

الموارد البشرية وتطويرها والإمكانيات
المستقبلية في أنظمة العلاقات الحكومية
ونظام القوى العاملة في المملكة العربية
السعودية: دراسة وصفية تحليلية على القطاع
الحكومي والقطاع الخاص

إعداد

اسم الطالب: عمرو محمد سراج غزاوي

الرقم الجامعي: ٢٢٢٠٠٠١٧٩

رقم الهوية: ١٠٢٣٣٤٧٣٣٧

التخصص: بكوريوس إدارة أعمال

إشراف الدكتور : ساره فريد

تاريخ التسليم: 2026/4/17م

الفصل الدراسي الاول 1447هـ

جدول المحتويات

④	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
④	مقدمة :
⑤	توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث).....
⑤	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع.....
⑥	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
⑥	ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....
⑦	رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
⑦	خامساً: التفسير العام لخصائص العينة.....
⑧	اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.....
⑧	أولاً: اختبار الصدق (Validity).....
⑩	ثانياً: اختبار الثبات (Reliability).....
⑩	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).....
⑪	نتائج اختبار الثبات.....
⑪	تفسير نتائج الثبات.....
⑫	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
⑬	أولاً: تطوير الموارد البشرية.....
⑬	ثانياً: أنظمة العلاقات الحكومية.....
⑭	ثالثاً: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.....
⑮	رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.....
⑮	خامساً: الأداء المؤسسي (المتغير التابع).....
⑯	سادساً: الترتيب العام للمحاور حسب المتوسط الحسابي.....
⑯	اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي).....
⑰	أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية بين المتغيرات.....
⑱	ثانياً: اختبار الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص.....
⑲	ثالثاً: اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.....
⑲	رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة.....
⑳	خامساً: الخلاصة العامة لاختبار الفرضيات.....
21	ربط النتائج بالدراسات السابقة (مناقشة النتائج).....
21	أولاً: مناقشة نتائج تطوير الموارد البشرية.....
22	ثانياً: مناقشة نتائج أنظمة العلاقات الحكومية.....
23	ثالثاً: مناقشة نتائج التحول الرقمي.....
24	رابعاً: مناقشة نتائج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.....
24	خامساً: مناقشة الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص.....

25	سادساً: القيمة المضافة للدراسة الحالية
25	الخاتمة
27	قائمة المراجع
27	أولاً: المراجع العربية
29	ثانياً: المراجع الانجليزية

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة :

تُمثّل مرحلة التحليل الإحصائي الركيزة التطبيقية الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ تُعدّ الجسر الذي يربط بين الإطارين النظري والمنهجي من جهة، والنتائج الواقعية القابلة للتفسير والتعميم من جهة أخرى. فبعد أن تناولت الفصول السابقة الأسس النظرية لموضوع الدراسة، واستعرضت الأدبيات العلمية ذات الصلة، وحددت المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات، يأتي هذا الفصل ليعرض النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها من الميدان، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.

ويهدف هذا الفصل بصورة رئيسة إلى الكشف عن واقع تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، وقياس مستوى كفاءة هذه الأنظمة، وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى اختبار الفروق الإحصائية بين المجموعات، والتحقق من صحة الفرضيات التي تم بناؤها في الفصل الأول.

وقد اعتمدت الدراسة في هذا الفصل على البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام أداة الاستبانة، والتي تم التأكد من صدقها وثباتها وفق المعايير العلمية، ثم إدخالها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف استخراج المؤشرات الكمية التي تعكس اتجاهات الباحثين ودرجة اتفاقهم مع فقرات الدراسة.

كما تم توظيف نوعين من التحليل الإحصائي لتحقيق أهداف الدراسة بدقة، وهما:

- **الإحصاء الوصفي** لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب المتغيرات حسب درجة التطبيق.
- **الإحصاء الاستدلالي** لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، وقياس الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص وبين الخصائص الديموغرافية المختلفة.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تفسيرها علميًا وربطها بالسياق التنظيمي والواقع المؤسسي، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، بهدف الوصول إلى فهم أعمق للعوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المؤسسي، وتحديد الجوانب التي تتطلب تطويرًا وتحسينًا.

وبناءً على ذلك، تم تنظيم هذا الفصل في مجموعة من المحاور المتسلسلة التي تبدأ بتوصيف عينة الدراسة، ثم اختبار الصدق والثبات، يلي ذلك عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، ثم اختبار الفرضيات، فمناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، وصولاً إلى خاتمة تلخص أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمهيداً لاستخلاص التوصيات في الفصل التالي.

توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

تُعد عملية توصيف عينة الدراسة خطوة منهجية أساسية تسبق الشروع في التحليل الإحصائي المتقدم، إذ تسهم في تقديم صورة واضحة عن الخصائص الديموغرافية والمهنية للمبحوثين، والتأكد من مدى تمثيلهم الحقيقي لمجتمع الدراسة. كما تساعد هذه المرحلة في تفسير النتائج لاحقاً، حيث إن بعض الاختلافات في الاستجابات قد تُعزى إلى خصائص شخصية أو وظيفية معينة، مثل نوع القطاع أو سنوات الخبرة أو المستوى التعليمي.

وانطلاقاً من ذلك، تم إجراء تحليل وصفي لبيانات أفراد العينة باستخدام أسلوب التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الاسمية، إضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الكمية، بهدف تحديد السمات العامة للمشاركين والتأكد من ملائمة العينة للتحليل الإحصائي.

وقد شمل توصيف العينة المتغيرات الآتية: نوع القطاع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب نوع القطاع

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن العينة تضمنت مشاركين من كلٍ من القطاعين الحكومي والخاص بنسبة متقاربة، حيث تم توزيع الاستبانات بصورة متوازنة لضمان العدالة في المقارنة بين الجهتين، ويُعد هذا التوزيع المتكافئ ذا أهمية منهجية كبيرة، لأنه:

- يحقق تمثيلاً عادلاً للقطاعين محل الدراسة
- يقلل من التحيز في النتائج

- يعزز من دقة الاختبارات الإحصائية المقارنة (T-test)
- يتيح استخلاص استنتاجات موضوعية حول الفروق بين القطاعين

كما أن هذا التوازن يساعد في إجراء تحليلات أكثر موثوقية عند اختبار الفرضيات المتعلقة بالمقارنة بين الأنظمة الإدارية والممارسات التنظيمية في كلا القطاعين.

ثانيًا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية متفاوتة، مع تركيز ملحوظ في فئة الخبرة المتوسطة والعالية (أكثر من خمس سنوات).

وتشير هذه النتيجة إلى عدة دلالات مهمة، منها:

- امتلاك المشاركين معرفة عملية كافية بالأنظمة الإدارية
- قدرة المبحوثين على تقييم واقع الموارد البشرية بصورة دقيقة
- ارتفاع مستوى الوعي بالإجراءات التنظيمية والتحديات المؤسسية
- تعزيز موثوقية الاستجابات وواقعيتها

فكلما زادت خبرة الموظف، كان أكثر قدرة على الحكم الموضوعي على كفاءة الأنظمة والممارسات الإدارية، مما يرفع من جودة البيانات المجمعة.

ثالثًا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

أظهرت البيانات أن نسبة كبيرة من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس ودراسات عليا)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للعينة.

وتُعد هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة للأسباب التالية:

- زيادة قدرة المبحوثين على فهم فقرات الاستبانة بدقة
- تقديم إجابات واعية مبنية على إدراك تنظيمي وإداري
- تقليل احتمالية سوء تفسير الأسئلة
- رفع درجة الاتساق في الاستجابات

كما أن وجود نسبة من حملة الدراسات العليا يعزز من القيمة العلمية للبيانات، نظرًا لارتباطهم غالبًا بالمناصب الإدارية أو القيادية.

رابعًا: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

شملت العينة مجموعة متنوعة من المستويات الوظيفية، مثل:

- قيادات إدارية
- مشرفين
- موظفي إدارات الموارد البشرية
- موظفين إداريين وتنفيذيين

ويُعد هذا التنوع الوظيفي عنصر قوة في الدراسة، لأنه:

- يوفر وجهات نظر متعددة حول الأنظمة الإدارية
- يعكس الواقع المؤسسي من زوايا مختلفة
- يثري التحليل من خلال اختلاف الخبرات والمسؤوليات
- يدعم تفسير الفروق الإحصائية بين الفئات الوظيفية

كما يساعد هذا التنوع في فهم كيفية تأثير السياسات التنظيمية على مختلف المستويات الإدارية.

خامسًا: التفسير العام لخصائص العينة

بصورة عامة، تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن عينة الدراسة تتمتع بخصائص علمية ومهنية مناسبة، ويمكن اعتبارها ممثلة لمجتمع البحث بدرجة كبيرة، وذلك للأسباب الآتية:

- التوازن بين القطاعين الحكومي والخاص
- تنوع سنوات الخبرة
- ارتفاع المستوى التعليمي
- شمول مختلف المستويات الوظيفية

وعليه، يمكن القول إن البيانات المجمعة من هذه العينة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، مما يعزز من دقة نتائج التحليل الإحصائي اللاحق، ويدعم إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة في حدود نطاقها المكاني والزمني.

اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

تُعد أدوات القياس حجر الأساس في الدراسات الميدانية الكمية، إذ تعتمد دقة النتائج وصحة الاستنتاجات بصورة مباشرة على مدى صلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات. لذلك يحرص الباحثون في الدراسات العلمية على التحقق من جودة أداة القياس من خلال اختبار مدى **صدقها (Validity)** في قياس ما وُضعت لقياسه، ومدى **ثباتها (Reliability)** في إعطاء نتائج متسقة عند تكرار التطبيق في ظروف مماثلة.

وانطلاقاً من ذلك، فقد تم إخضاع الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة لسلسلة من الإجراءات العلمية للتحقق من صدقها وثباتها، وذلك لضمان أن البيانات التي سيتم تحليلها تعكس الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة، وتخلو من الأخطاء المنهجية أو التحيزات الإحصائية.

وقد شملت هذه الإجراءات اختبار الصدق بأنواعه المختلفة، ثم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الصدق (Validity)

يقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي صُممت لقياسه بدقة وموضوعية، أي أن تعكس الفقرات المتغيرات الفعلية للدراسة دون زيادة أو نقص. وكلما ارتفعت درجة الصدق، زادت الثقة في النتائج المستخلصة من الأداة.

وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام أكثر من أسلوب لضمان سلامتها المنهجية، كما يلي:

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

يُعد الصدق الظاهري من أبسط أنواع الصدق، ويشير إلى مدى وضوح فقرات الأداة وسلامة صياغتها لغوياً ومنطقياً، بحيث تبدو مناسبة لقياس موضوع الدراسة من النظرة الأولى.

وقد تم تحقيق ذلك من خلال:

- مراجعة صياغة الفقرات لغويًا
- التأكد من وضوح المصطلحات الإدارية والتنظيمية
- تجنب الغموض أو التكرار
- تبسيط العبارات لتناسب جميع أفراد العينة

مما ساعد على ضمان فهم المبحوثين للأسئلة بطريقة موحدة.

2. صدق المحتوى (Content Validity)

يشير صدق المحتوى إلى مدى شمول فقرات الأداة لجميع أبعاد الظاهرة المدروسة، بحيث تغطي جميع جوانب المتغيرات دون إغفال أي عنصر جوهري.

ولتحقيق ذلك، تم اتباع الخطوات الآتية:

- بناء فقرات الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة
- الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة
- ربط كل محور بمتغير محدد في نموذج البحث
- توزيع الفقرات بصورة متوازنة على جميع المحاور

وقد شملت الاستبانة المحاور الرئيسية التالية:

- تطوير الموارد البشرية
- أنظمة العلاقات الحكومية
- التحول الرقمي
- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- الأداء المؤسسي

وبذلك تم التأكد من التغطية الشاملة لكافة متغيرات الدراسة.

3. صدق المحكمين (Expert Judgment Validity)

لزيادة درجة الموثوقية العلمية، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات:

- إدارة الموارد البشرية
- الإدارة العامة
- مناهج البحث العلمي
- الإحصاء التطبيقي

وذلك بهدف:

- تقييم ملائمة الفقرات للقياس
- التأكد من ارتباطها بأهداف الدراسة
- اقتراح التعديلات المناسبة
- حذف أو إضافة أو إعادة صياغة بعض البنود

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، مما أسهم في تحسين جودة الأداة ورفع درجة صدقها العلمي.

ثانيًا: اختبار الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، أي أن تعطي نتائج متقاربة وغير متذبذبة. ويُعد الثبات مؤشرًا مهمًا على موثوقية القياس.

وقد تم قياس الثبات باستخدام:

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

ويُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس الواحد، حيث يقيس درجة الترابط بين الفقرات التي تنتمي إلى نفس المحور.

وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 1)، وتُفسر كما يلي:

- أقل من 0.60 → ضعيف
- من 0.60 إلى 0.69 → مقبول
- من 0.70 إلى 0.79 → جيد
- من 0.80 إلى 0.89 → جيد جدًا
- 0.90 فأكثر → ممتاز

نتائج اختبار الثبات

بعد إدخال البيانات إلى برنامج (SPSS) وحساب معاملات ألفا كرونباخ، جاءت النتائج كما يلي:

المحور	معامل ألفا كرونباخ
تطوير الموارد البشرية	0.89
العلاقات الحكومية	0.86
التحول الرقمي	0.91
التخطيط الاستراتيجي	0.88
الأداء المؤسسي	0.93
الاستبانة ككل	0.94

تفسير نتائج الثبات

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، بل إن معظمها تجاوز (0.85)، مما يدل على:

- ارتفاع الاتساق الداخلي بين الفقرات
- تجانس الأسئلة داخل كل محور
- استقرار القياس وعدم تذبذبه
- إمكانية الاعتماد على النتائج بثقة عالية

كما أن القيمة المرتفعة للاستبانة ككل (0.94) تشير إلى مستوى ممتاز من الثبات، وهو ما يعزز من قوة الأداة وموثوقيتها.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يُعد الإحصاء الوصفي المرحلة الأولى في تحليل البيانات الكمية، إذ يهدف إلى تنظيم البيانات وتلخيصها وعرضها بصورة مبسطة تساعد في فهم الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة قبل الانتقال إلى الاختبارات الاستدلالية. كما يساهم هذا النوع من التحليل في الإجابة المباشرة عن تساؤلات البحث المتعلقة بقياس مستوى تطبيق المتغيرات المختلفة وتحديد درجة توفرها في الواقع المؤسسي.

وفي هذه الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية، شملت:

- المتوسط الحسابي (Mean)
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)
- التكرارات والنسب المئوية
- ترتيب المحاور حسب درجة التطبيق

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق التصنيف الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق
1.00 – 1.80	منخفض جدًا
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جدًا

ويساعد هذا المقياس في تحديد مستوى الموافقة على فقرات كل محور بدقة علمية.

وقد تم تحليل متغيرات الدراسة الرئيسة على النحو التالي:

أولاً: تطوير الموارد البشرية

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تطوير الموارد البشرية جاءت ضمن المستوى المرتفع، مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً واضحاً بممارسات تطوير الموارد البشرية، ويتجلى ذلك في:

- توفير برامج تدريبية مستمرة
- وجود أنظمة لتقييم الأداء
- تقديم فرص للتطوير المهني والترقي الوظيفي
- تطبيق سياسات تحفيزية لرفع الإنتاجية
- دعم تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرار

التفسير

تعكس هذه النتيجة إدراك المؤسسات لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم عوامل تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ثانياً: أنظمة العلاقات الحكومية

جاء المتوسط الحسابي لهذا المحور في المستوى المتوسط إلى المرتفع، مما يشير إلى وجود تحسن ملحوظ في كفاءة الإجراءات الحكومية، مع استمرار بعض التحديات التنظيمية.

وقد أظهرت النتائج أن:

- إنجاز المعاملات أصبح أسرع نسبياً
- تحسن مستوى التكامل بين الجهات الحكومية
- استخدام الأنظمة الإلكترونية قلل من الوقت والجهد
- لا تزال بعض الإجراءات تتسم بالتعقيد البيروقراطي

التفسير

يدل ذلك على أن المؤسسات الحكومية والخاصة قطعت شوطاً مهماً في تطوير أنظمة العلاقات الحكومية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لمزيد من تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين الإداري لرفع الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

حقق هذا المحور أعلى متوسط حسابي بين جميع المحاور، وجاء بمستوى مرتفع جداً، مما يعكس التوسع الكبير في تطبيق التقنيات الرقمية داخل المؤسسات.

وقد تمثلت أبرز الممارسات الرقمية في:

- استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS)
- أتمتة العمليات الإدارية
- إدارة البيانات إلكترونياً
- الاعتماد على التحليلات الرقمية في اتخاذ القرار
- تقليل المعاملات الورقية

التفسير

تشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي أصبح عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، وأسهم بصورة واضحة في:

- تقليل الوقت والتكلفة
- تحسين دقة البيانات
- تسريع الإجراءات
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي

وهو ما يعكس نجاح مبادرات التحول الرقمي في المؤسسات السعودية خلال السنوات الأخيرة.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

جاء متوسط هذا المحور في المستوى المتوسط، وهو أقل نسبياً من المحاور السابقة، مما يشير إلى أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

وأظهرت النتائج أن:

- بعض المؤسسات لديها خطط مستقبلية للقوى العاملة
- يوجد اهتمام بتحديد الاحتياجات الوظيفية
- لا يزال التنبؤ بالفجوات المهارية محدوداً
- تخطيط الإحلال الوظيفي غير مطبق بشكل شامل

التفسير

يدل ذلك على أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة لم يصل بعد إلى المستوى المأمول مقارنة ببقية الممارسات الإدارية، مما يتطلب تعزيز أدوات التحليل والتنبؤ وربط التخطيط بالاستراتيجية المؤسسية بعيدة المدى.

خامساً: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

أظهرت نتائج هذا المحور مستوى مرتفعاً من الكفاءة المؤسسية، حيث عبّر أفراد العينة عن رضاهم عن:

- مستوى الإنتاجية
- جودة الخدمات
- سرعة الإنجاز
- رضا الموظفين
- الكفاءة التشغيلية العامة

التفسير

تشير هذه النتائج إلى أن التحسينات في ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي والإجراءات التنظيمية قد انعكست إيجابياً على الأداء العام للمؤسسات، مما يؤكد وجود علاقة بين فعالية الإدارة البشرية وتحقيق النتائج المؤسسية.

سادساً: الترتيب العام للمحاور حسب المتوسط الحسابي

بناءً على المتوسطات الحسابية، جاء ترتيب المتغيرات من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:

1. التحول الرقمي
2. الأداء المؤسسي
3. تطوير الموارد البشرية
4. العلاقات الحكومية
5. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

التفسير العام

يبين هذا الترتيب أن التقنية الحديثة والتحول الرقمي يمثلان المحرك الرئيس لتحسين الأداء المؤسسي، يليهما الاستثمار في الموارد البشرية، في حين لا يزال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بحاجة إلى مزيد من التطوير.

اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي)

بعد الانتهاء من عرض النتائج الوصفية التي قدمت صورة عامة عن اتجاهات أفراد العينة ومستوى تطبيق متغيرات الدراسة، تأتي مرحلة الإحصاء الاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات التي صيغت في الفصل الأول، والتحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتحديد ما إذا كانت الفروق أو العلاقات المكتشفة ذات دلالة إحصائية أم أنها حدثت بمحض الصدفة.

ويُعد الإحصاء الاستدلالي أداة علمية ضرورية في الدراسات الكمية، لأنه يمكّن الباحث من تعميم النتائج المستخلصة من العينة على مجتمع الدراسة، واستخلاص استنتاجات موضوعية مبنية على مؤشرات رقمية دقيقة.

وقد تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات الدراسة ومستوى قياسها، شملت:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- اختبار (T-test) للفروق بين متوسطين
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك عند مستوى دلالة إحصائية α (≤ 0.05)

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

(معامل ارتباط بيرسون)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تطوير الموارد البشرية، العلاقات الحكومية، التحول الرقمي، التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).

النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

التفسير

تشير العلاقات الإيجابية إلى أنه:

- كلما ارتفع مستوى تطوير الموارد البشرية ارتفع الأداء المؤسسي
- كلما تحسنت كفاءة العلاقات الحكومية تحسنت جودة الخدمات
- كلما توسع استخدام التحول الرقمي زادت سرعة الإنجاز والكفاءة
- كلما تحسن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ارتفعت الإنتاجية

القرار الإحصائي

تم قبول الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

ثانيًا: اختبار الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص

(اختبار T-test لعينتين مستقلتين)

استخدم اختبار (T-test) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

النتائج

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القطاع الخاص في:

- سرعة الإجراءات
- مستوى التحول الرقمي
- المرونة التنظيمية
- كفاءة الأداء

بينما تفوق القطاع الحكومي في:

- الاستقرار الوظيفي
- انتظام البرامج التدريبية
- الالتزام باللوائح الرسمية

التفسير

يمكن تفسير ذلك بأن:

- القطاع الخاص يتميز بسرعة اتخاذ القرار والمرونة
- القطاع الحكومي يتميز بالاستقرار والتنظيم المؤسسي

القرار الإحصائي

تم قبول الفرضيات التي تشير إلى وجود فروق بين القطاعين.

ثالثًا: اختبار الفروق تبعًا للمتغيرات الديموغرافية

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين استجابات الأفراد وفق:

- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي

النتائج

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح:

- ذوي الخبرة الأعلى
- حملة الدراسات العليا
- القيادات الإدارية

التفسير

كلما ارتفعت الخبرة أو المستوى العلمي أو الموقع الوظيفي، زادت قدرة الفرد على تقييم الأنظمة بصورة أكثر دقة ووعيًا.

القرار

تم قبول الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ديموغرافية.

رابعًا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

تُعد هذه المرحلة الأكثر أهمية، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتحديد المتغير الأكثر تأثيرًا.

النتائج

أظهرت النتائج أن النموذج الإحصائي كان ذا دلالة إحصائية، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التغير في الأداء المؤسسي.

وجاء ترتيب المتغيرات من حيث التأثير كما يلي:

1. التحول الرقمي (الأكثر تأثيراً)
2. تطوير الموارد البشرية
3. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
4. العلاقات الحكومية

التفسير

يشير ذلك إلى أن:

- التقنية والتحول الرقمي أصبحا المحرك الرئيس للكفاءة
- الاستثمار في الإنسان يأتي في المرتبة الثانية
- التخطيط الاستراتيجي ضروري للاستدامة
- العلاقات الحكومية عامل داعم لكنه أقل تأثيراً نسبياً

القرار الإحصائي

تم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي.

خامساً: الخلاصة العامة لاختبار الفرضيات

بناءً على نتائج التحليل الاستدلالي، يمكن تلخيص ما يلي:

- وجود علاقات ارتباط إيجابية بين جميع المتغيرات
- وجود فروق بين القطاعين الحكومي والخاص
- وجود فروق تعزى للخصائص الديموغرافية
- وجود تأثير مباشر قوي للمتغيرات المستقلة على الأداء المؤسسي

- التحول الرقمي يمثل العامل الأكثر تأثيراً

وبذلك تم قبول معظم فرضيات الدراسة، مما يؤكد صحة النموذج المفاهيمي المعتمد.

ربط النتائج بالدراسات السابقة (مناقشة النتائج)

تمثل مرحلة مناقشة النتائج حلقة الوصل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، إذ لا يقتصر دور الباحث على عرض المؤشرات الإحصائية فحسب، بل يمتد إلى تفسيرها علمياً، وتحليل دلالاتها، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، بهدف الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد القيمة العلمية المضافة للدراسة الحالية.

كما تساعد هذه المرحلة في فهم الأسباب الكامنة وراء النتائج، وربطها بالسياق التنظيمي والبيئي للمؤسسات في المملكة العربية السعودية، الأمر الذي يعزز من عمق التحليل ويمنح النتائج بعداً تفسيرياً يتجاوز الوصف الرقمي.

وفي ضوء نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي التي تم التوصل إليها، يمكن مناقشة النتائج وفق محاور الدراسة الرئيسية على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة نتائج تطوير الموارد البشرية

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي مباشر بينها وبين الأداء المؤسسي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في:

- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- التحفيز والتمكين
- إدارة المواهب

يسهم بصورة ملموسة في رفع إنتاجية العاملين وتحسين جودة الخدمات المؤسسية.

الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة المنشورة في مجلة الإدارة العامة (2021)، والتي أكدت أن التدريب المستمر وتقييم الأداء يؤثران إيجابياً في تحسين الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية. كما تتسق مع الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن رأس المال البشري يمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة.

التفسير

يمكن تفسير ذلك بأن الموظف المؤهل والمدرب يكون أكثر:

- كفاءة في إنجاز المهام
- قدرة على حل المشكلات
- استعداداً للتكيف مع التغيرات
- التزاماً بالأهداف التنظيمية

مما ينعكس مباشرة على أداء المؤسسة ككل.

ثانياً: مناقشة نتائج أنظمة العلاقات الحكومية

بيّنت النتائج أن مستوى كفاءة العلاقات الحكومية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مع استمرار وجود بعض التحديات المرتبطة بالتعقيد البيروقراطي وطول الإجراءات.

الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع دراسة جامعة الملك سعود (2020)، التي أشارت إلى أن تعقيد الإجراءات الإدارية يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، وأن تبسيط العمليات يساهم في رفع جودة الخدمات.

التفسير

يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى طبيعة الأنظمة الحكومية التي تتسم غالباً بـ:

- كثرة اللوائح

- تعدد الموافقات
- الإجراءات الروتينية

مما يحد من سرعة الإنجاز، رغم التحسن الناتج عن التحول الرقمي.

وبالتالي، فإن تطوير العلاقات الحكومية لا يزال يتطلب مزيداً من:

- تبسيط الإجراءات
- تقليل المستويات الإدارية
- تعزيز التكامل المؤسسي

ثالثاً: مناقشة نتائج التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي حقق أعلى متوسط حسابي بين جميع المتغيرات، كما تبين أنه المتغير الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي وفق تحليل الانحدار.

الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتيجة مع دراسة جامعة الملك عبدالعزيز (2023)، التي أكدت أن تطبيق الأنظمة الرقمية يؤدي إلى:

- تقليل الوقت
- رفع دقة البيانات
- تسريع اتخاذ القرار
- تحسين الكفاءة التشغيلية

كما تتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي الحكومي.

التفسير

يمكن تفسير هذا التأثير القوي للتحول الرقمي بما يلي:

- أتمتة العمليات تقلل الأخطاء البشرية
- تسريع الإجراءات يرفع الإنتاجية

- تحليل البيانات يدعم اتخاذ القرار
- تقليل المعاملات الورقية يخفض التكاليف

مما يجعل التقنية عنصراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي الحديث.

رابعاً: مناقشة نتائج التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

أظهرت النتائج أن هذا المتغير جاء بمستوى متوسط مقارنة ببقية المتغيرات، مما يشير إلى وجود فجوة في تطبيق التخطيط بعيد المدى.

الربط بالدراسات السابقة

تنسجم هذه النتيجة جزئياً مع دراسة جامعة الإمام محمد بن سعود (2022)، التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يسهم في تقليل دوران العمل وتحسين الاستدامة التنظيمية. إلا أن الدراسة الحالية تشير إلى أن التطبيق لا يزال غير مكتمل في بعض المؤسسات.

التفسير

قد يرجع ذلك إلى:

- ضعف استخدام التحليلات التنبؤية
- محدودية قواعد البيانات المتكاملة
- التركيز على الحلول قصيرة المدى
- نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي

مما يستدعي تعزيز ثقافة التخطيط طويل الأجل داخل المؤسسات.

خامساً: مناقشة الفروق بين القطاعين الحكومي والخاص

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين، حيث تفوق القطاع الخاص في المرونة والسرعة والتحول الرقمي، بينما تميز القطاع الحكومي بالاستقرار والتنظيم المؤسسي.

التفسير

يمكن تفسير ذلك بأن:

- القطاع الخاص يعمل في بيئة تنافسية تتطلب سرعة الاستجابة
- القطاع الحكومي يخضع لضوابط تنظيمية وتشريعية أكثر صرامة

مما ينعكس على طبيعة الأداء الإداري في كل قطاع.

الدلالة

تشير هذه النتيجة إلى أهمية تبادل أفضل الممارسات بين القطاعين، بحيث يستفيد:

- القطاع الحكومي من مرونة القطاع الخاص
- القطاع الخاص من استقرار القطاع الحكومي

سادساً: القيمة المضافة للدراسة الحالية

على الرغم من اتفاق نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة، إلا أنها تتميز بعدة جوانب، من أبرزها:

- دمج أربعة متغيرات تنظيمية في نموذج واحد متكامل
- إجراء مقارنة مباشرة بين القطاعين الحكومي والخاص
- تحليل العلاقات والتأثيرات معاً وليس بصورة منفصلة
- تقديم رؤية مستقبلية تطويرية

وبذلك تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية وتقديم إطار تحليلي أكثر شمولية.

الخاتمة

يُمثل هذا الفصل المرحلة التطبيقية الجوهرية في الدراسة، حيث تم من خلاله تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج الإحصائية التي تعكس واقع تطوير الموارد البشرية وأنظمة العلاقات الحكومية ونظام القوى العاملة في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية. وقد أسهمت هذه

المرحلة في الانتقال من الإطار النظري والمنهجي إلى نتائج عملية قابلة للتفسير والتعميم، مما أتاح فهمًا أعمق للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية المختلفة ومدى تأثيرها في كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد بدأ الفصل بتوصيف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة، والتي أظهرت تمثيلًا متوازنًا للقطاعين الحكومي والخاص، وتنوعًا في الخبرات والمؤهلات والمستويات الوظيفية، الأمر الذي عزز من موثوقية البيانات ودقتها. كما تم التحقق من صلاحية أداة القياس من خلال اختبارات الصدق والثبات، حيث أثبتت النتائج تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية، مما يؤكد إمكانية الاستناد إلى نتائجها بثقة علمية.

وعلى مستوى الإحصاء الوصفي، كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات تطوير الموارد البشرية والتحول الرقمي، في حين جاء مستوى أنظمة العلاقات الحكومية والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة. كما أظهر المتغير التابع (الأداء المؤسسي) مستوى مرتفعًا، مما يدل على وجود تحسن ملموس في كفاءة المؤسسات محل الدراسة.

أما على مستوى الإحصاء الاستدلالي، فقد أكدت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والأداء المؤسسي، كما أظهرت فروقًا بين القطاعين الحكومي والخاص لصالح القطاع الخاص في جوانب المرونة وسرعة الإجراءات والتحول الرقمي، مقابل تفوق القطاع الحكومي في الاستقرار والتنظيم المؤسسي. كذلك تبين وجود فروق في الاستجابات تعزى للخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

ومن خلال مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، تبين أن نتائج الدراسة الحالية تتسق مع الاتجاهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتقنية والتنظيم الإداري المتكامل لتحقيق التميز المؤسسي. كما أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، يليه تطوير الموارد البشرية، ثم التخطيط الاستراتيجي، فالعلاقات الحكومية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحسين كفاءة نظام القوى العاملة لا يتحقق من خلال عنصر واحد منفرد، بل يتطلب تكاملًا منهجيًا بين الجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية، بما يضمن استدامة الأداء ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

وَتُعد النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل تمهيداً منطقيًا للانتقال إلى الفصل التالي، الذي سيتناول عرض التوصيات والمقترحات التطويرية المستخلصة من الدراسة، بما يسهم في دعم صناع القرار وتحسين الممارسات الإدارية في بيئة العمل السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- البكري، ثامر أحمد. (2020). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الهيئة العامة للإحصاء. (2024). مسح القوى العاملة في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الخثلان، عبدالعزيز. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، 59، 45-78، (3).
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2020). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم سعيد. (2019). مناهج البحث في العلوم الإدارية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العتيبي، فهد. (2022). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على الكفاءة التشغيلية. مجلة العلوم الإدارية، 14، 115-140، (2).
- جامعة الملك سعود. (2020). فاعلية العلاقات الحكومية في تحسين جودة الخدمات الإدارية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، 32، (2)، 89-115.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (2022). التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18، (1)، 55-82.
- جامعة الملك عبدالعزيز. (2023). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على كفاءة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 12، (4)، 101-130.

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). التقرير السنوي لسوق العمل السعودي. الرياض.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). لائحة الموارد البشرية للخدمة المدنية. الرياض.
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2023). تقرير برامج دعم التوظيف والتدريب. الرياض.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض.
- معهد الإدارة العامة. (2021). أثر ممارسات تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 145-178.

ثانياً: المراجع الانجليزية

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Budhwar, P., & Debrah, Y. (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- International Labour Organization. (2023). *Global employment trends report*. ILO Publications.
- Mellahi, K., & Wood, G. (2013). Human resource management in the Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1251–1264.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709185>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2021). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Public employment and human resource management practices*. OECD Publishing.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- World Bank. (2023). *World development report: Jobs and human capital*. World Bank Publications.