتمع بطريقة عادلة بلغ حجم العينة 33 موظفاً تم توزيع الاستبيانات عليهم إلكترونياً وتم استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل

طرق وتقنيات أخذ العينات

تم استخدام الطريقة العشوائية الطبقية لأنها تنتج توزيع أفراد العينة وفق معايير محددة (مثل الجهة الحكومية أو المستوى الوظيفي) مما يعزز مصداقية النتائج

واستخدمت جزئياً طريقة أهد العينة القصدية لاختيار بعض الأفراد ذوي الخبرة المباشرة في مجال إدارة الموارد البشرية، بهدف الحصول على آراء متعمقة تدعم تحليل النتائج

يُسهّم هذا الدمج بين الأسلوبين العشوائي والقصدي في ضمان تمثيل واقعي وشامل لوجهات نظر العاملين في القطاع الحكومي حول موضوع الدراسة

طرق جمع البيانات

سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتظراً لطبيعة البحث وضرورة تطبيقه على عينة من موظفي القطاع الحكومي، يرى الباحث أن استمارة الاستبيان من أنسب الأدوات لتحقيق أهداف هذه الدراسة، إذ تُعدّ من الأدوات الفعالة في المنهج الوصفي التحليلي حيث أنها غير مكلفة وتتيح جمع بيانات كمية في وقت مناسب، كما توفر مستوى عالٍ من السرية والموضوعية في إجابات المشاركين

ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتصميم استبيان إلكتروني باستخدام النماذج الرقمية، بما يُسهّل توزيعه واستلام الاستجابات بدقة وسرعة

أنواع البيانات

اعتمد هذا الباحث على نوعين أساسيين من البيانات، وهما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية وذلك بهدف تحقيق شمولية ودقة في معالجة موضوع الدراسة

1 - البيانات الأولية

١- لتحقيق الأبعاد التحليلية للموضوع استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة جمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحديات الإدارية والتنظيمية، والسياسات الحكومية، ومستوى التحول الرقمي، والفرص المتاحة من خلال رؤية المملكة 2030) والمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي)

تعتبر هذه الأداة مناسبة لأهداف الدراسة ومنهجها، حيث توفر معلومات قيمة تسهم في الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة كما يتضمن هذا الجزء تغطية الجوانب التطبيقية للدراسة والتحقق منها عبر الاستبانة التي تم توزيعها، حيث تم تطويرها بعناية وتحليلها لضمان تحقيق النتائج الدقيقة والموثوقة

2 - البيانات الثانوية

قام الباحث بمراجعة جميع الأدبيات المتاحة المتعلقة بالموضوع من خلال الإطلاع على الكتب، المقالات العلمية، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة 2. هدف هذه المراجعة هو الإلمام بجوانب الموضوع المختلفة وإثراء الإطار النظري للدراسة، مما يساهم في تفسير وتحليل النتائج المستخلصة من البيانات الأولية

إجراءات التحليل الإحصائي

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spas)

وستعتمد النتائج المستخرجة على مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

• التكرارات والنسب المئوية:

س تستخدم لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إعداد جداول تكرارية تتضمن التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

سيحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محاور الاستبيان المرتبطة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لكل محور بناء على استجابات أفراد العينة

• معامل ألفا كرونباخ:

سيستخدم لحساب ثبات أداة القياس (الاستبيان) وذلك للتأكد من اتساق فقرات كل محور وموثوقية البيانات المستخرجة من الاستبيان

• تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد:

سيتم تطبيقه لقياس أثر المتغيرات المستقلة على كفاءة الأداء المؤسسي بما يوفر دلائل إحصائية دقيقة حول مستوى التأثير ودلالة العلاقات بين المتغيرات

الخاتمة:

تناول الفصل الثالث (منهجية البحث) حيث تم استعراض المنهجية المتبعة في دراسة أثر التحديات الإدارية والتنظيمية والسياسات والتشريعات الحكومية، ومستوى التحول الرقمي، والفرص المتاحة من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠ على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. وقد حدد الباحث المتغيرات الرئيسية المستخدمة في الدراسة مثل المتغيرات المستقلة المرتبطة بجوانب إدارة البشرية، والمتغير التابع المتمثل في كفاءة الأداء المؤسسي

كم تم توضيح مجتمع الدراسة المكون من موظفي القطاع الحكومي مع اختيار عينة عشوائية من الإدارات الحكومية بهدف تمثيل فئات مختلفة من الموظفين، ولتوضيح طرق وتقنيات جمع البيانات، تم توزيع استمارة الاستبيان الإلكتروني على أفراد العينة المستهدفة مما ساعد في الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين، اعتمد الباحث كذلك على المصادر الثانوية دراسات وكتب وتقارير حكومية لدعم الجانب النظري

وفيما يتعلق بإجراءات جمع البيانات الأساسية فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة وتحديد اتجاهات المشاركين نحو التحديات والفرص في إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي

أما بالنسبة لإجراءات التحليل الإحصائي فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الأداة وموثوقيتها

وفي الختام تم تطبيق تحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على كفاءة الأداء المؤسسي، بما يعزز من دقة وموضوعية النتائج المستخلصة من الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1 - مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بهدف اختبار أثر التحديات الإدارية والتنظيمية والسياسات والتشريعات الحكومية، ومستوى التحول الرقمي، والفرص المتاحة عبر رؤية 2030 على كفاءة الأداء المؤسسي وقد تم اعتماد المنهج الكمي واستخدام الاستبيان المبني على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات بصورة منهجية وموضوعية وتم البدء بالتحليل الوصفي لعرض خصائص العينة ومستوى استجاباتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات ومن ثم جرى توظيف التحليل الاستدلالي عبر معامل الارتباط والانحدار الخطي لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ويسهم هذا التحليل في تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة بما يُعزز من فهم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي

٢- توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث):

يتم تناول الإحصائيات الوصفية والتكرارية من خلال استعراض التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية حيث وبعد تفريغ الاستجابات تم التوصل للنتائج التالية:

النوع (ذكر/أنثى)

المستوى التعليمي.

سنوات الخبرة في القطاع الحكومي.

المسمى الوظيفي/المستوى الإداري.

مناقشة وصفية:

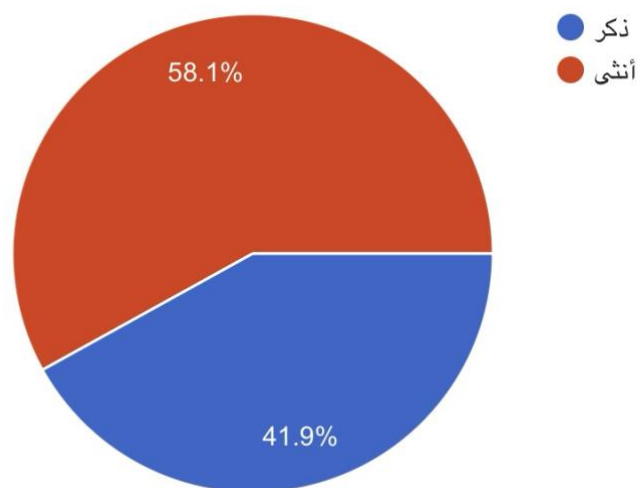
إدراج جداول تكرارية ونسب مئوية توضح توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الديموغرافية

الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

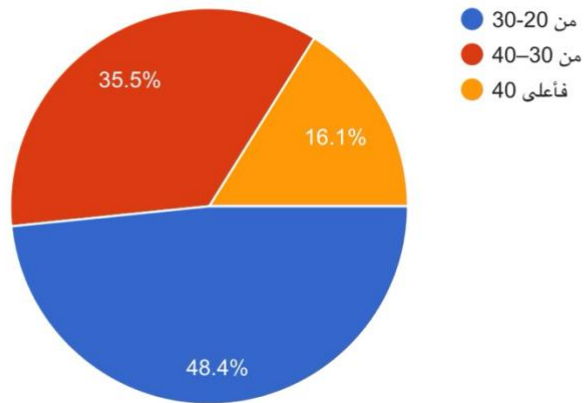
المتغير	الفئة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)	الملاحظة/الأكثر شيوعاً
النوع	ذكر	13	\$41.9\%\$	).(\$58.1\%\$)الإناث يمثلن غالبية العينة (
	أنثى	18	\$58.1\%\$	
المستوى التعليمي	ثانوي	11	\$35.5\%\$	).(\$54.8\%\$)البكالوريوس هو المؤهل الأغلب (
	بكالوريوس	17	\$54.8\%\$	
	دبلوم	2	\$6.5\%\$	
	دراسات عليا	1	\$3.2\%\$	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	\$61.3\%\$	).(\$61.3\%\$)أقل من 5 سنوات هي الفئة الأكبر (
	من 5 إلى 10 سنوات	2	\$6.5\%\$	
	أكثر من 10 سنوات	10	\$32.3\%\$	
الفئة العمرية	من 20-30	15	\$48.4\%\$	من 20-30 عاماً هي الفئة العمرية السائدة).(\$48.4\%\$).
	من 30-40	11	\$35.5\%\$	
	40 فأعلى	5	\$16.1\%\$	
المجموع الكلي		31	\$100.0\%\$	

رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة:

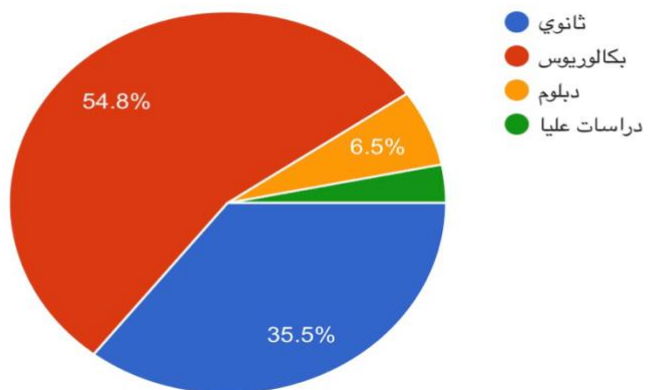
1 - الجنس:



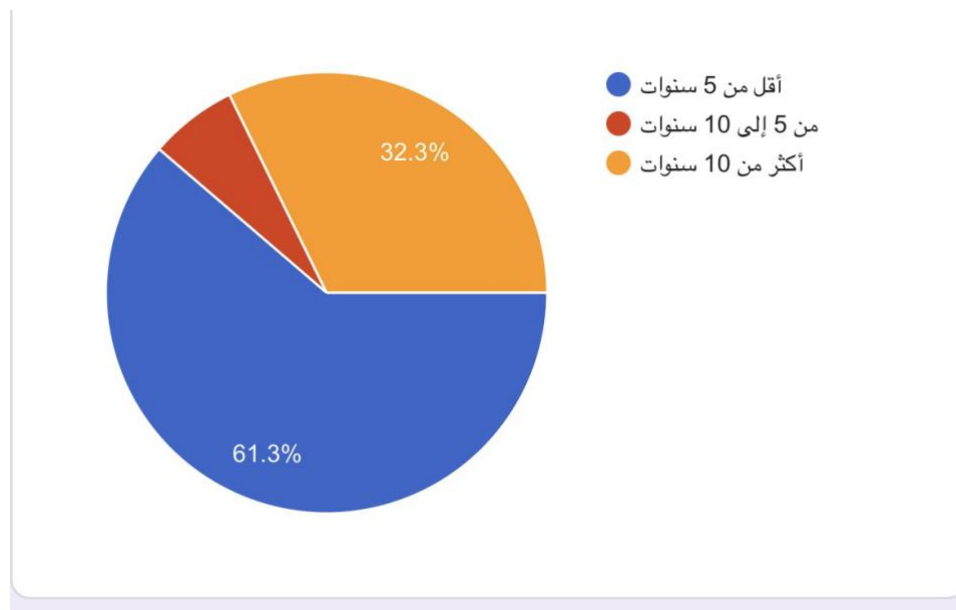
2- العمر:



3- المؤهل الدراسي:



4 - سنوات الخبرة:



3 - اختبارات الصدق والثبات للإستبيانات:

- يجب التأكد من صدق الاستبيان (على سبيل المثال، الصدق الظاهري أو صدق المحتوى).
- Cronbach's يجب قياس مدى اتساق وموثوقية الإجابات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Reliability): الثبات)
، حيث يُفضل أن يكون قيمة أكبر من 0.70 (Alpha)

مناقشة وصفية:

• جدول يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية للاستبيان (التحديات، الفرص).

• تحليل النتائج لتأكيد مدى موثوقية وثبات الاستبيان.

٤- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

يتطلب هذا الجزء استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الترتيب) للإجابة على أسئلة البحث المتعلقة بالتحديات والفرص. يمكن تقسيم هذا الجزء حسب محاور الاستبيان (الجوانب التي تم قياسها).

أ. تحليل تحديات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي

يجب تحليل استجابات العينة لكل عبارة تتعلق بالتحديات:

الترتيب (الأولوية)	النسبة الكلية للموافقين (أوافق + أوافق بشدة)	العبارة
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$38.7\% + 16.1\% = **54.8\%**\$$	ضعف استقطاب الكفاءات المؤهلة
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$50\% + 13.3\% = **63.3\%**\$$	التدريب والتطوير لا يُنفذ بالشكل الكافي
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$35.5\% + 51.6\% = **87.1\%**\$$	ضعف الحوافز والترقيات يؤدي لخفض الرضا الوظيفي
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$53.3\% + 26.7\% = **80\%**\$$	ضعف ثقافة التقييم القائم على الأداء والتحسين المستمر
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$35.5\% + 22.6\% = **58.1\%**\$$	قصور في تطبيق أنظمة التقييم العادل للأداء الوظيفي

مناقشة وصفية:

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لكل عبارة، وترتيب العبارات وفقاً لأهميتها (المتوسط الحسابي).

إظهار أن ضعف الحوافز والترقيات (بنسبة موافقة كلية) هو التحدي الأكبر الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية حسب رأي العينة.

(يمثلان أيضاً تحديات رئيسية.) (ضعف ثقافة التقييم) إظهار أن التدريب والتطوير

ب- تحليل فرص إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي:

الترتيب (الأولوية)	النسبة الكلية للموافقين (أوافق + أوافق بشدة)	العبارة
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$60\% + 26.7\% = **86.7\%**\$$	التحول الرقمي يوفر فرصة لتطوير عمليات الإدارة
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$54.8\% + 41.9\% = **96.7\%**\$$	وجود برامج لتأهيل القادة الجدد يمثل فرصة لتحسين الأداء
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$58.1\% + 25.8\% = **83.9\%**\$$	تسهم الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$51.6\% + 41.9\% = **93.5\%**\$$	الشراكات مع القطاع الخاص تسهم في نقل الخبرات
يحدد بعد التحليل الإحصائي للمتوسط	$\$48.4\% + 32.3\% = **80.7\%**\$$	اعتماد الأنظمة الإلكترونية ساعد في تسهيل الإجراءات الإدارية

مناقشة وصفية:

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة لكل عبارة، وترتيبها

إظهار أن برامج تأهيل القادة الجدد (بنسبة موافقة كلية) بنسبة (٩٦.٧٪) هي الفرصة الأبرز، تليها الشراكات مع القطاع الخاص (٩٣.٥٪) ثم التحول الرقمي (٨٦.٧٪)

٥- اختبار الفرضيات:

في هذا الجزء، يجب إجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة لاختبار الفرضيات التي وضعتها لدراستك (على سبيل المثال، هل توجد علاقة/تأثير ذو دلالة إحصائية بين...؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية؟).

نوع الاختبار	الغرض
أو تحليل التباين (اختبار T) (ANOVA)	اختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التحديات أو الفرص تعزى لمتغيرات العينة (الخبرة، المسمى الوظيفي، إلخ).
معامل الارتباط (بيرسون)	قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (مثل: العلاقة بين قصور التقييم والرضا الوظيفي).
تحليل الانحدار (Regression)	اختبار التأثير (مثل: هل يؤثر ضعف الحوافز على الرضا الوظيفي؟).

مناقشة وصفية:

جداول نتائج اختبار الفرضيات (قيم t و F و قيمة الدلالة value-p)

قرار إحصائي لكل فرضية (قبول أو رفض الفرضية الصفرية)

٦- ربط النتائج بالدراسات السابقة:

في هذا القسم، يجب أن تبدأ بمناقشة نتائج الإحصاء الوصفي والتحليلي التي توصلت إليها، ثم مقارنتها وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

مناقشة وصفية:

تفسير سبب ارتفاع نسبة الموافقة على أن ضعف الحوافز والترقيات يسبب انخفاض الرضا الوظيفي

(٨٧.١)

مناقشة التوافق والاختلاف بين نتائجك والنتائج التي توصلت إليها دراسات سابقة تناولت موضوعات مشابهة.

ربط نتائج الفرص (كالتحول الرقمي وتأهيل القادة) برؤى وخطط الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي.

٧- الخاتمة:

لخصت الدراسة الحالية إلى نتائج محورية تعكس واقع إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في سياق التحديات والفرص. أكدت النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي على أن **ضعف نظام الحوافز والترقيات** يمثل القيد الأكثر تأثيراً على البيئة الداخلية، مسجلاً أعلى نسبة إجماع في ارتباطه بانخفاض الرضا الوظيفي (٨٧.١٪) ويُعد هذا مؤشراً حيوياً يتطلب إصلاحاً جذرياً في منظومة المكافآت والتحفيز.

على صعيد الفرص، أظهرت الدراسة إدراكاً عالياً لإمكانات التطوير، حيث احتلت **برامج تأهيل القيادات** صدارة الأولويات بنسبة موافقة استثنائية بلغت (٩٦.٧٪) مما يؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري القيادي يمثل النقطة المحورية لتعزيز الأداء المؤسسي.

وفي ضوء هذه التحديات والفرص، توصي الدراسة بتبني استراتيجية ثنائية المسار تركز على تفعيل الفرص المتاحة (كالتحول الرقمي وتعميق الشراكات مع القطاع الخاص) كمحركات لمعالجة التحديات البنيوية المتعلقة بفاعلية التقييم وعدالة الحوافز. إن قدرة القطاع الحكومي على تحقيق أهدافه التنموية مرهونة بمدى نجاحه في إدارة هذه الموازنة الحرجة

٨- استكمال قائمة المراجع:

Salem Alqarni (2024). The Impact of HRM Practices on Service Quality in Customer-Facing Businesses. *International Journal for Quality Research*, 19(1), 199–210

حول: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات في الشركات التي تتعامل مباشرة مع العملاء.

Mostafa M. Ouddah & Nada I. Jabbouri (2020). Evaluating the Activity of Motivating Human Resources According to Service Quality Standards. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(52, 2), 312–329.

حول: تقييم تأثير تحفيز الموارد البشرية على جودة الخدمات بناءً على معايير جودة الخدمة

