

دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة (دراسة تطبيقية على برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية)

The Role of Human Resource Development in Building an Organizational Culture that Supports the Quality of Public Services (An Applied Study on Human Capital Development Programs at the Ministry of Human Resources and Social Development)

إعداد: الباحثة/ رفة ناصر القحطاني

طالبة دكتوراه، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

Email: refaanas92@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة، من خلال دراسة تطبيقية على برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من أهمية العنصر البشري بوصفه موردًا استراتيجيًا يسهم في دعم التطوير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي الوصفي، باستخدام تحليل المحتوى النوعي للوثائق الرسمية المرتبطة بسياسات وبرامج تنمية رأس المال البشري في الوزارة، وتم تحليل البيانات وفق فئات رئيسة تمثلت في: ملامح برامج تنمية رأس المال البشري، وانعكاسها على الثقافة التنظيمية، وأثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات العامة، وأوجه القوة والقصور. أظهرت النتائج أن الوزارة تتبنى توجهًا استراتيجيًا واضحًا نحو الاستثمار في الكفاءات البشرية، وتطوير المهارات، وتعزيز الأداء، وتحديث بيئة العمل، والتحول الرقمي، بما يعكس تحول الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية تقليدية إلى شريك استراتيجي في التطوير المؤسسي. كما بينت النتائج أن برامج تنمية الموارد البشرية أسهمت في دعم ثقافة تنظيمية تقوم على الأداء، والتعلم المستمر، والمبادرة، والمشاركة، والتركيز على المستقبل، وهو ما انعكس إيجابًا على تحسين جودة الخدمات العامة. وأظهرت الدراسة كذلك وجود بعض جوانب القصور، تمثلت في محدودية المؤشرات المنشورة لقياس الأثر المباشر لهذه البرامج، وغلبة الطابع الوصفي في بعض الوثائق، والحاجة إلى مزيد من التكامل بين تطوير الأفراد وتطوير النظم والهيكل التنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تمثل أداة استراتيجية فاعلة لبناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة، متى ما تم توظيفها ضمن إطار مؤسسي متكامل يجمع بين تطوير الكفاءات، وتعزيز القيادة، وتحديث الأنظمة، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، جودة الخدمات العامة، التطوير التنظيمي، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

The Role of Human Resource Development in Building an Organizational Culture that Supports the Quality of Public Services (An Applied Study on Human Capital Development Programs at the Ministry of Human Resources and Social Development)

Refah Nasser AL-Qahtani.

PhD Student, Department of Public Administration, College of Business Administration, King Saud University, Saudi Arabia

Abstract:

This study aimed to identify the role of human resource development in building an organizational culture that supports the quality of public services, through an applied study of human capital development programs at the Ministry of Human Resources and Social Development in Saudi Arabia. The study adopted a qualitative descriptive approach based on content analysis of official documents related to the ministry's policies and programs.

The findings showed that the ministry has a clear strategic orientation toward investing in human capabilities, developing skills, improving performance, modernizing the work environment, and promoting digital transformation. These efforts reflect the shift of human resources from a traditional operational function to a strategic partner in institutional development.

The results also indicated that human resource development programs contributed to strengthening an organizational culture based on performance, continuous learning, initiative, participation, and beneficiary focus, which positively affected the quality of public services. However, the study identified some limitations, including the limited availability of published indicators measuring the direct impact of these programs, the descriptive nature of some documents, and the need for greater integration between individual development and the development of systems and organizational structures.

Keywords: Organizational culture, quality of public services, organizational development, Ministry of Human Resources and Social Development.

1. المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات إدارية وتنظيمية واسعة في إطار رؤية المملكة 2030، التي ركزت على تطوير القطاع العام، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وفي ظل هذه التحولات، برز العنصر البشري بوصفه أحد أهم المرتكزات الاستراتيجية الداعمة للتحول المؤسسي، حيث أصبح الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستدامة المؤسسية داخل الجهات الحكومية.

وفي هذا السياق، لم تعد تنمية الموارد البشرية تقتصر على التدريب أو تطوير المهارات الفنية فحسب، بل اتسع دورها ليشمل بناء القدرات المؤسسية، وتعزيز التعلم المستمر، ودعم التكيف التنظيمي، وترسيخ القيم والسلوكيات التنظيمية المرتبطة بالأداء والجودة والابتكار. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن فعالية برامج تنمية الموارد البشرية في القطاع العام ترتبط بقدرتها على الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر، والمشاركة، والتركيز على المستفيد، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات العامة وكفاءة الأداء الحكومي. (Abanto & Acero, 2025; Etebo, 2025).

كما تؤكد الأدبيات المعاصرة أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً محورياً في نجاح برامج الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي، نظراً لدورها في توجيه سلوك العاملين وتعزيز الالتزام بالجودة والأداء المتميز. وفي هذا الإطار، تشير الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات الحكومية التي تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم، والتطوير، والعمل الجماعي، تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات العامة وتحقيق رضا المستفيدين. (Rulianti & Nurpriadi, 2024) كذلك أوضحت تقارير Organisation for Economic Co-operation and Development أن بناء القدرات البشرية وتعزيز ثقافة الأداء المؤسسي يمثلان من أهم المرتكزات الداعمة لتطوير الخدمات الحكومية وتحقيق القيمة العامة المستدامة. (OECD, 2025).

وفي المملكة العربية السعودية، تضطلع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بدور محوري في دعم تنمية رأس المال البشري من خلال البرامج والمبادرات التي تستهدف تطوير المهارات، وتعزيز الجاهزية المهنية، ودعم التحول الرقمي، وترسيخ الممارسات التنظيمية الحديثة داخل القطاع الحكومي. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية أو الثقافة التنظيمية أو جودة الخدمات العامة بصورة منفصلة، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات داخل المنظمات الحكومية السعودية، خاصة من منظور نوعي يعتمد على تحليل الوثائق الرسمية والبرامج الحكومية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة، من خلال دراسة تطبيقية على برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يساهم في فهم الأبعاد التنظيمية لهذه البرامج وتحليل انعكاساتها على الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة.

1.1. مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الملحوظ في برامج تنمية الموارد البشرية التي تنفذها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إلا أن تناول هذه البرامج في كثير من الأحيان يركز على الجوانب الوصفية أو المؤشرات الكمية، مثل أعداد المستفيدين ومعدلات التوظيف، في حين يقل الاهتمام بتحليلها من منظور تنظيمي يربط بين تنمية الموارد البشرية وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لجودة الخدمات العامة.

كما أن العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية أو جودة الخدمات العامة كلٌّ على حدة، دون التركيز بصورة كافية على الدور الذي يمكن أن تؤديه برامج تنمية الموارد البشرية في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تنعكس آثارها على تحسين جودة الخدمات العامة داخل المنظمات الحكومية. ويبرز هنا تساؤل حول مدى إسهام برامج تنمية رأس المال البشري في ترسيخ القيم والممارسات التنظيمية المرتبطة بالجودة والتميز المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل عن دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة، من خلال تحليل برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

2.1. أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من السؤال الرئيس الآتي:

ما دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أبرز ملامح برامج تنمية رأس المال البشري التي تنفذها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
2. إلى أي مدى تعكس برامج تنمية رأس المال البشري أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لجودة الخدمات العامة؟
3. ما القيم والممارسات التنظيمية التي تساهم برامج تنمية الموارد البشرية في ترسيخها داخل المنظمة؟
4. ما أوجه القوة والقصور في دور برامج تنمية رأس المال البشري في دعم الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة؟

3.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على طبيعة وبرامج تنمية رأس المال البشري التي تنفذها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
2. تحليل دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة.
3. رصد القيم والممارسات التنظيمية المرتبطة بالجودة كما تعكسها برامج تنمية رأس المال البشري.
4. الكشف عن أوجه القوة والقصور في توظيف برامج تنمية الموارد البشرية لتعزيز الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة.

4.1. أهمية الدراسة:

1.4.1. الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين ثلاث مجالات رئيسة هي: تنمية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وجودة الخدمات العامة في القطاع الحكومي. كما تقدم إطاراً تحليلياً يساعد على فهم الدور التنظيمي لبرامج تنمية رأس المال البشري بوصفها أداة داعمة لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

2.4.1. الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل صانعي القرار ومصممي البرامج في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والجهات الحكومية ذات العلاقة، وذلك من خلال إبراز الممارسات التنظيمية الإيجابية التي يمكن تعزيزها، وتحديد جوانب القصور التي يمكن معالجتها عند تصميم وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية المستقبلية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة.

5.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة، من خلال برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تركز الدراسة على البرامج والوثائق المتعلقة بتنمية رأس المال البشري المنشورة أو المحدثه خلال الفترة من عام 2021م إلى عام 2025م، وفقاً لآخر تحديث متاح وقت إجراء الدراسة.

6.1. المصطلحات الإجرائية

- **تنمية الموارد البشرية:** يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة السياسات والبرامج والمبادرات التي تنفذها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بهدف تطوير معارف ومهارات وقدرات الأفراد، ورفع جاهزيتهم المهنية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة.
- **الثقافة التنظيمية:** يقصد بها منظومة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التنظيمية التي تعكسها برامج وممارسات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتسهم في توجيه سلوك العاملين نحو دعم الجودة والتميز في تقديم الخدمات العامة.
- **جودة الخدمات العامة:** يقصد بها مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية، كما تعكسها الوثائق والبرامج محل الدراسة، من حيث تحقيق رضا المستفيدين، وتحسين الأداء، والالتزام بالمعايير التنظيمية.
- **برامج تنمية رأس المال البشري:** هي البرامج والمبادرات الرسمية التي تنفذها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أو الجهات التابعة لها، وتهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين أو الباحثين عن عمل، بما يدعم بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

يهدف الإطار النظري في هذه الدراسة إلى بناء أساس مفاهيمي يوضح العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وجودة الخدمات العامة في سياق المنظمات الحكومية، وذلك من خلال الاستناد إلى الأدبيات الإدارية المعاصرة في مجالات الإدارة العامة والتطوير التنظيمي. وينطلق هذا الإطار من اعتبار تنمية الموارد البشرية مدخلاً استراتيجياً يسهم في تطوير قدرات الأفراد والتأثير في القيم والسلوكيات التنظيمية، بما يدعم بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء والجودة، والتي تنعكس بدورها على تحسين جودة الخدمات العامة ورضا المستفيدين. ويُستخدم هذا الإطار بوصفه مرجعية تحليلية لتفسير نتائج الدراسة وربطها ببرامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في ضوء الوثائق الرسمية ذات الصلة.

1.1.2. الإطار المفاهيمي للدراسة (Conceptual Framework)

يُعد الإطار المفاهيمي أداة تنظيمية تُستخدم لتوضيح العلاقات النظرية بين المتغيرات الرئيسة للدراسة، وبيان المسار التحليلي الذي تستند إليه في تفسير الظاهرة محل البحث. وفي ضوء ما عرضته الدراسة في الإطار النظري، يقوم الإطار المفاهيمي الحالي على افتراض أن تنمية الموارد البشرية تمثل مدخلاً تنظيمياً يسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة، والتي تنعكس بدورها على تحسين جودة الخدمات العامة.

وينطلق هذا الإطار من اعتبار تنمية الموارد البشرية متغيراً أساسياً يتمثل في البرامج والمبادرات الهادفة إلى تطوير مهارات ومعارف وقدرات الأفراد، وتعزيز التعلم المستمر، وبناء الجاهزية المهنية. ولا يقتصر أثر هذه البرامج على تحسين الأداء الفردي، بل يمتد وفقاً لأدبيات التطوير التنظيمي إلى التأثير في القيم والسلوكيات التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

وتُعد الثقافة التنظيمية في هذا الإطار متغيرًا وسيطًا، يعكس منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التي توجه سلوك العاملين، وتؤثر في طريقة أدائهم لمهامهم، ومستوى التزامهم بالجودة، وتعاملهم مع المستفيدين. وتفترض الدراسة أن فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العامة تعتمد إلى حد كبير على قدرتها على الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للجودة والتميز.

أما جودة الخدمات العامة، فتُعد المتغير الناتج في هذا الإطار المفاهيمي، وتعبّر عن مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة، ومدى رضا المستفيدين عنها، وتحقيقها لمتطلبات الأداء الحكومي المتميز. ويفترض الإطار أن جودة الخدمات لا تتحقق من خلال الإجراءات أو الأنظمة فقط، بل من خلال سلوكيات العاملين والقيم التنظيمية التي تحكم أداءهم اليومي.

وبناءً على ذلك، يفترض الإطار المفاهيمي للدراسة وجود علاقة غير مباشرة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة، تمر عبر الثقافة التنظيمية بوصفها حلقة وصل تنظيمية تنقل أثر تنمية الموارد البشرية من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي. ويُستخدم هذا الإطار المفاهيمي بوصفه مرجعية تحليلية لتفسير نتائج تحليل محتوى وثائق برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وربطها بأسئلة الدراسة وأهدافها.

الشكل (1): الإطار المفاهيمي للدراسة



2.1.2. تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development)

تُعدّ تنمية الموارد البشرية أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، لما تمثله من مدخل استراتيجي يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد وتحسين أدائهم بما يسهم في رفع كفاءة المنظمات وتحقيق أهدافها طويلة المدى. ولم تعد تنمية الموارد البشرية تقتصر على التدريب التقليدي، بل اتسع نطاقها ليشمل التعلم المستمر، وبناء القدرات، وتطوير المسارات المهنية، وإعداد القيادات، وتعزيز القيم والسلوكيات التنظيمية الداعمة للأداء المتميز.

ويعرّف Swanson and Holton (2009) تنمية الموارد البشرية بأنها عملية منظمة تهدف إلى تنمية المعرفة والمهارات والقدرات البشرية من خلال التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، بما يحقق تحسين الأداء على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمع. ويؤكد هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية لا تُعد نشاطاً منفصلاً، بل عملية متكاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسياق التنظيمي والثقافي الذي تعمل فيه المنظمة.

ويرى Garavan et al. (2012) أن تنمية الموارد البشرية تمثل استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، يهدف إلى تعزيز جاهزية الأفراد للتعامل مع التغيرات التنظيمية والبيئية، ودعم الابتكار، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات. ويبرز هذا الطرح أهمية النظر إلى برامج تنمية الموارد البشرية بوصفها أدوات للتغيير التنظيمي، وليس مجرد وسائل لتحسين المهارات الفنية.

وفي سياق القطاع العام، تكتسب تنمية الموارد البشرية أهمية خاصة، نظراً لارتباطها المباشر بجودة الخدمات العامة وفاعلية الأداء الحكومي. فالمؤسسات الحكومية تواجه تحديات متزايدة تتمثل في تعقيد المشكلات العامة، وارتفاع توقعات المستفيدين، والحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد. وفي هذا الإطار، تشير الأدبيات إلى أن تنمية الموارد البشرية تمثل أحد المداخل الرئيسية لدعم الإصلاح الإداري، من خلال بناء قدرات العاملين، وتعزيز القيم المهنية، وتحسين سلوكيات الخدمة العامة (Fernandez & Rainey, 2006).

كما يربط عدد من الباحثين بين تنمية الموارد البشرية ومفهوم رأس المال البشري، الذي يُنظر إليه بوصفه أصلًا استراتيجيًا يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة العامة. ويؤكد (Becker (1993 أن الاستثمار في التعليم والتدريب وتطوير المهارات يُعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع إنتاجية الأفراد وتحسين نتائج المنظمات. ومن هذا المنطلق، تُعد برامج تنمية رأس المال البشري في القطاع العام وسيلة لبناء قدرات بشرية قادرة على دعم التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية.

ولا تنفصل تنمية الموارد البشرية عن البعد الثقافي داخل المنظمة، إذ تشير أدبيات التطوير التنظيمي إلى أن برامج التطوير الفعالة تسهم في تشكيل القيم والسلوكيات التنظيمية، وتعزز ثقافة التعلم والتحسين المستمر (Cummins & Worley, 2015). وبذلك، يمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية بوصفها أداة تنظيمية تسهم في بناء ثقافة داعمة للجودة والتميز، وليس مجرد نشاط وظيفي يهدف إلى سد فجوات مهارية.

وفي ضوء ما سبق، تُشكل تنمية الموارد البشرية إطارًا نظريًا مناسبًا لتحليل برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، باعتبارها مدخلًا يسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وبناء الثقافة التنظيمية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله في ضوء الوثائق الرسمية ذات الصلة.

3.1.2. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تُعدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم المركزية في الدراسات الإدارية المعاصرة، لما لها من دور حاسم في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتشكيل أنماط العمل، والتأثير في مستوى الأداء المؤسسي وجودة المخرجات. ولا تقتصر الثقافة التنظيمية على كونه مجموعة من القيم أو الشعارات المعلنة، بل تمثل إطارًا غير رسمي يحكم طريقة تفكير العاملين، وأساليب تفاعلهم، واستجاباتهم للتحديات التنظيمية.

ويعرّف Schein (2010) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تتعلمها الجماعة أثناء تعاملها مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها، ومن ثم تُعلم للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للتفكير والشعور والتصرف داخل المنظمة. ويبرز هذا التعريف البعد العميق للثقافة التنظيمية، بوصفها مكونًا متجذرًا يؤثر في السلوك التنظيمي على المدى الطويل.

وفي السياق ذاته، يرى (Denison (1990 أن الثقافة التنظيمية تمثل منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تؤثر بصورة مباشرة في فاعلية المنظمة وأدائها، حيث ترتبط الثقافات التي تعزز المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف، والرسالة الواضحة بمستويات أعلى من الأداء المؤسسي. ويؤكد هذا الطرح أن الثقافة التنظيمية ليست عنصرًا رمزيًا، بل عاملًا مؤثرًا في نتائج المنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا محوريًا في توجيه سلوك الموظفين، خصوصًا في المنظمات الخدمية، حيث تنعكس القيم التنظيمية على أسلوب التعامل مع المستفيدين، ومستوى الالتزام بالجودة، والاستجابة للاحتياجات. ويوضح Cameron and Quinn (2011) أن نوع الثقافة السائدة داخل المنظمة يسهم في تحديد أولويات العمل، وأنماط القيادة، وآليات اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس بدوره على جودة الأداء والخدمات المقدمة.

وفي القطاع العام، تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية مضاعفة، نظرًا لارتباطها بمفاهيم الخدمة العامة، والمسؤولية الاجتماعية، وتحقيق القيمة العامة. ويشير (Fernandez and Rainey (2006 إلى أن نجاح برامج الإصلاح والتغيير في المنظمات الحكومية يعتمد بدرجة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة، حيث إن تجاهل القيم والسلوكيات التنظيمية غالبًا ما يؤدي إلى مقاومة التغيير وضعف استدامة نتائجه.

ولا تنفصل الثقافة التنظيمية عن ممارسات تنمية الموارد البشرية، إذ تؤكد أدبيات التطوير التنظيمي أن برامج التدريب والتطوير والتعلم المستمر تسهم في تشكيل القيم التنظيمية وترسيخ السلوكيات المرغوبة داخل المنظمة. ويرى Cummings and Worley (2015) أن التدخلات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية تُعد من أهم أدوات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والتحسين المستمر، خاصة عندما تُصمَّم بوصفها جزءًا من استراتيجية تنظيمية شاملة.

وفي ضوء ذلك، يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها حلقة وصل أساسية بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة، حيث تسهم برامج تنمية رأس المال البشري في غرس قيم الاحترافية، والمسؤولية، والتركيز على المستفيد، بما يعزز بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. ويُعد هذا المنظور إطارًا تحليليًا مناسبًا لفهم دور برامج تنمية الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تناوله من خلال تحليل الوثائق الرسمية ذات الصلة.

4.1.2. جودة الخدمات العامة (Public Service Quality)

تُعدّ جودة الخدمات العامة من المفاهيم المحورية في دراسات الإدارة العامة، نظرًا لارتباطها المباشر برضا المستفيدين، وكفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة. ولم تعد جودة الخدمات تُقاس فقط بمدى الالتزام بالإجراءات أو سرعة الإنجاز، بل باتت تُفهم بوصفها نتاجًا لتفاعل معقد بين السياسات، والعمليات التنظيمية، وسلوكيات العاملين داخل الجهات الحكومية.

ويشير Osborne (2010) إلى أن جودة الخدمات العامة تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد، وبالقدرات التنظيمية التي تمتلكها الجهة الحكومية لإدارة هذا التفاعل بفعالية. ويؤكد هذا الطرح أن جودة الخدمة لا تتحقق من خلال النظم والإجراءات وحدها، بل تعتمد على العنصر البشري وما يحمله من قيم ومهارات وسلوكيات مهنية.

وفي الإطار ذاته، يوضح Parasuraman et al. (1988) أن جودة الخدمة تُفهم من خلال إدراك المستفيد للفجوة بين توقعاته ومستوى الخدمة المقدمة فعليًا، وهو ما يبرز أهمية سلوك الموظف، وقدرته على الاستجابة، والتواصل، والالتزام بمعايير الجودة. وعلى الرغم من أن هذا النموذج طُوّر في سياق الخدمات الخاصة، إلا أن العديد من الدراسات اللاحقة أفادت بإمكانية توظيف بعض أبعاده لفهم جودة الخدمات العامة، مع مراعاة خصوصية السياق الحكومي.

وتؤكد أدبيات الإدارة العامة الحديثة أن تحسين جودة الخدمات العامة يتطلب تبني منظور شامل يدمج بين تطوير العمليات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. ويشير Pollitt and Bouckaert (2017) إلى أن برامج الإصلاح الإداري التي تركز على تحسين الأداء الحكومي غالبًا ما تُحقق في تحقيق نتائج مستدامة إذا لم تُصاحبها تغييرات في الثقافة التنظيمية وسلوكيات العاملين.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً وسيطاً يربط بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة. فالقيم التنظيمية التي تعزز الالتزام، والمسؤولية، والتركيز على المستفيد، تسهم في تحويل المهارات المكتسبة من خلال برامج تنمية الموارد البشرية إلى ممارسات خدمية فعلية. ويؤكد Denison (1990) أن المنظمات التي تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة للأداء والاتساق تحقق مستويات أعلى من الجودة والفاعلية في مخرجاتها. كما تشير تقارير المنظمات الدولية إلى أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يُعد من أهم العوامل الداعمة لتحسين جودة الخدمات العامة، لا سيما في ظل التحولات الرقمية وتعقد احتياجات المستفيدين. وتوضح OECD (2019) أن بناء القدرات البشرية وتعزيز ثقافة الأداء يمثلان ركيزة أساسية لتطوير الخدمات العامة وتحقيق القيمة العامة المستدامة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن النظر إلى جودة الخدمات العامة بوصفها نتيجة تنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بمدى فاعلية برامج تنمية الموارد البشرية وقدرتها على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة. ويُعد هذا التصور إطارًا مناسبًا لتحليل برامج تنمية رأس المال البشري

في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، من حيث دورها في تحسين سلوكيات الخدمة، وتعزيز رضا المستفيدين، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

5.1.2. العلاقة بين تنمية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وجودة الخدمات العامة

يُنظر في أدبيات تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي إلى تنمية الموارد البشرية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لا يقتصر على تطوير المهارات الفردية، بل يمتد أثره إلى تشكيل القيم والسلوكيات التنظيمية داخل المنظمات (Swanson & Holton, 2009; Cummings & Worley, 2015). ومن هذا المنطلق، تُفهم تنمية الموارد البشرية بوصفها أحد المحركات الرئيسية لبناء الثقافة التنظيمية، التي تُعد بدورها عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات العامة.

ويرى (Cummings and Worley (2015) أن برامج تنمية الموارد البشرية، عندما تُصمَّم في إطار استراتيجي متكامل، تسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتعلُّم والتحسين المستمر، من خلال تعزيز المشاركة، وبناء القدرات، وترسيخ السلوكيات المهنية المرغوبة. ويؤكد هذا الطرح أن الأثر الحقيقي لتنمية الموارد البشرية يتحقق عندما تنتقل مخرجاتها من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي، عبر الثقافة التنظيمية.

وفي السياق ذاته، يوضح (Schein (2010 أن الثقافة التنظيمية تتشكل تدريجياً من خلال الممارسات اليومية، وأن برامج التدريب والتطوير تمثل إحدى الآليات الأساسية لغرس القيم التنظيمية ونقل الافتراضات المشتركة بين العاملين. وبذلك، فإن تنمية الموارد البشرية تؤدي دوراً محورياً في إعادة إنتاج الثقافة التنظيمية أو تعديلها بما يتوافق مع أهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية.

وتبرز أهمية هذا الترابط بوضوح في المنظمات الحكومية، حيث تعتمد جودة الخدمات العامة بدرجة كبيرة على سلوك الموظفين، ومدى التزامهم بالقيم المهنية، وقدرتهم على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين. ويشير (Denison (1990 إلى أن الثقافات التنظيمية التي تتسم بالاتساق، والمشاركة، والوضوح في الرسالة، ترتبط بمستويات أعلى من الأداء والجودة، وهو ما يعكس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين تنمية الموارد البشرية وجودة المخرجات الخدمية.

كما يؤكد (Pollitt and Bouckaert (2017 أن العديد من برامج الإصلاح الإداري في القطاع العام أخفقت في تحقيق تحسينات مستدامة في جودة الخدمات، نتيجة التركيز على التغييرات الهيكلية أو الإجرائية دون الاهتمام الكافي ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء. ويعزز هذا الطرح أهمية توظيف تنمية الموارد البشرية كأداة استراتيجية لبناء ثقافة تنظيمية تُمكن العاملين من تحويل المهارات المكتسبة إلى ممارسات خدمية فعالة.

وفي هذا الإطار، يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية بوصفها الحلقة الوسيطة التي تنقل أثر تنمية الموارد البشرية إلى جودة الخدمات العامة. فبرامج تنمية رأس المال البشري التي تركز على القيم المهنية، والعمل الجماعي، والتركيز على المستفيد، تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين. ويُعد هذا التصور التحليلي إطاراً مناسباً لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتمهيداً لبناء الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تحليل برامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. دراسات عن تنمية الموارد البشرية في القطاع العام

تناولت الدراسات العربية تنمية الموارد البشرية بوصفها مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مع اختلاف السياقات والقطاعات التطبيقية. ففي السياق السعودي، هدفت دراسة حمزة (2024) إلى تحليل دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية

الموارد البشرية وأداء العاملين، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأسلوب دراسة الحالة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، وأكدت أن برامج تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين أداء العاملين. ورغم أهمية نتائج الدراسة، إلا أنها ركزت على الأداء الوظيفي بوصفه مخرجاً مباشراً، دون التعمق في تحليل أثر تنمية الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية أو جودة الخدمات المقدمة.

وفي سياق سعودي تطبيقي مختلف، تناولت دراسة الزهراني (2025) دور منظومة الحكومة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية في المستشفيات السعودية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الإداريين في تجمع القصيم الصحي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية على أبعاد تنمية الموارد البشرية، شملت التدريب وتقييم الأداء والاستقطاب. وتبرز أهمية هذه الدراسة في ربط تنمية الموارد البشرية بالتحول الرقمي، إلا أنها ركزت على البعد التقني، دون تناول الأبعاد الثقافية والتنظيمية المصاحبة لتنمية الموارد البشرية.

أما في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تناولت دراسة المحباس ويعيش (2023) تنمية الموارد البشرية من منظور قيادي في إمارة دبي، من خلال دراسة ميدانية نوعية شملت قادة في القطاع الحكومي وشبه الحكومي. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي باستخدام المقابلات، وتوصلت إلى أن السياسات الحكومية في دبي تولي اهتماماً واضحاً بتنمية المهارات وبناء رأس المال البشري، إلا أن الدراسة كشفت عن قصور في التخطيط المستقبلي طويل المدى لتنمية الموارد البشرية. وتعد هذه الدراسة مهمة لإبراز البعد القيادي في تنمية الموارد البشرية، غير أنها لم تتناول انعكاس هذه الجهود على الثقافة التنظيمية أو جودة الخدمات العامة بصورة مباشرة.

وفي السياق اليمني، هدفت دراسة سراع (2025) إلى تحليل دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين أبعاد تنمية الموارد البشرية (التدريب، التطوير، تقييم الأداء) وتحسين الأداء المؤسسي. ورغم القيمة العلمية لهذه النتائج، إلا أن الدراسة ركزت على الأداء المؤسسي كمخرج نهائي، دون تحليل دور تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة أو أثرها على جودة الخدمات التعليمية.

2.2.2. دراسات عن الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية

تناولت الدراسات العربية الثقافة التنظيمية بوصفها أحد المحددات الرئيسة لسلوك العاملين وتحسين الأداء داخل المنظمات الحكومية ومؤسسات التعليم العالي. ففي السياق الأردني، هدفت دراسة الضمور (2022) إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تفعيل القيم والمعايير الثقافية يسهم في تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي. إلا أن الدراسة ركزت على أخلاقيات العمل بوصفها محوراً رئيساً، دون التوسع في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة.

وفي السياق السعودي، تناولت دراسة القضاة (2025) أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة خيبر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية، ولا سيما القيم التنظيمية، في تحسين الأداء الوظيفي. وعلى الرغم من أهمية هذه النتائج، إلا أن تركيز الدراسة انصبّ على الأداء الوظيفي الداخلي، دون ربط الثقافة التنظيمية بجودة الخدمات العامة أو رضا المستفيدين بشكل مباشر.

أما في السياق المصري، فقد تناولت دراسة أبو الفتوح (2025) الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية، من خلال تطبيق ميداني على قطاع شركات الأدوية. وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في تفسير التغيرات في أداء الأجهزة الحكومية. ورغم القيمة التحليلية لهذه الدراسة، إلا أنها ركزت على الأداء المؤسسي بوصفه محور الدراسة الرئيس، مع محدودية التطرق إلى دور الثقافة التنظيمية في دعم جودة الخدمات العامة.

كما سعت دراسة شهاب الدين وجنيدى (2025) إلى تشخيص الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة المفضلة في مؤسسات التعليم العالي المصرية، باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI). وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة الهرمية هي السائدة، في حين تمثل ثقافة العشيرة الثقافة المرغوبة مستقبلاً، بما يعكس الحاجة إلى تغيير ثقافي داعم للأداء والتطوير المؤسسي. ومع ذلك، ركزت الدراسة على تشخيص الفجوة الثقافية، دون الربط المباشر بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات التعليمية أو العامة. وتظهر الدراسات العربية التي تناولت الثقافة التنظيمية في السياقات الحكومية والتعليمية تركيزاً واضحاً على قياس أثر الثقافة التنظيمية في مخرجات داخلية مثل أخلاقيات العمل أو الأداء الوظيفي، كما في دراسات البلديات الأردنية والجهات الخدمية المحلية في السعودية، أو على تشخيص الفجوة بين الثقافة السائدة والمأمولة في مؤسسات التعليم العالي المصرية، دون الربط المباشر بين الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة من منظور تكاملي (الضمور، 2022؛ القضاة، 2025؛ شهاب الدين وجنيدى، 2025). كما أن أغلب هذه الدراسات تعاملت مع الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً يُقاس بأبعاده السلوكية، واعتمدت مناهج وصفية كمية، مع محدودية تناول دور برامج تنمية الموارد البشرية والسياسات التنظيمية في صناعة الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الحكومية المركزية، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في السياق السعودي.

3.2.2. دراسات عن جودة الخدمات العامة

تناولت الدراسات العربية جودة الخدمات العامة من زوايا متعددة، مع تركيز ملحوظ على دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تحسين مستوى الخدمات. ففي السياق السعودي، هدفت دراسة عباس (2025) إلى تحليل دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الطبية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واتخاذ التجربة السعودية نموذجاً تطبيقياً في إطار رؤية السعودية 2030. وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي أسهم في رفع كفاءة وجودة الخدمات الصحية، من خلال تحسين التشخيص، وسرعة تقديم الخدمة، وتعزيز العدالة في الرعاية الصحية. إلا أن الدراسة ركزت على البعد التقني والاستراتيجي للتحول الرقمي، دون تحليل الأبعاد التنظيمية أو الثقافية الداعمة لاستدامة جودة الخدمات وفي قطاع مختلف، تناولت دراسة الخزيم (2022) أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة لزائري المملكة العربية السعودية لأغراض الحج والعمرة والترفيه، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الزوار. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات السياحية ورضا المستفيدين. ورغم أهمية هذه النتائج، إلا أن تركيز الدراسة انصب على تجربة المستفيد الخارجي، مع محدودية تناول دور العوامل التنظيمية الداخلية في دعم جودة الخدمات العامة.

كما هدفت دراسة حداد ومكي (2026) إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، من وجهة نظر الطلاب والمنسولين، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية أسهمت في تحسين سهولة الوصول إلى الخدمات ورفع مستوى جودتها. ومع ذلك، ركزت الدراسة على جودة الخدمات الأكاديمية في بيئة تعليمية، دون التوسع في تحليل العلاقة بين جودة الخدمات العامة والثقافة التنظيمية أو برامج تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية.

أما في السياق المصري، فقد تناولت دراسة شديد (2024) دور أبعاد الحكومة المفتوحة في تحسين جودة الخدمات العامة، من خلال دراسة تطبيقية على مكاتب هيئة البريد المصري بمحافظة القاهرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية والمشاركة المجتمعية، والمساءلة تسهم في رفع جودة الخدمات البريدية ورضا المواطنين. ورغم القيمة التطبيقية لهذه الدراسة، إلا أنها ركزت على أبعاد الحكومة والانفتاح المؤسسي، دون الربط المباشر بين جودة الخدمات العامة وتنمية الموارد البشرية أو الثقافة التنظيمية داخل الجهة الحكومية.

تُظهر الدراسات العربية اهتمامًا متزايدًا بتحسين جودة الخدمات العامة من خلال التحول الرقمي، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والإدارة الإلكترونية، ومبادئ الحكومة المفتوحة، مع تركيز واضح على النتائج الخدمية ورضا المستفيدين (عباس، 2025؛ الخزيم، 2022؛ حداد ومكي، 2026؛ شديد، 2024). إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت الجودة بوصفها من منظور تطبيقي تقني أو إداري، دون تحليل عميق للآليات التنظيمية الداخلية التي تسهم في بنائها واستدامتها، ولا سيما دور الثقافة التنظيمية وبرامج تنمية الموارد البشرية في دعم جودة الخدمات العامة داخل المنظمات الحكومية، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

4.2.2. دراسات ربطت بين تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية أو جودة الخدمات

تشير الأدبيات إلى أن تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development – HRD) لم تعد تُفهم بوصفها نشاطًا تدريبيًا معزولاً، بل كمدخل تنظيمي يسهم في إعادة تشكيل القيم والمعايير والسلوكيات داخل المنظمة، بما ينعكس على الثقافة التنظيمية وجودة مخرجات الخدمة. ففيما يتعلق بالربط بين تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، تؤكد بعض الدراسات أن تدخلات HRD، مثل التدريب، والتعلم التنظيمي، وبناء القدرات، والتطوير القيادي، تؤدي دورًا محوريًا في ترسيخ قيم تنظيمية مثل التمكين، والعمل الجماعي، والتوجه نحو التعلم المستمر، وهي قيم تُعد من المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية الداعمة للأداء المؤسسي (Cho & Park, 2013؛ Galperin & Lituchy, 2014). وتشير هذه الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار الذي تُترجم من خلاله برامج تنمية الموارد البشرية إلى سلوكيات عملية داخل المنظمة، بما يعزز الاتساق الداخلي وفعالية الأداء.

وفي جانب الربط بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات، تظهر الأدبيات أن الاستثمار في التدريب والتطوير ورفع كفاءة الموظفين يرتبط بتحسين جودة الخدمات، خصوصًا في منظمات القطاع العام، من خلال تعزيز مهارات تقديم الخدمة، وتحسين سرعة الاستجابة، ورفع مستوى الاحترافية في التعامل مع المستفيدين (Nor, 2025). كما تشير بعض الدراسات إلى أن أثر HRD على جودة الخدمات قد يكون مباشرًا أو غير مباشر عبر متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي والدافعية، وهو ما يعكس الطابع المركب لدور تنمية الموارد البشرية في تحسين تجربة المستفيد من الخدمة العامة.

أما فيما يخص الربط الثلاثي بين تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وجودة الخدمات، فتشير بعض الدراسات إلى أن تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية يعملان بوصفهما عاملين متكاملين في تفسير مستوى جودة الخدمات العامة. إذ تسهم HRD في بناء قدرات الأفراد وتوحيد المعايير المهنية، بينما تعمل الثقافة التنظيمية على تثبيت القيم والسلوكيات التي تضمن استدامة جودة الخدمة (Rachman, 2024). كما تؤكد أدبيات جودة الخدمة أن الثقافة التنظيمية تُعد متغيرًا تفسيريًا مهمًا في فهم تباين مستويات جودة الخدمات بين المنظمات، حتى عند تشابه الموارد والإجراءات الرسمية (Cho & Park, 2013).

على الرغم من وجود دراسات ربطت بين تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، أو بين HRD وجودة الخدمات، فإن الربط الثلاثي المتكامل بين تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة لا يزال محدودًا، خصوصًا في السياق الحكومي السعودي. كما أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الكمي وأدوات الاستبانة، وفي سياقات غير سعودية، مع تركيز أقل على تحليل الوثائق الرسمية بوصفها مصدرًا يعكس التوجهات المؤسسية والقيم التنظيمية المعلنة. وعليه، تبرز فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسة نوعية تحليلية تستكشف كيف تعكس برامج تنمية الموارد البشرية أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لجودة الخدمات العامة في المنظمات الحكومية السعودية، وذلك من خلال تحليل الوثائق الرسمية المرتبطة بهذه البرامج، في ظل متطلبات التحول المؤسسي ورؤية السعودية 2030.

3. منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجزء المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها البحثية، من خلال توضيح تصميم

الدراسة ومنهجها، وبيان إجراءات جمع البيانات وتحليلها. ويأتي هذا العرض المنهجي بما ينسجم مع طبيعة الدراسة النوعية التي تعتمد على تحليل الوثائق الرسمية، ويضمن وضوح المسار البحثي واتساقه مع الإطار النظري للدراسة، بما يسهم في تعزيز دقة النتائج ومصداقيتها العلمية.

1.3. تصميم الدراسة ومنهجها:

استخدمت هذه الدراسة التحليل النوعي الوصفي، حيث سعت إلى فهم وتحليل الدور الذي تؤديه تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة، من خلال تحليل السياسات والبرامج والوثائق الرسمية ذات الصلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويقوم هذا النوع من الدراسات على تحليل الظواهر التنظيمية في سياقها الطبيعي، والتركيز على المعاني والدلالات التي تعكسها السياسات والممارسات المؤسسية، دون الاعتماد على القياس الكمي أو اختبار العلاقات الإحصائية.

وقد تم اعتماد منهج تحليل المحتوى النوعي بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، نظرًا لقدرته على تحليل النصوص والوثائق الرسمية بطريقة منهجية تفسر المضامين الفكرية والتنظيمية الكامنة فيها. ويُعرّف تحليل المحتوى النوعي بأنه منهج بحثي يهدف إلى تفسير المعاني والأنماط والموضوعات التي تتضمنها النصوص، من خلال تصنيف وحدات المعنى وربطها بالسياق النظري الذي أنتجت فيه، وهو ما يجعله مناسبًا لدراسة القيم والممارسات التنظيمية في المنظمات العامة (Krippendorff, 2018).

ويؤكد عدد من الباحثين أن تحليل المحتوى النوعي يُعد منهجًا ملائمًا عند دراسة السياسات والبرامج الحكومية، خاصة عندما يكون الهدف هو فهم كيفية بناء الخطاب التنظيمي، وتحليل الكيفية التي تُعرض بها المفاهيم المؤسسية مثل الثقافة التنظيمية والجودة، بدلًا من الاكتفاء بوصفها أو قياس تكراره (Elo & Kyngäs, 2008). وبناءً على ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على تحليل مضمون الوثائق الرسمية بوصفها تعبيرًا عن التوجهات المؤسسية والقيم التنظيمية التي تسعى الوزارة إلى ترسيخها من خلال برامج تنمية رأس المال البشري.

كما يمكن توصيف الدراسة بأنها دراسة حالة نوعية تركز على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بوصفها حالة تنظيمية واحدة، يتم تحليلها في سياقها المؤسسي والزمني المحدد. ويُعد هذا التوصيف مناسبًا للدراسات التي تهدف إلى الفهم المتعمق لظاهرة تنظيمية داخل مؤسسة بعينها، دون السعي إلى تعميم النتائج على جميع المنظمات الحكومية (Bowen, 2009).

2.3. إجراءات تحليل البيانات:

استند التحليل إلى مفاهيم الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وجودة الخدمات العامة. وقد استخدمت فئات تحليلية رئيسية تعكس القيم والممارسات التنظيمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع مراعاة مرونة الفئات التحليلية بما يسمح بظهور فئات فرعية جديدة أثناء عملية التحليل، وفقًا لما يفرضه مضمون الوثائق محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة وحدة المعنى (جملة أو فقرة) كوحدة للتحليل، نظرًا لقدرتها على التعبير عن الدلالات التنظيمية بشكل أكثر تكاملًا مقارنة بالكلمات المفردة. وقد أتاح ذلك تحليل النصوص في سياقها الكامل، وفهم كيفية تقديم برامج تنمية الموارد البشرية بوصفها أدوات تنظيمية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة. ويؤكد (Elo & Kyngäs, 2008) أن استخدام وحدة المعنى يُعد مناسبًا في تحليل المحتوى النوعي، خاصة عند دراسة السياسات والبرامج المؤسسية التي تتضمن أبعادًا قيمية وتنظيمية معقدة. وبذلك، لم تُستخدم أداة الدراسة لقياس المتغيرات أو اختبار العلاقات الإحصائية، وإنما لفهم الخطاب التنظيمي وتحليل مضامينه التفسيرية، بما ينسجم مع الطبيعة النوعية للدراسة وأهدافها التحليلية.

وفي مرحلة التحليل، تم فحص وحدات المعنى المصنفة لاستخلاص الأنماط والموضوعات الرئيسية، وتحليل العلاقات بين الفئات التحليلية، بهدف تفسير الكيفية التي تعكس بها الوثائق الرسمية دور برامج تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة

الخدمات العامة. ولم يقتصر التحليل على الوصف الظاهري للنصوص، بل ركّز على تفسير الدلالات التنظيمية والمعاني الضمنية المرتبطة بالقيم والممارسات المؤسسية. وأخيراً، فُسرَت نتائج التحليل في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، وربطت بالإطار النظري للتطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية، مع مراعاة الاتساق المنهجي وتجنب التحيز التفسيري، بما يسهم في تقديم تحليل نوعي متكامل يعكس طبيعة الدراسة وأهدافها البحثية.

3.3. مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على تحليل الوثائق والمحتويات الرسمية المرتبطة ببرامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بوصفها المصدر الرئيس لجمع البيانات وتحليلها، وذلك في إطار المنهج النوعي الوصفي القائم على تحليل المحتوى. وقد اشتملت الدراسة على تحليل (5) وثائق ومصادر رقمية رئيسة منشورة عبر الموقع الرسمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والجهات التابعة لها، وتضمنت هذه المصادر عدداً من البرامج والمبادرات والمحتويات التنظيمية والسياسات والمنصات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي.

وركزت الدراسة على الوثائق والمحتويات المنشورة أو المحدثّة خلال الفترة من عام 2021م إلى عام 2025م، اتساقاً مع الحدود الزمنية للدراسة وارتباطاً بمرحلة التحول المؤسسي المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد تم اختيار الوثائق والمصادر محل التحليل بناءً على مدى ارتباطها المباشر بتنمية الموارد البشرية أو تنمية رأس المال البشري، وصدورها عن جهات رسمية مرتبطة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إضافة إلى تضمّنها مضامين تنظيمية تتعلق بالثقافة التنظيمية أو جودة الخدمات العامة. وفي المقابل، تم استبعاد الوثائق والمحتويات التي لا ترتبط بصورة مباشرة بموضوع الدراسة، أو التي تركز على الجوانب التشغيلية والإجرائية البحتة دون تضمين أبعاد تنظيمية أو تنموية ذات صلة بأسئلة الدراسة وأهدافها.

4. تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1.4. ملامح برامج تنمية رأس المال البشري:

يعرض هذا الجزء نتائج تحليل الوثائق الرسمية المرتبطة بسياسات وبرامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بهدف التعرف على طبيعة التوجهات المؤسسية التي تحكم إدارة الموارد البشرية داخل الوزارة، ومدى ارتباطها برفع كفاءة الأداء والتطوير التنظيمي. ويركز التحليل على السياسات والممارسات التي تعكس تصور الوزارة للموارد البشرية بوصفها مورداً استراتيجياً، وليس مجرد وظيفة إدارية تقليدية، وذلك من خلال تحليل الأبعاد المتعلقة ببناء القدرات، والتحول المؤسسي، وتحديث بيئة العمل، وتحسين جودة الخدمات العامة.

أظهر تحليل وثيقة سياسة الوزارة أن تنمية رأس المال البشري تمثل أحد المرتكزات الأساسية في عمل الوزارة، حيث أشارت الوثيقة إلى استمرار الجهود في "تمكين الكوادر الوطنية، وتطوير مهاراتها"، إلى جانب تحقيق المستهدفات المرتبطة بخدمة المستفيدين وفق "أفضل الممارسات وأعلى معايير الجودة" (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). ويكشف هذا النص أن تنمية الموارد البشرية لا تُطرح بوصفها نشاطاً تدريبياً محدوداً، بل باعتبارها سياسة تنظيمية تستهدف رفع جاهزية الكفاءات البشرية وتحسين نوعية الأداء المؤسسي. كما يشير الربط بين تطوير المهارات وجودة الخدمات إلى تبني الوزارة منظوراً إدارياً يرى أن تحسين الخدمات العامة يبدأ من الاستثمار في العنصر البشري ورفع كفاءته المهنية والسلوكية.

وتعكس هذه النتيجة تبني الوزارة لسياسة بناء القدرات المؤسسية، وهي من السياسات التي تحظى بأهمية كبيرة في أدبيات التطوير التنظيمي، إذ تُعد قدرة المنظمة على تطوير معارف ومهارات العاملين أحد الشروط الأساسية لتحقيق التكيف والاستدامة والتحسين المستمر. ومن هذا المنطلق، فإن التركيز على تطوير الكوادر لا يرتبط بالأفراد فقط، بل يرتبط برفع قدرة الوزارة ذاتها على تنفيذ

أهدافها والتعامل مع المتغيرات التنظيمية والتقنية المتسارعة. كما يتسق هذا التوجه مع ما ورد في برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي أكد أهمية الاستثمار في تنمية المهارات والمعارف ورفع جاهزية رأس المال البشري بوصفه ركيزة لتحقيق التنمية الوطنية وتعزيز التنافسية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

كما كشفت الوثيقة ذاتها عن تحول نوعي في وظيفة الموارد البشرية من خلال إنشاء وكالة متخصصة لإدارة رأس المال البشري، حيث نصت على أن الوكالة تُعنى بـ "تطوير السياسات والتعويضات بتمكين الجهات الحكومية من إدارة عمليات الموارد البشرية من خلال تحول الموارد البشرية في الجهات الحكومية إلى شريك استراتيجي وفعال" (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). ويشير هذا النص إلى انتقال إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي القائم على الإجراءات والمعاملات الوظيفية إلى دور أكثر استراتيجي يشارك في صنع القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويُعد هذا التحول من أبرز مؤشرات نضج الإدارة الحديثة، التي تمنح الموارد البشرية دورًا محوريًا في قيادة التغيير ورفع كفاءة المنظمات العامة.

ومن منظور التطوير التنظيمي، يمثل تحويل الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي انتقالًا من إدارة الأفراد إلى إدارة الأداء والتغيير والثقافة التنظيمية. وهذا يعني أن الوزارة لا تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها وحدة مساندة، بل باعتبارها أداة إصلاح تنظيمي تسهم في تحسين الهياكل والإجراءات وبناء بيئة عمل أكثر فاعلية. كما يعكس هذا التوجه إدراكًا مؤسسيًا للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.

وتظهر سياسات التطوير المؤسسي كذلك من خلال اهتمام الوزارة بتحديث بيئة العمل وتطوير العمليات التنظيمية، إذ أوضحت الوثيقة توفير "التقنيات اللازمة والحلول الرقمية الميسرة" للجهات الحكومية، بما يسهم في تنمية رأس المال البشري وتحسين تجربة المستفيدين (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). ويعكس ذلك أن سياسات الموارد البشرية لا تركز على الأفراد فقط، بل تمتد إلى تحديث أدوات العمل، وتبسيط الإجراءات، وتقليل التعقيد الإداري، وتعزيز كفاءة التنسيق المؤسسي. وتمثل هذه الممارسات أحد أبعاد التطوير التنظيمي المرتبط بإعادة تصميم العمل وتحسين الإنتاجية.

كما يشير الاهتمام بالحلول الرقمية إلى أن الوزارة تتبنى تصورًا حديثًا للموارد البشرية يقوم على دمج التقنية بالعمل المؤسسي، بحيث تصبح الرقمنة وسيلة لرفع كفاءة العاملين وتحسين سرعة الإنجاز ودقة الخدمة. وفي القطاع العام، تُعد هذه التوجهات من المؤشرات المهمة على التحول من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الذكية المعتمدة على البيانات والأنظمة الرقمية.

وفي الإطار النظامي، دعمت اللائحة التنفيذية للموارد البشرية هذا التوجه من خلال تضمين مبادئ ترتبط ببناء ثقافة مؤسسية إيجابية، وتعزيز الأداء والإنتاجية، والتطوير المستمر، بما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تستند إلى سياسات ولوائح رسمية تسعى إلى تحقيق الكفاءة والاستدامة التنظيمية، وليس الاكتفاء بإدارة الشؤون الوظيفية التقليدية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). ويشير ذلك إلى أن الوزارة لا تعتمد على المبادرات المؤقتة فقط، بل تستند إلى أطر تنظيمية وتشريعية تسهم في استدامة التغيير المؤسسي وترسيخ معايير الأداء داخل الجهات الحكومية.

كما تكشف البرامج والمبادرات التنفيذية المرتبطة بالوزارة عن ترجمة هذه السياسات إلى ممارسات عملية، من خلال دعم التدريب وبناء القدرات، وتطوير القيادات، وتقديم الحلول الرقمية، بما يؤكد أن تنمية رأس المال البشري تُدار وفق منظور متكامل يجمع بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ومن أبرز الأمثلة التطبيقية برنامج التدريب الإلكتروني (دروب)، الذي يوفر مسارات تدريبية رقمية متنوعة تهدف إلى تنمية المهارات المهنية ورفع الجاهزية لسوق العمل وتعزيز التعلم المستمر (صندوق تنمية الموارد البشرية، 2024). كما يمثل برنامج التدريب التعاوني أداة عملية لربط التأهيل الأكاديمي بالتطبيق الميداني، بما يسهم في إكساب المستفيدين الخبرات المهنية المبكرة وتعزيز مواءمة المخرجات التعليمية مع احتياجات العمل (صندوق تنمية الموارد البشرية، 2024). ويعكس ذلك اتساع مفهوم تنمية الموارد البشرية ليشمل التعلم الرقمي والخبرة التطبيقية إلى جانب التدريب التقليدي.

وبوجه عام، يتضح أن واقع سياسات وبرامج تنمية رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية يتسم بالشمول والتكامل، حيث يجمع بين تطوير الكفاءات، والتحول الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، والتحديث الرقمي، وتحسين بيئة العمل، ورفع جودة الخدمات الحكومية. ويؤكد ذلك أن الموارد البشرية تُستخدم داخل الوزارة بوصفها أداة رئيسة للتطوير التنظيمي ورفع كفاءة الأداء العام، وليس مجرد وظيفة إدارية مساندة.

2.4. انعكاس برامج HRD على الثقافة التنظيمية:

يعرض هذا الجزء نتائج تحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بسياسات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بهدف تفسير الكيفية التي تسهم بها هذه السياسات في بناء الثقافة التنظيمية داخل الوزارة والجهات الحكومية المرتبطة بها. وينطلق التحليل من فرضية أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل بصورة عفوية، وإنما تتأثر بالسياسات والأنظمة والممارسات الإدارية التي توجه سلوك العاملين وتحدد القيم السائدة داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق، تكشف الوثائق محل الدراسة أن سياسات الموارد البشرية في الوزارة صيغت بما يدعم ترسيخ ثقافة قائمة على الأداء، والتعلم المستمر، والمبادرة، والمشاركة، والتركيز على المستفيد، وهي قيم ترتبط مباشرة بالتطوير التنظيمي.

أظهرت اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية اهتمامًا واضحًا ببناء ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث نصت على التزام الجهة الحكومية بـ "بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم تحقيق أهدافها" (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). ويعكس هذا النص أن الثقافة التنظيمية لم تعد مسألة ضمنية أو جانبية، بل أصبحت هدفًا إداريًا مقصودًا تسعى السياسات التنظيمية إلى تحقيقه. كما يدل ذلك على إدراك مؤسسي بأن نجاح الخطط والبرامج الحكومية يرتبط بطبيعة الثقافة الداخلية السائدة، ومدى قدرتها على دعم الأهداف الاستراتيجية وتحفيز العاملين نحو الإنجاز.

وتبرز ثقافة الأداء والإنتاجية بصورة أكثر وضوحًا من خلال ما نصت عليه اللائحة بشأن "ترسيخ الثقافة القائمة على الأداء والإنتاجية"، وهو ما يشير إلى انتقال تدريجي من الثقافة الإدارية التقليدية القائمة على الالتزام الشكلي بالإجراءات إلى ثقافة تركز على النتائج وكفاءة المخرجات (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). ويُعد هذا التحول من المرتكزات الأساسية للتطوير التنظيمي، لأن المنظمات الحديثة تقاس بقدرتها على تحقيق القيمة العامة وجودة الأداء، لا بمجرد الالتزام الروتيني بالأنظمة. كما أن ربط العمل بالإنتاجية يساهم في رفع مستوى المساءلة وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم بصورة مستمرة.

كما كشفت الوثائق عن اهتمام واضح بثقافة التعلم المستمر وبناء القدرات، حيث تضمنت اللائحة التنفيذية التأكيد على "تعزيز مبادئ التدريب والتطوير المستمر"، في حين أشارت وثيقة سياسة الوزارة إلى تطوير مهارات الكوادر الوطنية ورفع جاهزيتها المهنية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024؛ 2025). ويعكس ذلك أن التعلم داخل المنظمة لم يعد نشاطًا ثانويًا أو مرتبطًا بفترات محددة، بل أصبح قيمة تنظيمية مستمرة تهدف إلى تمكين العاملين من مواكبة المتغيرات الإدارية والتقنية. وتنسجم هذه النتيجة مع أدبيات التطوير التنظيمي التي تعد المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف والاستدامة والتحسين المستمر.

ومن الأبعاد الثقافية المهمة كذلك ثقافة المبادرة والابتكار، إذ نصت اللائحة التنفيذية على "تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين" (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). ويشير هذا النص إلى توجه واضح نحو تقليل الجمود التنظيمي وتشجيع الموظفين على اقتراح الحلول وتحسين الإجراءات، بدل الاكتفاء بالتنفيذ التقليدي للمهام. وفي بيئات القطاع العام، يمثل دعم الابتكار مؤثرًا مهمًا على نضج الثقافة التنظيمية، لأن المنظمات التي تشجع المبادرة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات وتقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة.

كما أظهرت الوثائق اهتمامًا بثقافة المشاركة والتمكين، حيث تضمنت اللائحة تمكين الموظف من إبداء آرائه في الموضوعات التي تؤثر في بيئة العمل، بما يعكس توجهًا نحو توسيع المشاركة الداخلية والاستفادة من خبرات العاملين في تحسين الأداء المؤسسي (وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). ويكشف ذلك عن انتقال تدريجي من أنماط الإدارة المركزية المغلقة إلى ممارسات أكثر انفتاحًا وتعاونًا، وهي من السمات الجوهرية للتطوير التنظيمي الذي يقوم على إشراك العاملين في التغيير وبناء الالتزام المؤسسي. كما أن المشاركة تسهم في رفع الرضا الوظيفي وتقليل مقاومة التغيير وتحسين جودة القرارات الإدارية.

وتظهر ثقافة التركيز على المستفيد كذلك في وثيقة سياسة الوزارة، التي أشارت إلى تقديم الخدمات وفق "أفضل الممارسات وأعلى معايير الجودة"، إضافة إلى إنشاء وكالة متخصصة لتجربة المستفيد تهدف إلى تحسين الخدمات وتذليل الصعوبات أمام المستفيدين (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). ويكشف ذلك عن تحول ثقافي مهم من التركيز الداخلي على الإجراءات إلى التركيز الخارجي على قيمة الخدمة ورضا المستفيد. ويُعد هذا التوجه من أهم مظاهر الإدارة العامة الحديثة، التي تنظر إلى جودة الخدمة العامة بوصفها معيارًا رئيسًا لنجاح المنظمة الحكومية.

وفي ضوء هذه النتائج، يتضح أن سياسات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تؤدي دورًا جوهريًا في بناء الثقافة التنظيمية، من خلال ترسيخ قيم الأداء، والتعلم، والابتكار، والمشاركة، والتركيز على المستفيد. ويؤكد ذلك أن الموارد البشرية داخل الوزارة لا تُدار بوصفها وظيفة إجرائية فقط، بل تُستخدم كأداة للتطوير التنظيمي وإعادة تشكيل البيئة المؤسسية بما يدعم الكفاءة والاستدامة وجودة الخدمات العامة.

3.4. أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات العامة:

يعرض هذا الجزء نتائج تحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية التي تدعمها سياسات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على جودة الخدمات العامة. وينطلق التحليل من أن جودة الخدمات الحكومية لا ترتبط بالموارد المالية أو التقنية فقط، بل تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، وما إذا كانت تقوم على الأداء، والاستجابة، والتعلم، والابتكار، والاهتمام بالمستفيد. ومن هذا المنطلق، تكشف الوثائق محل الدراسة أن سياسات الموارد البشرية التي أسهمت في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية انعكست بصورة مباشرة وغير مباشرة على تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتجربة المستفيدين.

أظهرت وثيقة سياسة الوزارة أن تقديم الخدمات يتم وفق "أفضل الممارسات وأعلى معايير الجودة"، وهو ما يشير إلى وجود توجه مؤسسي يجعل الجودة معيارًا رئيسًا للأداء الحكومي، وليس مجرد هدف ثانوي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). ويعكس هذا النص أن الثقافة التنظيمية داخل الوزارة تتجه نحو تبني قيم الإلتقان والتحسين المستمر، وهي قيم تؤثر مباشرة في مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين. فعندما تصبح الجودة جزءًا من الثقافة المؤسسية، ينعكس ذلك على سلوك العاملين وحرصهم على سرعة الإنجاز ودقة الإجراءات وتحسين تجربة الخدمة.

كما كشفت الوثائق عن اهتمام واضح بتجربة المستفيد، من خلال إنشاء وكالة متخصصة تُعنى بتحسين الخدمات وتذليل الصعوبات أمام المستفيدين، وهو ما يدل على أن الوزارة تبنت ثقافة تنظيمية تضع المستفيد في مركز الاهتمام (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). ويُعد هذا التحول مهمًا في القطاع العام، إذ انتقلت النظرة من التركيز الداخلي على الإجراءات واللوائح إلى التركيز الخارجي على قيمة الخدمة ورضا المستفيد. وتمثل هذه الثقافة أحد المرتكزات الأساسية للإدارة العامة الحديثة التي تربط نجاح الجهات الحكومية بقدرتها على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين بكفاءة ومرونة.

وتظهر انعكاسات الثقافة التنظيمية كذلك في مجال التحول الرقمي، حيث أشارت الوثائق إلى توفير "التقنيات اللازمة والحلول الرقمية الميسرة" للجهات الحكومية، بما يسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين الخدمات المقدمة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025). ويعكس ذلك أن ثقافة الابتكار والتطوير المستمر التي دعمتها سياسات الموارد البشرية أسهمت في تبني أدوات

عمل أكثر كفاءة، مثل الأتمتة والأنظمة الرقمية وتبسيط الإجراءات. وتنعكس هذه الممارسات على جودة الخدمات من خلال تقليل الوقت والجهد، ورفع دقة المعاملات، وتحسين الوصول إلى الخدمة .

كما أن ثقافة الأداء والإنتاجية التي أكدت عليها اللانحة التنفيذية للموارد البشرية تنعكس بدورها على جودة الخدمات العامة، لأن الموظف الذي يعمل في بيئة تنظيمية تربط الأداء بالنتائج يكون أكثر وعياً بأهمية الإنجاز والكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2024). ويشير ذلك إلى أن تحسين جودة الخدمات لا يتحقق فقط عبر الأنظمة التقنية أو زيادة الموارد، بل يتطلب وجود ثقافة عمل تشجع الالتزام والمسؤولية وتحفز العاملين على تقديم أداء أفضل بصورة مستمرة .

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن ثقافة التعلم المستمر وبناء القدرات تسهم في رفع جودة الخدمة من خلال تحسين مهارات العاملين وتحديث معارفهم المهنية. فكلما ارتفعت كفاءة الموظفين وقدرتهم على التعامل مع الأنظمة والمتغيرات الجديدة، زادت قدرتهم على تقديم خدمات أكثر دقة وسرعة واستجابة. ويعكس ذلك العلاقة الوثيقة بين سياسات التدريب والتطوير وبين جودة المخرجات الحكومية، حيث تعمل الموارد البشرية هنا بوصفها أداة لتحسين الأداء الخدمي وليس فقط لتطوير الأفراد .

كما تشير النتائج إلى أن ثقافة المشاركة والتمكين تسهم بصورة غير مباشرة في تحسين جودة الخدمات العامة، لأن الموظفين الذين يُتاح لهم التعبير عن آرائهم والمشاركة في تحسين بيئة العمل يكونون أكثر التزاماً وقدرة على اقتراح حلول للمشكلات اليومية المرتبطة بالخدمة. وتُعد هذه البيئة أكثر قدرة على التعلم من الأخطاء وتطوير الإجراءات بصورة مستمرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الخدمة ورضا المستفيدين .

وفي ضوء هذه النتائج، يتضح أن الثقافة التنظيمية التي دعمتها سياسات الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أسهمت في تحسين جودة الخدمات العامة من خلال ترسيخ قيم الجودة، والتركيز على المستفيد، وتعزيز الأداء، ودعم التحول الرقمي، وتنمية قدرات العاملين. ويؤكد ذلك أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة ليست علاقة مباشرة فحسب، بل تمر عبر الثقافة التنظيمية بوصفها آلية وسيطة تحول السياسات الإدارية إلى نتائج خدمية ملموسة.

4.4. أوجه القوة والقصور في دور برامج تنمية رأس المال البشري:

أظهرت نتائج تحليل الوثائق الرسمية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن برامج تنمية رأس المال البشري تمثل أحد المرتكزات الرئيسية في جهود التطوير المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة، حيث كشفت الوثائق عن تبني الوزارة توجهاً استراتيجياً يقوم على الاستثمار في الكفاءات البشرية، وتطوير المهارات، وتعزيز الأداء، وتحديث بيئة العمل، وربط الموارد البشرية بمستهدفات التحول الإداري والخدمي. ومع ذلك، فإن النتائج أظهرت في الوقت ذاته وجود بعض الجوانب التي تحد من تعظيم الأثر المتوقع لهذه البرامج، سواء من حيث القياس أو التكامل أو إظهار النتائج بصورة أكثر وضوحاً.

ومن أبرز نقاط القوة التي كشفتها الدراسة وجود رؤية استراتيجية واضحة تجاه رأس المال البشري، حيث لا تُعامل الموارد البشرية بوصفها وظيفة تشغيلية تقليدية، بل بوصفها أصلاً استراتيجياً يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق جودة الخدمات. ويتضح ذلك من تركيز الوزارة على تمكين الكوادر الوطنية، وتطوير المهارات، والتحول نحو أفضل الممارسات ومعايير الجودة، وهو ما يدل على وجود فهم مؤسسي متقدم للعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الحكومي. ويُعد هذا التوجه من العوامل المهمة التي تزيد من فرص نجاح برامج الإصلاح الإداري واستدامتها .

كما تتمثل نقطة قوة ثانية في تحول وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي، حيث أوضحت الوثائق أن وكالة إدارة رأس المال البشري تُعنى بتطوير السياسات والتعويضات وتمكين الجهات الحكومية من إدارة عمليات الموارد البشرية من خلال تحويل الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي وفعال. ويشير ذلك إلى انتقال مهم من الإدارة التقليدية القائمة على الإجراءات إلى إدارة حديثة

تشارك في صنع القرار والتخطيط المؤسسي، وهو ما يعزز قدرة الوزارة على استخدام الموارد البشرية كأداة للتطوير التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ومن أوجه القوة كذلك تكامل البعد البشري مع التحول الرقمي وتحسين تجربة المستفيد، حيث أظهرت الوثائق اهتمام الوزارة بتوفير الحلول الرقمية الميسرة، وإنشاء وحدات متخصصة لتجربة المستفيد. ويعكس ذلك أن برامج تنمية رأس المال البشري لا تقتصر على التدريب فقط، بل ترتبط بتحديث بيئة العمل وتحسين كفاءة الإجراءات وجودة الخدمة. ويُعد هذا التكامل من السمات المهمة للمنظمات العامة الحديثة التي تسعى إلى تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة واستجابة .

كما كشفت الدراسة عن قوة أخرى تتمثل في وجود أطر تنظيمية ولوائح داعمة للثقافة المؤسسية، حيث تضمنت اللائحة التنفيذية مبادئ ترتبط بالأداء والإنتاجية، والتطوير المستمر، والمبادرة، والابتكار، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية. ويشير ذلك إلى أن الوزارة لا تعتمد على المبادرات المؤقتة فقط، بل تستند إلى أساس نظامي يساعد على ترسيخ التغيير المؤسسي واستدامته .

على الرغم من هذه الجوانب الإيجابية، أظهرت النتائج وجود محدودية في المؤشرات المنشورة لقياس الأثر المباشر لبرامج تنمية رأس المال البشري على الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة. فمع أن الوثائق أوضحت الأهداف والمبادرات، إلا أن عرض النتائج الكمية أو النوعية المرتبطة بتغيير الثقافة التنظيمية أو ارتفاع رضا المستفيدين ظل محدودًا نسبيًا. ويحد ذلك من القدرة على التقييم العلمي الدقيق لمدى نجاح البرامج وفعاليتها الفعلية.

كما ظهر جانب قصور آخر يتمثل في غلبة الطابع الوصفي على بعض الوثائق، حيث ركزت بعض المصادر على عرض المبادرات والتوجهات العامة دون تفصيل كافٍ لآليات التنفيذ، أو التحديات التي واجهت التطبيق، أو الدروس المستفادة من التجربة. وفي البحوث التطبيقية، تُعد هذه المعلومات ضرورية لفهم عمق التحول المؤسسي، وليس فقط الإعلان عن المبادرات.

ومن أوجه القصور أيضًا أن بعض البرامج ركزت بصورة أكبر على تنمية المهارات الفردية، بينما يحتاج التطوير التنظيمي إلى تركيز موازٍ على تطوير النظم، والهيكل، وأساليب القيادة، وإدارة التغيير، والتعلم المؤسسي. فتنمية الفرد مهمة، لكنها لا تكفي وحدها ما لم تُدمج ضمن مشروع مؤسسي أشمل للإصلاح التنظيمي.

5. الخاتمة:

أظهرت نتائج الدراسة، من خلال تحليل الوثائق الرسمية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، أن برامج تنمية رأس المال البشري تمثل أحد المرتكزات الرئيسية في دعم جهود التطوير المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة. فقد كشفت الوثائق عن تبني الوزارة توجهًا استراتيجيًا يقوم على الاستثمار في الكفاءات البشرية، وتطوير المهارات، وتعزيز الأداء، وتحديث بيئة العمل، وربط الموارد البشرية بمستهدفات التحول الإداري والخدمي، بما يعكس تحول الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية تقليدية إلى مورد استراتيجي يسهم في تحقيق القيمة العامة.

كما بينت النتائج أن دور تنمية الموارد البشرية لا يقتصر على رفع كفاءة الأفراد، بل يمتد إلى الإسهام في بناء ثقافة تنظيمية داعمة تركز على قيم الأداء، والتعلم المستمر، والمبادرة، والابتكار، والمشاركة، والتركيز على المستفيد. وقد ظهر من التحليل أن هذه القيم تمثل آلية مهمة تنتقل من خلالها آثار برامج تنمية الموارد البشرية إلى تحسين جودة الخدمات العامة، من خلال رفع كفاءة الأداء، وتحسين الإجراءات، وتعزيز الاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

وأوضحت الدراسة كذلك أن العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات العامة ليست علاقة مباشرة فحسب، بل تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة. فكلما اتسمت البيئة التنظيمية بالمرونة، والتطوير المستمر، والاهتمام بالمستفيد، زادت قدرة برامج تنمية الموارد البشرية على تحقيق أثر مؤسسي ملموس ومستدام.

وبوجه عام، تخلص الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تمثل أداة استراتيجية فاعلة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة الخدمات العامة في القطاع الحكومي، متى ما نُظر إليها بوصفها مشروعًا مؤسسيًا متكاملًا يجمع بين تطوير الأفراد، وتحديث النظم، وتمكين القيادة، وتعزيز التعلم التنظيمي. ومن ثم، فإن نجاح جهود الإصلاح الإداري وتحسين الخدمات العامة يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المنظمات الحكومية على توظيف الموارد البشرية بوصفها مدخلًا للتطوير التنظيمي المستدام.

6. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- أظهرت الدراسة أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تتبنى توجهًا استراتيجيًا واضحًا نحو تنمية رأس المال البشري، من خلال البرامج والمبادرات التي تركز على تطوير المهارات، وبناء القدرات، وتعزيز الجاهزية المهنية.
- بينت نتائج التحليل أن برامج تنمية الموارد البشرية في الوزارة لا تقتصر على الجوانب التدريبية التقليدية، بل تمتد لتدعم التحول المؤسسي، والتحول الرقمي، وتحسين بيئة العمل، بما يعكس تحول الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي في التطوير المؤسسي.
- كشفت الدراسة أن برامج تنمية رأس المال البشري تسهم في دعم ثقافة تنظيمية تقوم على التعلم المستمر، والعمل الجماعي، والمبادرة، والتركيز على المستفيد، وهي قيم ترتبط بتحسين جودة الخدمات العامة.
- أظهرت النتائج وجود ارتباط بين تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء والجودة وبين تحسين مستوى الخدمات العامة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي داخل الجهات الحكومية.
- أوضحت الدراسة أن الوثائق الرسمية تعكس اهتمامًا متزايدًا ببناء القدرات البشرية وتطوير الكفاءات الوطنية انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- كشفت الدراسة عن وجود بعض جوانب القصور، تمثلت في محدودية المؤشرات المنشورة لقياس الأثر المباشر لبرامج تنمية الموارد البشرية، وغلبة الطابع الوصفي على بعض الوثائق، إضافة إلى الحاجة إلى مزيد من التكامل بين تطوير الأفراد وتطوير النظم والهيكل التنظيمية.

7. التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- تعزيز التكامل بين برامج تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي داخل الجهات الحكومية، بحيث لا تقتصر برامج التنمية على تطوير المهارات الفردية فقط، بل تمتد لتشمل تطوير الثقافة التنظيمية والنظم المؤسسية الداعمة للجودة.
- دعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، والمشاركة، والابتكار، والتركيز على المستفيد، من خلال تضمين هذه القيم ضمن برامج التدريب والتطوير المؤسسي.
- تطوير مؤشرات ومعايير أكثر وضوحًا لقياس الأثر التنظيمي لبرامج تنمية رأس المال البشري، خاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة.
- تعزيز الربط بين برامج تنمية الموارد البشرية ومستهدفات التحول الرقمي والتطوير المؤسسي في القطاع الحكومي، بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات وتحسين تجربة المستفيد.
- زيادة الاهتمام بنشر التقارير والوثائق المرتبطة بنتائج برامج تنمية رأس المال البشري بصورة أكثر تفصيلًا، بما يدعم الشفافية ويساعد على تقييم الأثر المؤسسي لهذه البرامج.

- تشجيع إجراء المزيد من الدراسات النوعية والميدانية التي تتناول العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وجودة الخدمات العامة في القطاع الحكومي السعودي، مع التوسع في استخدام أدوات متنوعة مثل المقابلات والدراسات الميدانية.

8. المراجع

1.8. المراجع العربية:

- أبو الفتوح، محمد السيد. (2025). دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية: دراسة بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. *مجلة البحوث الإدارية*، 43. (3).
- <https://jso.journals.ekb.eg>
- حداد، محمد بن عبد الكريم، & مكي، الحارث عبد الله. (2026). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العامة: دراسة ميدانية على الخدمات الأكاديمية المقدمة لطلبة جامعة الملك عبدالعزيز. *المجلة العربية للإدارة*، 46. (5).
- حمزة، عبد العال عبد الودود محمد. (2024). دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4. (2).
- الخزيم، سلطان محمد صالح. (2022). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية لزائري المملكة العربية السعودية بغرض الحج والعمرة أو الترفيه. *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة*، (41).
- الزهراني، محمد عطية خيران. (2025). استراتيجية تنمية الموارد البشرية لمواكبة المنظومة الحكومية الإلكترونية وفقاً لرؤية السعودية 2030: دراسة تطبيقية على المستشفيات السعودية. *مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية*، 4. (1).
- سراع، شاكر رسام منصر عبد الله. (2025). دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، (44).
- شديد، مصطفى محمود علي. (2024). دور أبعاد الحكومة المفتوحة في تحسين جودة الخدمات العامة: دراسة تطبيقية على مكاتب هيئة البريد المصري بمحافظة القاهرة. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3. (2).
- شهاب الدين، محمد عبد القادر، & جنيدى، أحمد مجدي أحمد. (2025). الثقافة التنظيمية السائدة بين الواقع والمأمول: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي. *مجلة البحوث الإدارية*، 43. (3). <https://jso.journals.ekb.eg>
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2024). برنامج التدريب الإلكتروني (دروب). <https://www.hrdf.org.sa/products-and-services/programs/individuals/training/online-training-dorob-individuals>
- صندوق تنمية الموارد البشرية. (2024). برنامج التدريب التعاوني. <https://www.hrdf.org.sa/products-and-services/programs/individuals/training/cooperative-training>
- الضمور، فهد أحمد عطا الله. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)*، 3. (8). <https://doi.org/10.53796/hnsj3822>
- عباس، زهرة. (2025). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الطبية: التجربة السعودية أنموذجاً. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 8. (2).
- القضاة، فادي حابس. (2025). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في بلدية محافظة خيبر في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (65). <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.65.2025.809>

المحياس، عائشة محمد، ويعيش، وسيلة. (2023). تنمية الموارد البشرية في إمارة دبي من منظور قيادي: دراسة ميدانية على عينة من القياديين في القطاع الحكومي وشبه الحكومي والخاص. مجلة الآداب، (146)، 649–680. جامعة الشارقة. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). برنامج تنمية القدرات البشرية.

<https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/ministry-programs/human-capacity-development-programme>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية.

<https://tinyurl.com/yc4sy58r>

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). سياسات واستراتيجيات وأنظمة الوزارة.

<https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/policies-strategies/5570538>

2.8. المراجع الأجنبية:

- Abanto, R. I. R., & Acero, J. P. (2025). Human resource management, organizational culture, and good governance practices: A structural equation model on service orientation among government-owned and controlled corporations. *International Journal of Research and Scientific Innovation*.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cho, I., & Park, H. (2013). *The relationship between organisational culture and service quality through organisational learning*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7–8), 753–768.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Etebo, Z. (2025). The influence of organizational culture on public service performance. *Journal of Development Management and Public Services*.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>

- Galperin, B. L., & Lituchy, T. R. (2014). *Human resource development in service firms across cultures*. *Human Resource Development Review*, 13(3), 336–368.
<https://doi.org/10.1177/1534484313511971>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
<https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nor, A. I. (2025). *The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: The mediating role of civil servants' performance*. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2466788. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>
- OECD. (2019). *Innovation in public service delivery*. OECD Publishing.
- OECD. (2025). *Employee engagement and well-being: Workforce insights from central governments*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rachman, E. (2024). *The impact of human resource development and organizational culture on the quality of public service*. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 4(1), 50–55.
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2024). The effect of public service quality, work discipline, and organizational culture on community satisfaction. *Ilomata International Journal of Social Science*, 5(1), 60–74.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحثة/ رفعة ناصر القحطاني، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.86.4>