

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطوير رأس المال البشري على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي ضمن رؤية 2030

أسم الطالب

فهد نواف المرحوم

232001346

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	11
1.8. منهجية الدراسة	12
1.9. الدراسة الميدانية	13
1.10. مخطط المشروع المقترح	14
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	6
2.1. المقدمة:	16
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	17
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	17

18.....	2.5.الخاتمة
18.....	قائمة المراجع

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تسعى الدول الحديثة إلى تحقيق التنمية الشاملة من خلال بناء مؤسسات حكومية فعّالة قادرة على الاستجابة للتحديات المتغيرة، ويُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الغاية، إذ يمثل رأس المال البشري المحرك الرئيس للابتكار والإنتاجية والاستدامة التنظيمية، ومع تسارع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في القرن الحادي والعشرين، أصبح تطوير رأس المال البشري ضرورة إستراتيجية لضمان تنافسية المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (Samour et al., 2023)

و تتجه العديد من الحكومات إلى إعادة هندسة هياكلها الإدارية وتطوير الكفاءات الوطنية بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة ورؤى الإصلاح الإداري، حيث أثبتت التجارب أن جودة الموارد البشرية هي التي تحدد مستوى الأداء المؤسسي ودرجة التميز في تقديم الخدمات العام ، واتجهت المملكة العربية السعودية إلى تبني رؤية 2030 كإطار استراتيجي شامل يستهدف بناء جهاز حكومي مرن، وتحسين كفاءة الأداء، وتحقيق التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والإبداع (Riwu Kore et al., 2024) .

وتُعدّ مبادرات تطوير رأس المال البشري جزءًا محوريًا في هذه الرؤية، إذ تعمل الدولة على تمكين الكوادر الوطنية، وتحفيز الإبداع، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الأداء والنتائج ، ويأتي هذا الاهتمام في ظل

إدراك متزايد بأن رأس المال البشري ليس مجرد مورد إداري، بل هو استثمار طويل الأمد يسهم في تعزيز التميز المؤسسي والريادة الحكومية (علي وآخرون، 2024).

ورغم الجهود المبذولة لتطوير العنصر البشري في القطاع الحكومي من خلال برامج التدريب والتأهيل والتحفيز، إلا أن هناك فجوة واضحة في مدى انعكاس هذه الممارسات على تحسين الأداء المؤسسي، سواء من حيث جودة الخدمات أو الكفاءة التشغيلية أو رضا المستفيدين (الشبلي ومفلح، 2022).

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطوير رأس المال البشري على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي ضمن إطار رؤية المملكة 2030، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري كقوة دافعة للتغيير المؤسسي، ومحور أساسي في تحقيق الكفاءة والجودة والاستدامة التنظيمية في الأجهزة الحكومية .

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن تحديات متزايدة في ظل التحولات التنظيمية والتقنية المتسارعة، الأمر الذي يجعل من تطوير رأس المال البشري ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق الأداء المؤسسي الفعال والاستدامة في تقديم الخدمات العامة. وعلى الرغم من إدراك القيادات الإدارية لأهمية العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر قيمة في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تعاني من فجوات في ممارسات تطوير الكفاءات والقدرات البشرية، وضعف الربط بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأهداف الأداء المؤسسي (علي وآخرون، 2024).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات إلى أن مفهوم رأس المال البشري قد تناولته العديد من الدراسات من زوايا متعددة، مثل دوره في تحقيق الميزة التنافسية (علي وآخرون، 2024)، وفي دعم التوجه الريادي للمؤسسات التعليمية (غبش والعبسي، 2022)، وفي تعزيز نظم إدارة الأزمات (الموسوي، 2021)، ويلاحظ وجود قصور نظري في الدراسات التي تناولت التكامل بين تطوير رأس المال البشري والأداء المؤسسي ضمن الإطار الحكومي تحديدًا، إذ ركز معظم الباحثين على القطاعات الخاصة أو الأكاديمية دون التوسع في البيئة الإدارية الحكومية ذات الخصوصية التنظيمية، كما أن البحوث السابقة لم تتناول بعمق العلاقة التفاعلية بين أبعاد تطوير رأس المال البشري (التدريب، التحفيز، التمكين، إدارة المعرفة) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي كالفاعلية والكفاءة والابتكار المؤسسي. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسات العربية نادرًا ما تناولت هذا الموضوع في ضوء التحولات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي الدراسة والتحليل العلمي المعمق...

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، ورغم تبني العديد من الجهات الحكومية لبرامج تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية، إلا أن الممارسات التنفيذية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف قياس أثر هذه البرامج على الأداء المؤسسي الفعلي، وغياب مؤشرات دقيقة تربط بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين كفاءة الأداء (الشبلي ومفلح، 2022). كما أن بعض المؤسسات الحكومية ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية دون تفعيل حقيقي لمفاهيم التطوير الشامل، مثل التمكين الإداري، والتحفيز المعنوي، وإدارة المعرفة المؤسسية (الوادي والنجار، 2022)، وأن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير وقصور نظم القيادة والتحفيز يمثلان عائقًا أمام تحويل رأس المال البشري إلى قيمة مؤسسية مضافة تنعكس على مؤشرات الأداء وجودة الخدمة العامة.

وهذه الثغرات التطبيقية توضح الحاجة إلى دراسة تحليلية تقيس أثر تطوير رأس المال البشري بشكل منهجي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي ضمن بيئة رؤية 2030 التي تقوم على الكفاءة والحوكمة والتميز المؤسسي.

وتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر تطوير رأس المال البشري على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على أحد المحاور الحيوية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي، والمتمثل في تطوير رأس المال البشري بوصفه أداة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. إذ تشهد البيئة الإدارية في المملكة تحولات عميقة نحو بناء مؤسسات قادرة على المنافسة والابتكار والاستدامة، الأمر الذي يفرض الحاجة إلى دراسات علمية تفسر العلاقة بين تنمية الكوادر البشرية ورفع كفاءة الأداء الحكومي. وتأتي هذه الدراسة لتسد فجوات معرفية وتطبيقية قائمة، وتسهم في تطوير إطار علمي يساعد صناع القرار والباحثين في هذا المجال على فهم أعمق للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي..

1.3.1. على المستوى النظري:

✍️ إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع رأس المال البشري وربطه بمفهوم الأداء المؤسسي في البيئة الحكومية، وهو مجال ما زال محدود التداول في البحوث الأكاديمية العربية.

👉 تقديم إطار نظري متكامل يوضح أبعاد تطوير رأس المال البشري (التدريب، التحفيز، التمكين، إدارة المعرفة) وعلاقتها بمؤشرات الأداء المؤسسي، بما يسهم في بناء نموذج بحثي يمكن اعتماده في دراسات لاحقة.

👉 تعزيز الفهم العلمي لمفهوم الاستثمار في العنصر البشري كعامل محوري في تحقيق التحول الإداري المستدام.

👉 ربط الدراسة بالمبادئ العامة لإدارة الموارد البشرية الحديثة والحوكمة المؤسسية ضمن سياق رؤية 2030، مما يضيف بعداً استراتيجياً للأدبيات الإدارية العربية..

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

👉 دعم صناع القرار في الأجهزة الحكومية بوضع استراتيجيات فعالة لتطوير الكفاءات البشرية بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي.

👉 مساعدة القيادات الإدارية على قياس أثر برامج التدريب والتطوير على كفاءة الأداء ورضا المستفيدين.

👉 اقتراح سياسات عملية لتحسين نظم التحفيز والتمكين داخل المؤسسات الحكومية بما يعزز ثقافة الأداء القائم على النتائج.

👉 توفير مؤشرات تطبيقية يمكن من خلالها تقييم العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق أهداف التحول الوطني.

👉 الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار والتعلم المستمر بما يدعم التطوير المؤسسي المستدام في القطاع الحكومي..

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي) على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في ضوء مستهدفات رؤية 2030؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر تنمية المهارات والمعارف الوظيفية على كفاءة أداء الموظفين، وما مدى انعكاس ذلك على مستوى الأداء المؤسسي؟
2. كيف تسهم إدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحسين فاعلية المؤسسات الحكومية؟
3. ما دور التمكين والتحفيز الوظيفي في دعم الالتزام والسلوك الإيجابي والابتكار داخل بيئات العمل الحكومية؟
4. إلى أي مدى يتفاعل كل من تنمية المهارات، وإدارة المواهب، والتمكين والتحفيز في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي) (على المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، وذلك في إطار متطلبات التحول الوطني ورؤية المملكة العربية السعودية 2030، وبهدف توضيح الكيفية التي تسهم بها مكونات رأس المال البشري في رفع الكفاءة التنظيمية وتعزيز جودة الخدمات العامة.

ويتفرع من الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية، من أبرزها:

1. تحليل أثر تنمية المهارات والمعارف الوظيفية على كفاءة الأداء الفردي ومدى انعكاس ذلك على مستوى الأداء المؤسسي.

2. قياس دور إدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات في تحسين الاستقرار الوظيفي ورفع قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها التشغيلية.
3. تقييم أثر التمكين والتحفيز الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي ودعم ثقافة الابتكار داخل بيئات العمل الحكومية.
4. استكشاف التفاعل بين الأبعاد الثلاثة لرأس المال البشري وكيف يسهم هذا التفاعل في تحسين الفاعلية التنظيمية وجودة الخدمات الحكومية.
5. تحديد الفروق في مستوى تأثير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية داخل القطاع الحكومي.
6. صياغة تصور تفسيري يوضح آليات تأثير تطوير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي في سياق التحول الحكومي المستند إلى رؤية 2030.

1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة للدراسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (تنمية المهارات والمعارف، إدارة المواهب، التمكين والتحفيز الوظيفي) على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارات والمعارف الوظيفية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين والتحفيز الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

1.7. نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة المقترح على تحليل العلاقة بين تطوير رأس المال البشري بوصفه متغيراً مستقلاً بأبعاده الثلاثة، وبين تحسين الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً. ويستند النموذج إلى الأدبيات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ونظريات التطوير التنظيمي، ومتطلبات التحول المؤسسي في القطاع الحكومي ضمن إطار رؤية 2030.

المتغير المستقل: تطوير رأس المال البشري

ويمثل ثلاثة أبعاد رئيسية:

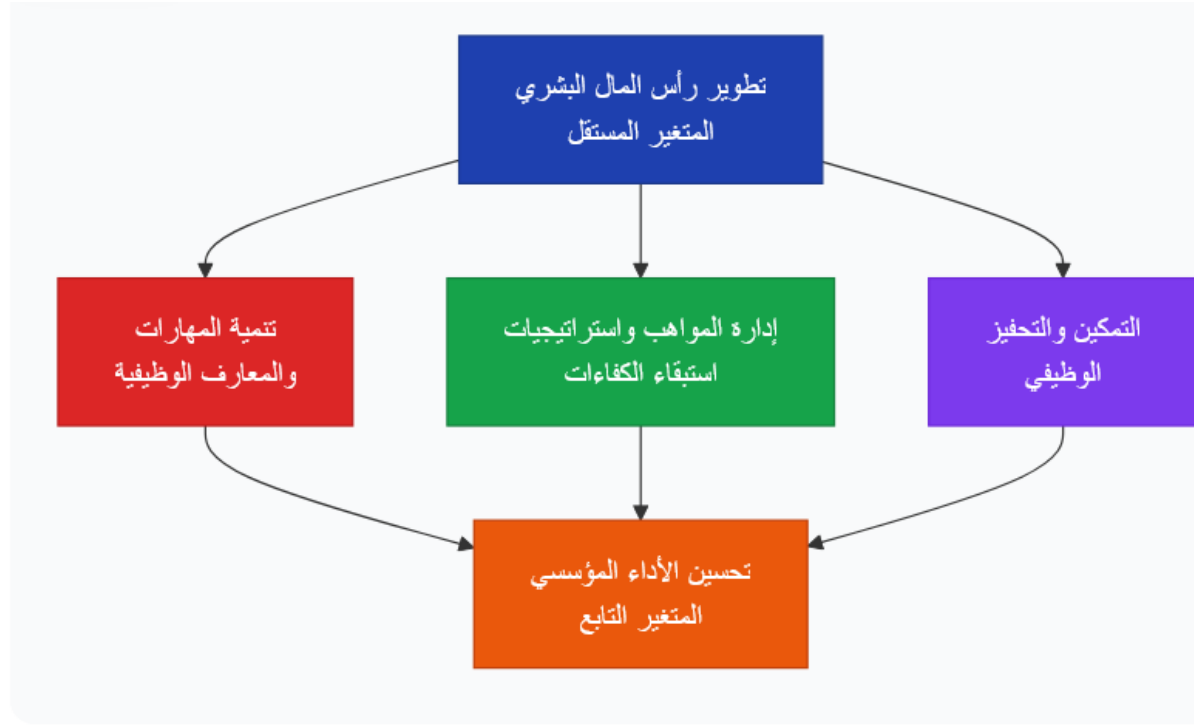
1. تنمية المهارات والمعارف الوظيفية يشمل برامج التدريب، التطوير المهني، رفع الكفاءة، وتحسين القدرات المعرفية.

2. إدارة المواهب واستراتيجيات استبقاء الكفاءات يشمل آليات استقطاب الكفاءات، تطويرها، تحفيزها، وخطط الاحتفاظ بالعناصر المميزة.

3. التمكين والتحفيز الوظيفي يشمل تفويض الصلاحيات، دعم المشاركة، تعزيز المبادرة، ونظم الحوافز.

المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي

ويشمل الجوانب المرتبطة بالكفاءة التشغيلية، فعالية الإجراءات، جودة الخدمات الحكومية، الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.



1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف فحص أثر تطوير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي. وسيتم في هذا الإطار بناء إطار نظري شامل يُتوقع أن يستند إلى الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة التي تناولت رأس المال البشري، إدارة المواهب، والتمكين الوظيفي، إضافة إلى الأدبيات المتخصصة في الأداء المؤسسي والحوكمة العامة. كما ستنتم صياغة نموذج مفاهيمي يصوّر العلاقات المتوقعة بين المتغيرات، بما يمكن الباحث من توضيح المسارات السببية التي سيتم اختبارها لاحقاً. وسيُتوقع أيضاً أن يتم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها بصورة دقيقة بما يتناسب مع طبيعة القطاع الحكومي المستهدف.

وفي الجانب الميداني، ستعتمد الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية، حيث ستُصمّم وفق منهجية علمية تتضمن محاور تقيس أبعاد رأس المال البشري ومتغير الأداء المؤسسي. وسيتم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي واختبارات الصدق البنائي. كما ستُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الانحدار المتعدد وتحليل المسار، لاختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه

العلاقات بين المتغيرات. وسيُتوقع أن تُفسّر النتائج وفق القواعد الإحصائية المعتمدة، مع ربطها بسياق رؤية 2030 ومتطلبات التطوير المؤسسي في القطاع الحكومي.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعدّ الجهة الحكومية المستهدفة في هذه الدراسة واحدة من المؤسسات المركزية ذات الدور المحوري في منظومة القطاع العام، حيث تتميز ببنية تنظيمية واسعة تشمل إدارات تنفيذية متعددة تتكامل في أداء مهامها التشغيلية والإشرافية. ويتميز هذا المكان بكونه من المؤسسات التي تشهد حراكاً تطويرياً واضحاً في إطار برامج التحول الوطني، الأمر الذي يجعل بيئته الإدارية خصبة لدراسة تطور رأس المال البشري وانعكاسه على الأداء المؤسسي. كما تتسم الجهة بوضوح الهيكل الوظيفي وتنوع مستوياتها الإدارية، بما يعكس مدى تنوع الخبرات والمهارات بين العاملين فيها.

وتضم المؤسسة محل التطبيق عدداً كبيراً من الموظفين ممن يعملون في مجالات متخصصة وإدارات خدمية وفنية تدعم تنفيذ مهامها الاستراتيجية. ويُلاحظ على الجهة اهتمامها المتزايد بتعزيز قدرات العاملين وتبني ممارسات تنظيمية مواكبة للتوجهات الحكومية الحديثة. كما تتمتع بيئة أعمال تتداخل فيها متطلبات العمل اليومي مع المساعي المستمرة لرفع كفاءة الأداء، وهو ما يجعلها نموذجاً معبراً عن طبيعة المؤسسات الحكومية ذات الارتباط المباشر بالأهداف الوطنية الكبرى.

إضافة إلى ذلك، تحظى الجهة الحكومية بموقع استراتيجي داخل منظومة الحوكمة العامة، وتلعب دوراً محورياً في تنفيذ عدد من المبادرات النوعية المرتبطة برؤية 2030. وتتميز بنيتها المؤسسية بوجود نظم عمل حديثة ونشاط تشغيلي مكثف يتطلب مستويات عالية من التأهيل والجاهزية البشرية. كما تمثل طبيعة المهام المتنوعة داخلها بيئة مناسبة لفحص العلاقة بين تطوير رأس المال البشري ومستوى الأداء المؤسسي، خصوصاً في ظل التوجه المستمر نحو رفع جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج ومنهجية الدراسة
- حدود ومصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المتغير المستقل – تطوير رأس المال البشري
يشمل المفاهيم، الأسس النظرية، الأبعاد الثلاثة، وأبرز التطبيقات.

المبحث الثاني: المتغير التابع – تحسين الأداء المؤسسي
يشمل المفاهيم، النظريات، المؤشرات، ومتطلبات رؤية 2030.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مجتمع وعينة الدراسة

- أداة الدراسة
 - الإجراءات الإحصائية
 - نتائج التحليل الميداني
- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات**
- النتائج المستخلصة
 - التوصيات العملية
 - المقترحات البحثية المستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- الموسوي، مثنى توفيق عبدالحسن. (2021). دور ممارسات الإدارة الحديثة في التأثير على استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفيات محافظة المثنى. مجلة الدراسات المستدامة، مج3، ملحق ، 598 - 626. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1212615>
- الوادي، هاجر عبدالحاميد عثمان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). الثقافة المنظمة وأثرها في رأس المال البشري: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي في وزارة الصحة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1265625>
- الشبلي، عماد حمود عبدالكريم، و مفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2022). أثر رأس المال البشري في التغيير المنظمي: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264818>
- علي، حنان أحمد عبدالله، السيد، حسام حمدي عبدالحاميد، و علي، عبير أحمد محمد. (2024). دور رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية

والنفسية، ع18، ج18 ، 82 - 127. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1542842>

- غبش، عز الدين، و العبسي، علي. (2022). دور رأس المال البشري ودوره في تحقيق التوجه الريادي: دراسة حالة جامعة الوادي. مجلة التنمية الاقتصادية، مج7، ع2 ، 45 - 59. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1351938>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضاليلة، علي بن محمد عمر. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، ع3 ، 1 - 21. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1508585>

- Riwu Kore, M. H., Rokhim, R., Rachmawati, R., & Sudhartio, L. (2024). Entrepreneurial orientation and social performance of microfinance institutions in Indonesia. *International Journal of Social Economics*, 51(7), 899-914.
- Samour, A., Adebayo, T. S., Agyekum, E. B., Khan, B., & Kamel, S. (2023). Insights from BRICS-T economies on the impact of human capital and renewable electricity consumption on environmental quality. *Scientific Reports*, 13(1), 5245

- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, 15(1), 1482–1498.
-