

دور التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي

اسم الطالبة
غدير محمد الناصر

الرقم الجامعي
233000258

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
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.....	10
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	12
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1.	المقدمة:.....	17
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	19
2.3.	المتغير التابع:.....	20
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	21
2.5.	الخاتمة:.....	22

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية تحولاً مؤسسياً متسارعاً في ظل المتغيرات المحلية والعالمية التي فرضت على المؤسسات العامة ضرورة إعادة النظر في أساليب إدارتها وهياكلها التنظيمية وآليات تقديم خدماتها، بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والاستدامة. ولم يعد نجاح المؤسسات الحكومية يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو البشرية، وإنما أصبح يرتبط بقدرتها على تبني منهجيات التطوير المؤسسي التي تسهم في بناء مؤسسات مرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة. وقد عززت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هذا التوجه من خلال التركيز على تطوير الأداء الحكومي، ورفع جودة الخدمات، وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية، وترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية والابتكار المؤسسي، الأمر الذي جعل التطوير المؤسسي أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

ويشكل التطوير المؤسسي عملية شاملة ومتكاملة تستهدف تحسين مختلف عناصر المنظمة، بدءاً من الهياكل التنظيمية، والإجراءات الإدارية، والموارد البشرية، والأنظمة التقنية، وصولاً إلى الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة واتخاذ القرار. ولا يقتصر التطوير المؤسسي على إجراء تغييرات شكلية أو مؤقتة، بل يمثل عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها بكفاءة أعلى، من خلال توظيف الموارد المتاحة بصورة مثلى، وإزالة المعوقات التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الإنتاجية، وزيادة رضا المستفيدين والعاملين على حد سواء. كما يساهم في إيجاد بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، وتشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني، بما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي الشامل.

وفي ظل التطورات المتسارعة في مجال الإدارة العامة، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تقوم على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأداء، وإدارة الجودة الشاملة، والتحول الرقمي، وإدارة المعرفة، والحوكمة المؤسسية، باعتبارها أدوات رئيسة لدعم عمليات التطوير المؤسسي. وقد أثبتت العديد من التجارب الدولية أن المؤسسات الحكومية التي نجحت في تطبيق برامج تطوير مؤسسي متكاملة استطاعت تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر في الموارد، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية. ومن هذا المنطلق، أصبح التطوير

المؤسسي يمثل خيارًا استراتيجيًا وليس مجرد بديل إداري، خصوصًا في المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع توقعات المستفيدين، وتسارع التطور التقني، وضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

ويُقصد بكفاءة العمل قدرة المؤسسة على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بأفضل مستوى ممكن من الجودة، وفي أقل وقت وجهد وتكلفة، مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية. وتُعد كفاءة العمل من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الحكومات في تقييم أداء مؤسساتها، لأنها تعكس مدى قدرة تلك المؤسسات على تنفيذ السياسات العامة، وتحقيق التنمية، وتلبية احتياجات المجتمع بصورة فعالة. وترتبط كفاءة العمل بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أبرزها وضوح الهيكل التنظيمي، وكفاءة القيادة، وفعالية نظم المعلومات، ومستوى تدريب العاملين، ومرونة الإجراءات، وتكامل العمليات الإدارية، وهي جميعها عناصر تتأثر بصورة مباشرة بمستوى التطوير المؤسسي داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق، تظهر العلاقة الوثيقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة العمل، حيث يسهم التطوير المؤسسي في إعادة تصميم العمليات الإدارية بما يقلل من التعقيد والبيروقراطية، ويزيد من سرعة اتخاذ القرار، ويرفع مستوى التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ويعزز استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. كما يساعد التطوير المؤسسي على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والمساءلة، والشفافية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات الحكومية.

وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في ضوء الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتطوير القطاع الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، والتي تركز على بناء جهاز حكومي يتميز بالكفاءة والفاعلية والمرونة والقدرة على الابتكار. وقد أطلقت الحكومة العديد من المبادرات والبرامج الإصلاحية التي تستهدف تطوير الأنظمة الإدارية، وإعادة هيكلة الجهات الحكومية، وتطبيق التحول الرقمي، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة رأس المال البشري، بما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي. إلا أن نجاح هذه المبادرات يتطلب فهمًا علميًا للعوامل التي تؤثر في كفاءة العمل، وفي مقدمتها التطوير المؤسسي، باعتباره الإطار الشامل الذي تنطلق منه مختلف عمليات الإصلاح الإداري.

وتسعى هذه الدراسة إلى تناول دور التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي من خلال تحليل الأسس النظرية للتطوير المؤسسي، واستعراض أبعاده ومكوناته وآلياته، وبيان مفهوم كفاءة العمل ومحدداتها، ثم دراسة طبيعة العلاقة بينهما في البيئة الحكومية السعودية، بما يساهم في تقديم إطار علمي يمكن أن يفيد متخذي القرار والقيادات الإدارية في تصميم برامج تطوير مؤسسي أكثر فاعلية، تدعم تحسين الأداء الحكومي، وتعزز جودة الخدمات، وترفع كفاءة استخدام الموارد، بما يحقق مستهدفات التنمية المستدامة ويواكب تطلعات المملكة نحو بناء قطاع حكومي عالمي يتميز بالكفاءة والتميز المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من اتساع الأدبيات التي تناولت موضوع التطوير المؤسسي، ووجود عدد كبير من الدراسات التي ناقشت كفاءة العمل في المؤسسات الحكومية، فإن المراجعة العلمية تشير إلى أن معظم الدراسات تناولت هذين المفهومين بصورة منفصلة، حيث ركزت بعض الدراسات على تطوير الهياكل التنظيمية أو إدارة الموارد البشرية أو التحول الرقمي باعتبارها أبعادًا مستقلة، بينما اهتمت دراسات أخرى بقياس كفاءة الأداء أو جودة الخدمات دون الربط الشامل بين التطوير المؤسسي بوصفه عملية استراتيجية متكاملة وبين كفاءة العمل بوصفها أحد أهم مخرجات الأداء المؤسسي. كما يلاحظ وجود محدودية في الدراسات التي قدمت إطارًا نظريًا متكاملًا يفسر طبيعة العلاقة بين مختلف أبعاد التطوير المؤسسي وتأثيرها في رفع كفاءة العمل داخل القطاع الحكومي السعودي، خاصة في ظل المتغيرات التنظيمية التي فرضتها رؤية المملكة 2030. كذلك تختلف النماذج النظرية المستخدمة في تفسير هذه العلاقة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة تساهم في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم معالجة علمية أكثر شمولًا وتكاملاً لهذا الموضوع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، ورغم ما تشهده الجهات الحكومية السعودية من برامج تطوير وإصلاح إداري واسعة، فإن نتائج تطبيق هذه البرامج لا تزال متفاوتة بين مؤسسة وأخرى، الأمر الذي يعكس وجود اختلاف في آليات تنفيذ التطوير المؤسسي ومستوى

تأثيره في كفاءة العمل. كما أن العديد من الدراسات التطبيقية السابقة اقتصرت على قطاعات حكومية محددة أو ركزت على أبعاد جزئية مثل التدريب أو التحول الرقمي أو إدارة الجودة، دون قياس الأثر الكلي للتطوير المؤسسي بمختلف مكوناته على كفاءة العمل داخل القطاع الحكومي. ويضاف إلى ذلك محدودية الدراسات الميدانية الحديثة التي تتناول هذا الموضوع في ضوء مستجدات الإصلاح الإداري السعودي، وما شهدته المؤسسات الحكومية من تحديثات تنظيمية وتقنية واسعة خلال السنوات الأخيرة. ومن ثم تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة التطبيقية من خلال تقديم دليل ميداني يوضح مدى إسهام التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل، بما يدعم صناع القرار في تصميم سياسات وبرامج تطوير أكثر فاعلية، ويعزز قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة العامة، والمتمثل في العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة العمل داخل القطاع الحكومي. وتسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم عرض متكامل للمفاهيم والنظريات المرتبطة بالتطوير المؤسسي، وتحليل أبعاده وآلياته ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، مع توضيح مفهوم كفاءة العمل ومحدداتها والعوامل المؤثرة فيها، ثم بناء إطار نظري يفسر طبيعة العلاقة بين المتغيرين. كما تمثل الدراسة إضافة للمكتبة العربية، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بصورة شاملة في البيئة الحكومية السعودية، الأمر الذي يجعل نتائجها مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، ويفتح المجال أمام الباحثين لتطوير نماذج بحثية جديدة تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالتطوير المؤسسي والأداء الحكومي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تنبع الأهمية التطبيقية للدراسة من ارتباطها المباشر بقضايا تطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة، حيث من المتوقع أن تقدم نتائجها مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية ومتخذي القرار في الجهات الحكومية السعودية على تقييم واقع برامج التطوير المؤسسي، والتعرف إلى مدى تأثيرها في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم جهود التخطيط الاستراتيجي، وتطوير السياسات الإدارية، وإعادة تصميم الإجراءات التنظيمية، وتعزيز كفاءة استثمار الموارد البشرية والتقنية والمالية، بما يحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة الخدمات. كذلك توفر الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها عند إعداد خطط التطوير المؤسسي المستقبلية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويساعد الجهات الحكومية على بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي

ما دور التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي؟

التساؤلات الفرعية

1. ما واقع تطبيق التطوير المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي؟
2. ما مستوى كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي؟
3. ما أثر تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي؟
4. ما أثر تنمية الموارد البشرية والقيادة المؤسسية في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير المؤسسي بأبعاده المختلفة ورفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

التعرف إلى دور التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

الأهداف الفرعية

1. التعرف إلى واقع تطبيق التطوير المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.
2. قياس مستوى كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.
3. تحليل أثر تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية في رفع كفاءة العمل.
4. بيان أثر تنمية الموارد البشرية والقيادة المؤسسية في تحسين كفاءة العمل.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين التطوير المؤسسي بأبعاده المختلفة ورفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

1.6. فرضيات الدراسة:

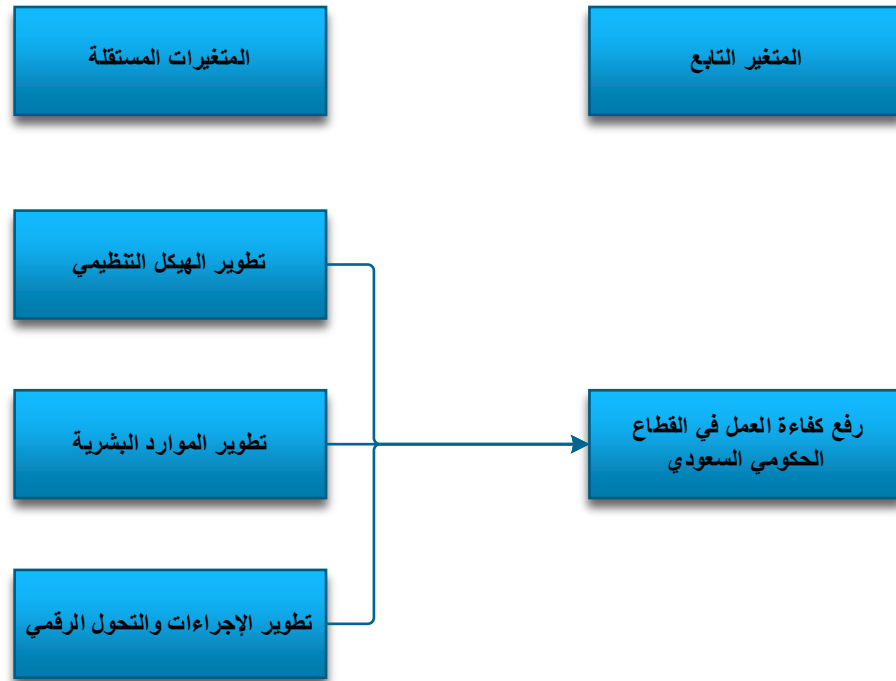
الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهياكل التنظيمية في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الإجراءات والعمليات الإدارية في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التقنيات الحديثة والتحول الرقمي ضمن برامج التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التطوير المؤسسي بأبعاده المختلفة ومستوى كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) باعتبارها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تهدف إلى قياس أثر التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي من خلال جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يتيح الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتفسير والتعميم. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات بصورة منظمة من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أداة مقننة تتمثل في الاستبانة، ثم إخضاع هذه البيانات للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تحويل الظواهر الإدارية والتنظيمية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس، الأمر الذي يسمح بقياس درجة تطبيق ممارسات التطوير المؤسسي ومستوى كفاءة العمل بصورة موضوعية، بعيداً عن التقديرات الشخصية أو الأحكام الانطباعية. كما تتيح هذه المنهجية استخدام عدد من المؤشرات الإحصائية التي تساعد في تفسير النتائج بدقة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الدلالة الإحصائية، بما يسهم في بناء استنتاجات تستند إلى أدلة علمية واضحة.

وتأتي مناسبة المنهجية الكمية لهذه الدراسة من كونها تتناول علاقة سببية وتأثيرية بين متغيرات محددة يمكن قياسها بصورة مباشرة من خلال مجموعة من الفقرات التي تعكس أبعاد التطوير المؤسسي ومستوى كفاءة العمل. كما تساعد هذه المنهجية في تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، وقياس حجم تأثير كل بعد من أبعاد التطوير المؤسسي في المتغير التابع، الأمر الذي يوفر صورة دقيقة عن واقع المؤسسات الحكومية السعودية، ويساعد في تقديم توصيات تستند إلى نتائج إحصائية موثوقة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية المستقبلية.

وتتوافق المنهجية الكمية كذلك مع طبيعة الدراسات الإدارية المعاصرة التي تعتمد بصورة كبيرة على القياس الكمي لمتغيرات الأداء المؤسسي، لما توفره من درجة عالية من الموضوعية، وإمكانية المقارنة بين النتائج، وإعادة تطبيق الدراسة في بيئات تنظيمية مشابهة. كما أنها تعزز من موثوقية النتائج من خلال استخدام أدوات إحصائية لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتحقق من جودة البيانات قبل تفسيرها، وهو ما يزيد من القيمة العلمية للدراسة ويمنح نتائجها درجة مرتفعة من الاعتماد الأكاديمي والتطبيقي.

ومن المتوقع أن تعتمد الدراسة على تصميم بحث وصفي تحليلي ضمن إطار المنهجية الكمية، حيث يتم وصف واقع التطوير المؤسسي ومستوى كفاءة العمل داخل القطاع الحكومي السعودي، ثم تحليل العلاقة بينهما واختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة. ويسهم هذا التصميم في تقديم تفسير علمي للعلاقة بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل في رفع كفاءة العمل، بما يحقق أهداف الدراسة ويجب عن تساؤلاتها الرئيسة والفرعية بصورة دقيقة ومنهجية.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، إذ تهدف إلى التحقق من صحة الإطار النظري واختبار الفرضيات من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائيًا. وتعد الدراسة الميدانية خطوة أساسية في الدراسات الكمية، لأنها توفر بيانات واقعية تعكس آراء العاملين وخبراتهم تجاه مستوى تطبيق التطوير المؤسسي وأثره في رفع كفاءة العمل داخل القطاع الحكومي السعودي. ومن خلال هذه البيانات يمكن الوصول إلى نتائج علمية تستند إلى الواقع العملي، بما يعزز من مصداقية الدراسة ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الأداء المؤسسي.

وتعتمد الدراسة الميدانية على إعداد استبانة علمية تتضمن مجموعة من العبارات التي تغطي جميع متغيرات الدراسة، بحيث تُصاغ وفق مقياس تدريجي يسمح بقياس اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد التطوير المؤسسي ومستوى كفاءة العمل. وتُوزع الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين في الجهات الحكومية السعودية، مع مراعاة تنوع الخصائص الوظيفية والإدارية للعينة بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة. كما تُراعى في إعداد الأداة الأسس العلمية المتعلقة بالوضوح، والشمول، والحياد، بما يسهم في الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تُراجع الاستبانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم تُدخل البيانات إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لمعالجتها وفق الأساليب الإحصائية المناسبة. ويشمل التحليل الإحصائي استخراج الإحصاءات الوصفية لتحديد مستوى تطبيق متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الاستدلالية للكشف عن قوة العلاقة بين التطوير المؤسسي وكفاءة العمل، وقياس حجم تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، والتحقق من صحة الفرضيات عند مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد.

ولا تقتصر أهمية الدراسة الميدانية على اختبار الفرضيات فحسب، وإنما تمتد إلى تقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق التطوير المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي، والكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز أو تطوير، بما يساعد متخذي القرار في بناء خطط إصلاح إداري تستند إلى نتائج علمية دقيقة. كما تسهم في تحديد أكثر أبعاد التطوير المؤسسي تأثيرًا في رفع كفاءة العمل، الأمر الذي يتيح توجيه الموارد والجهود نحو المجالات ذات الأولوية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

وتكتسب الدراسة الميدانية أهمية إضافية لارتباطها المباشر ببيئة العمل الحكومية السعودية، التي تشهد تحولاً إدارياً وتنظيماً واسعاً في إطار برامج الإصلاح المؤسسي والتحول الوطني. ومن ثم فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها لن تقتصر فائدتها على الجانب الأكاديمي، بل يمكن أن تشكل أساساً عملياً لتطوير السياسات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم الجهات الحكومية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تعزيز ثقافة التطوير المستمر، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة فاعلية استخدام الموارد البشرية والتنظيمية والتقنية.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسات العلمية في بناء مفاهيمها وتفسير نتائجها، إذ يزود الباحث بالأسس الفكرية والعلمية اللازمة لفهم الظاهرة محل الدراسة وتحليلها في ضوء ما قدمته الأدبيات السابقة من مفاهيم ونظريات ونماذج تفسيرية. وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا الفصل ليؤسس البناء العلمي للدراسة الحالية من خلال تقديم معالجة نظرية شاملة لمتغيرات الدراسة، واستعراض أهم المفاهيم والاتجاهات الفكرية المرتبطة بها، وتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بينها في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة، بما يسهم في بناء إطار معرفي متكامل يساعد على تفسير نتائج الدراسة الميدانية لاحقاً. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يمثل الحلقة التي تربط بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية للدراسة، إذ لا يمكن تفسير العلاقات الإحصائية أو تحليل النتائج الميدانية بصورة علمية دقيقة دون وجود أساس نظري متين يوضح طبيعة المتغيرات، وخصائصها، وأبعادها، والعوامل المؤثرة فيها. ولذلك يركز هذا الفصل على عرض المفاهيم العلمية بصورة متدرجة ومنهجية، مع مناقشة أهم النماذج والنظريات التي تناولتها الأدبيات الإدارية، وإبراز التطورات التي شهدتها الفكر الإداري في مجال تطوير المؤسسات الحكومية وتحسين كفاءتها، بما يتلاءم مع المتغيرات المعاصرة التي فرضتها الثورة الرقمية ومتطلبات الإدارة الحديثة.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح طبيعة العلاقة العلمية التي تربط بين متغيرات الدراسة، من خلال استعراض ما توصلت إليه الدراسات السابقة والبحوث العلمية من نتائج وتفسيرات، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يساعد على تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويؤدي ذلك إلى بناء تصور علمي واضح يفسر كيفية تأثير المتغيرات في بعضها البعض، ويوضح المسارات التي يمكن من خلالها تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانب الميداني، دون الاقتصار على الوصف النظري فقط، وإنما من خلال ربط المفاهيم بالواقع الإداري الذي تعيشه المؤسسات الحكومية السعودية في ظل برامج الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي.

ويبرز أيضاً الدور المحوري لهذا الفصل في توفير الأساس العلمي الذي تستند إليه أداة الدراسة، إذ إن تحديد الأبعاد والمؤشرات المستخدمة في القياس يعتمد بصورة مباشرة على ما يتم استخلاصه من الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة. ومن ثم فإن ما يتضمنه هذا الفصل من تحليل علمي للمفاهيم والعلاقات يمثل الأساس الذي تُبنى عليه الفرضيات، وتُصاغ الاستبانة،

وتُفسر النتائج، وتُستخلص التوصيات. وبذلك يشكل الفصل الثاني قاعدة معرفية متكاملة تضمن اتساق الدراسة علمياً ومنهجياً، وتسهم في تعزيز موثوقية نتائجها وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل القطاع الحكومي السعودي.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. تطوير الهيكل التنظيمي

يشكل تطوير الهيكل التنظيمي أحد أهم محاور التطوير المؤسسي، نظرًا لدوره في تنظيم العلاقات الإدارية، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتحقيق التكامل بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة. ويقصد به إعادة تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة بما يتلاءم مع أهدافها الاستراتيجية ومتطلبات بيئة العمل الحديثة، من خلال تبسيط المستويات الإدارية، وتقليل التعقيد التنظيمي، وتوضيح الاختصاصات، وتحسين آليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الإدارات.

كما يسهم تطوير الهيكل التنظيمي في تحسين عملية اتخاذ القرار، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات، وتقليل ازدواجية المهام، وتحقيق مرونة تنظيمية تمكن المؤسسة من التكيف مع التطورات الإدارية والتقنية. وفي القطاع الحكومي السعودي، أصبح تطوير الهياكل التنظيمية ضرورة أساسية لدعم برامج الإصلاح الإداري وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث يساعد على بناء مؤسسات أكثر كفاءة وقدرة على تقديم خدمات حكومية ذات جودة عالية، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة.

2. تطوير الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح أي برنامج للتطوير المؤسسي، إذ تعتمد كفاءة المؤسسات الحكومية بصورة كبيرة على مستوى كفاءة العاملين، وقدراتهم المهنية، ودافعيتهم نحو الإنجاز والإبداع. ويقصد بتطوير الموارد البشرية مجموعة السياسات والبرامج التي تستهدف تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي، من خلال التدريب المستمر، والتأهيل المهني، وإدارة المواهب، والتخطيط للمسار الوظيفي، وتطوير نظم تقييم الأداء والحوافز.

ويؤدي الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إلى رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية، وزيادة القدرة على استخدام التقنيات الحديثة، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي داخل المؤسسة. كما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ويجعل المؤسسات أكثر قدرة على مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية المستقبلية.

3. تطوير الإجراءات والتحول الرقمي

يشكل تطوير الإجراءات الإدارية والتحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة في التطوير المؤسسي، حيث يركز على إعادة تصميم العمليات الإدارية وتبسيطها، وإلغاء الإجراءات غير الضرورية، والاستفادة من التقنيات الرقمية في تنفيذ الأعمال الحكومية بكفاءة أعلى. ويشمل ذلك أتمتة الخدمات، وتطبيق الأنظمة الإلكترونية، وإدارة البيانات بصورة متكاملة، واستخدام التقنيات الذكية في دعم اتخاذ القرار، وتحسين قنوات التواصل مع المستفيدين.

وقد أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسة لرفع كفاءة المؤسسات الحكومية، لما يوفره من سرعة في إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز الشفافية والحوكمة، وتحسين جودة الخدمات. كما يساعد على بناء بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات، ويعزز قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم خدمات رقمية متطورة تتوافق مع تطلعات المستفيدين، وهو ما يجعل هذا البعد من أكثر أبعاد التطوير المؤسسي تأثيراً في رفع كفاءة العمل.

2.3. المتغير التابع:

- رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي

يمثل رفع كفاءة العمل المتغير الرئيس الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره من خلال تحليل أثر ممارسات التطوير المؤسسي المختلفة. ويُقصد بكفاءة العمل قدرة المؤسسة الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإنجاز مهامها باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة بأفضل صورة ممكنة، مع تحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين والمستفيدين. كما تعد كفاءة العمل مؤشراً رئيساً لنجاح المؤسسات الحكومية في تنفيذ خططها وتحقيق مستهدفاتها التنموية، خاصة في ظل توجه المملكة نحو بناء جهاز حكومي يتميز بالمرونة والابتكار والتميز المؤسسي.

وتتأثر كفاءة العمل بعدد كبير من العوامل التنظيمية والإدارية، من أهمها وضوح الأدوار والمسؤوليات، وكفاءة العمليات التشغيلية، ومستوى تأهيل العاملين، وفعالية القيادة، وتوافر الأنظمة التقنية الحديثة، ومدى تكامل الإجراءات الإدارية.

وكلما نجحت المؤسسة في تطوير هذه الجوانب، ارتفعت قدرتها على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وزادت سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، وتحسنت جودة الخدمات الحكومية. ولذلك فإن رفع كفاءة العمل لا يُنظر إليه باعتباره مجرد زيادة في الإنتاجية، وإنما يمثل عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لجميع الموارد، مع ضمان الاستدامة المؤسسية والتحسين المستمر للأداء.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية بين أبعاد التطوير المؤسسي الثلاثة المتمثلة في تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير الإجراءات والتحول الرقمي وبين رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي. فكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه الأبعاد بصورة متكاملة، تحسنت قدرة المؤسسة على تنظيم أعمالها، وتعزيز كفاءة العاملين، وتبسيط إجراءاتها، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع إنجاز الأعمال، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع مستوى رضا المستفيدين. كما أن العلاقة بين هذه المتغيرات ليست علاقة منفصلة، بل علاقة تكاملية، إذ يعزز كل متغير من المتغيرات المستقلة أثر المتغيرين الآخرين؛ فنجاح تطوير الهيكل التنظيمي يحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة، كما أن نجاح التحول الرقمي يتطلب إجراءات إدارية مرنة وكوادر بشرية قادرة على استخدام التقنيات الحديثة. ومن ثم فإن التكامل بين هذه الأبعاد يمثل الأساس الحقيقي لنجاح برامج التطوير المؤسسي وتحقيق مستويات مرتفعة من كفاءة العمل داخل القطاع الحكومي السعودي، بما يتوافق مع مستهدفات الإصلاح الإداري ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.5. الخاتمة:

خلص هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل تناول المفاهيم الرئيسة المرتبطة بالدراسة، من خلال عرض وتحليل الأدبيات العلمية والنظريات الإدارية والدراسات السابقة ذات الصلة، بما أسهم في تكوين قاعدة معرفية راسخة لفهم موضوع الدراسة من مختلف أبعاده. كما تضمن الفصل استعراضاً منهجياً لمتغيرات الدراسة، وبيان خصائصها وأبعادها والأسس الفكرية التي تقوم عليها، إلى جانب توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بينها استناداً إلى ما قدمته الأدبيات الحديثة من تفسيرات ونماذج علمية، دون الاكتفاء بعرض المفاهيم بصورة منفصلة، بل من خلال إبراز التكامل بينها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وأظهر الفصل أن فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة يمثل خطوة ضرورية قبل الانتقال إلى الجانب التطبيقي، لأن تفسير النتائج الإحصائية يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الإطار النظري الذي يفسر تلك العلاقات. كما بين أن الدراسات السابقة قدمت إسهامات مهمة في تفسير الموضوع، إلا أنها كشفت في الوقت نفسه عن عدد من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة في البيئة الحكومية السعودية، وهو ما يمنح الدراسة الحالية قيمة علمية إضافية من خلال محاولة معالجة تلك الجوانب وربطها بالواقع الإداري المعاصر.

كما أكد الفصل أن تناول متغيرات الدراسة بصورة علمية متكاملة يسهم في بناء نموذج بحثي قادر على تفسير طبيعة التأثير والعلاقات المتبادلة بين المتغيرات، ويوفر الأساس اللازم لتطوير أدوات القياس واختبار الفرضيات بصورة دقيقة. ومن هذا المنطلق، يشكل هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو الدراسة الميدانية، حيث سيتم الاستناد إلى ما تم عرضه وتحليله من مفاهيم وأطر نظرية عند تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يضمن تحقيق الترابط المنهجي بين الإطار النظري والجانب التطبيقي، ويساعد في الوصول إلى نتائج علمية تسهم في دعم جهود تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. أحمد، ماهر. (2020). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والغالي، طاهر محسن. (2021). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
3. السلي، علي. (2019). *إدارة التميز المؤسسي*. القاهرة، مصر: دار غريب.
4. العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن. (2020). *الإدارة والأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
5. النجار، فريد راغب. (2021). *الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي*. القاهرة، مصر: إيتراك للنشر.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of management and leadership* (7th ed.). Kogan Page.
2. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.
3. Daft, R. L. (2022). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
4. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2023). *Public administration: An action orientation* (8th ed.). Cengage Learning.
5. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
6. Drucker, P. F. (2008). *Management: Revised edition*. HarperBusiness.
7. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
8. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

10. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.