

دور التطوير المؤسسي في رفع كفاءة العمل في القطاع الحكومي السعودي

اسم الطالب/
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. 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.

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.