

تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية
السعودية

اسم الطالب
فيصل ياسين الفريان

الرقم الجامعي
233001528

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد خلال العقود الأخيرة، لما تمثله من نقلة نوعية في إدارة رأس المال البشري وتحقيق المواءمة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظائف والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. وقد ظهرت أهمية هذا المدخل نتيجة التحولات المتسارعة التي شهدتها بيئات العمل المعاصرة، وما فرضته من ضرورة الاعتماد على معايير أكثر دقة وموضوعية في استقطاب الموارد البشرية وتطويرها وتقييم أدائها. ويقوم مفهوم إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات على تحديد مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي تمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية، ومن ثم توظيف هذه الجدارات في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، بدءاً من التخطيط والاستقطاب والاختيار، مروراً بالتدريب والتطوير، وانتهاءً بتقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي (Kosasih, 2024).

وفي ظل التوجهات الإصلاحية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، برزت الحاجة إلى تطوير منظومة الخدمة المدنية بما يضمن رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. وقد شكلت إدارة الموارد البشرية أحد المحاور الرئيسة لهذا التطوير، باعتبارها العامل الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات الحكومية وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، اتجهت العديد من الجهات الحكومية السعودية إلى تبني مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ومن بينها الإدارة القائمة على الجدارات، باعتبارها أداة فعالة لرفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتعزيز التنافسية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (Alrifae, 2025).

ورغم ما توفره إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات من مزايا عديدة، فإن تطبيقها في بيئة الخدمة المدنية لا يخلو من العديد من التحديات والصعوبات التي قد تحد من فاعلية تنفيذها وتحقيق أهدافها المرجوة. فعملية التحول من النظم التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى النظم القائمة على الجدارات تتطلب تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية والإجراءات التشغيلية، إضافة إلى الحاجة لتوفير بنية تحتية تقنية متطورة وقواعد بيانات دقيقة وأنظمة تقييم موضوعية قادرة على قياس الجدارات الوظيفية بصورة عادلة وشفافة. كما أن نجاح هذا التحول يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الوعي المؤسسي بمفهوم الجدارات وأهميتها، ومدى استعداد القيادات الإدارية والعاملين لتقبل التغيير والتكيف مع متطلباته (Weiss, 2016).

وتتعدد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات في الخدمة المدنية السعودية بين تحديات تنظيمية وإدارية وتشريعية وتقنية وبشرية. فمن الناحية التنظيمية قد تواجه الجهات الحكومية صعوبات تتعلق بمواءمة الهياكل التنظيمية الحالية مع متطلبات إدارة الجداريات، إضافة إلى محدودية التكامل بين الأنظمة والإجراءات الإدارية المختلفة. أما من الناحية التشريعية فقد تظهر بعض التحديات المرتبطة بمدى توافق اللوائح والأنظمة الوظيفية التقليدية مع متطلبات تطبيق نماذج الجداريات الحديثة. كما تواجه الجهات الحكومية تحديات تقنية تتمثل في الحاجة إلى أنظمة معلومات متطورة قادرة على إدارة بيانات الجداريات وتحليلها واستخدامها في صنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

وعلى المستوى البشري، تبرز تحديات أخرى تتمثل في مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين والقيادات الإدارية، وضعف الوعي بمفهوم الجداريات وأهميتها، إضافة إلى نقص الخبرات المتخصصة القادرة على تصميم نماذج الجداريات وتطبيقها وإدارتها بصورة فعالة. كما أن عملية تحديد الجداريات المطلوبة لكل وظيفة وتصنيفها وتحديثها بصورة مستمرة تمثل تحديًا كبيرًا في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحكومية، وما تفرضه من متطلبات جديدة على الموظفين والمؤسسات على حد سواء. ويزداد الأمر تعقيدًا عندما يتعلق بقياس الجداريات السلوكية والقيادية التي يصعب في كثير من الأحيان تقييمها بالاعتماد على المؤشرات التقليدية (Septiadi، 2024).

إن نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات يتطلب توفير منظومة متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإعادة تصميم الوظائف، وتطوير برامج التدريب والتأهيل، وبناء نظم متقدمة لإدارة الأداء والتعاقب الوظيفي. ويستلزم ذلك توفير استثمارات مالية وبشرية مناسبة، فضلاً عن وجود دعم قوي من الإدارة العليا والتزام مؤسسي طويل المدى لضمان استدامة التطبيق وتحقيق نتائجه المرجوة. كما يتطلب الأمر تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني داخل الجهات الحكومية، بما يساهم في تنمية الجداريات المطلوبة ومواكبة التغيرات المستمرة في متطلبات العمل الحكومي.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تظهر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجود عدد من الفجوات النظرية المرتبطة بموضوع إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في القطاع الحكومي، حيث ركزت نسبة كبيرة من الدراسات على توضيح مفهوم الجدارات وأهميتها وأثرها في الأداء التنظيمي، بينما لم تحظ التحديات التي تواجه تطبيق هذا المدخل في مؤسسات الخدمة المدنية باهتمام بحثي كافٍ، خصوصاً في البيئة العربية والخليجية بصورة عامة، والبيئة السعودية بصورة خاصة. وقد أدى ذلك إلى محدودية الإطار المعرفي المتعلق بطبيعة المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجدارات في الأجهزة الحكومية.

كما أن العديد من الدراسات السابقة تناولت إدارة الجدارات من منظور جزئي، حيث ركز بعضها على عمليات الاستقطاب والتوظيف، بينما اهتمت دراسات أخرى بالتدريب أو تقييم الأداء، دون تقديم رؤية متكاملة للتحديات التي تواجه تطبيق منظومة الجدارات عبر جميع وظائف إدارة الموارد البشرية. ويؤدي هذا التناول الجزئي إلى نقص الفهم النظري للعلاقات المتبادلة بين عناصر النظام المختلفة وتأثيرها في نجاح التطبيق.

وتتمثل فجوة نظرية أخرى في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الجدارات ومتطلبات التحول الإداري والرقمي في القطاع الحكومي السعودي. فعلى الرغم من التوسع في برامج التحول المؤسسي والرقمنة، إلا أن الأدبيات لا تزال تفتقر إلى نماذج نظرية واضحة تفسر كيفية تأثير هذه التحولات على تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، والعكس صحيح.

كذلك يلاحظ وجود نقص في الدراسات التي تناولت الأبعاد الثقافية والتنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة الجدارات داخل المؤسسات الحكومية العربية، حيث تركز غالبية النماذج النظرية المستخدمة على البيئات الغربية التي تختلف في خصائصها الإدارية والثقافية عن البيئة السعودية. الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إثراء الأدبيات العلمية بدراسات تساهم في بناء معرفة نظرية أكثر ملاءمة للسياق المحلي (Ganie، 2018).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تشير المؤشرات إلى أن العديد من الجهات الحكومية السعودية تسعى إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، إلا أن تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات لا يزال يواجه تحديات عملية متعددة لم يتم تشخيصها بصورة شاملة ودقيقة. فهناك محدودية في الدراسات الميدانية التي تقيس واقع تطبيق إدارة الجدارات داخل مؤسسات الخدمة المدنية السعودية من وجهة نظر العاملين والقيادات الإدارية والمسؤولين عن الموارد البشرية.

كما توجد فجوة تطبيقية تتمثل في نقص البيانات الميدانية المتعلقة بالعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تعيق التطبيق الفعال لإدارة الجدارات. فمعظم الدراسات التطبيقية ركزت على قياس أثر الجدارات في الأداء أو الرضا الوظيفي، بينما لم تتناول بصورة معمقة العقبات التي تواجه مراحل التطبيق المختلفة، بدءًا من تصميم نماذج الجدارات وانتهاءً باستخدامها في اتخاذ القرارات الوظيفية.

وتبرز فجوة أخرى تتمثل في محدودية الدراسات التي تقيم جاهزية مؤسسات الخدمة المدنية السعودية من حيث البنية التحتية الرقمية وأنظمة المعلومات والموارد البشرية المتخصصة اللازمة لتطبيق إدارة الجدارات. ويؤدي هذا النقص في المعلومات التطبيقية إلى صعوبة وضع خطط تطوير واقعية تستند إلى تشخيص دقيق للاحتياجات الفعلية.

كذلك لا تزال هناك حاجة إلى دراسات تطبيقية تقدم حلولاً عملية وآليات تنفيذية لمعالجة التحديات المرتبطة بتطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في القطاع الحكومي السعودي، بما ينسجم مع الأنظمة والتشريعات الوطنية ومتطلبات التحول المؤسسي. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوات التطبيقية من خلال تقديم تحليل ميداني للتحديات الفعلية التي تواجه التطبيق، واقتراح آليات مناسبة للتغلب عليها بما يعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (McMullen، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة والمتنامية في مجال إدارة الموارد البشرية، والمتمثل في إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، والتي أصبحت من أبرز المداخل الإدارية المعاصرة المستخدمة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة رأس المال البشري. وتكتسب الدراسة أهميتها من سعيها إلى إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيق هذا المدخل داخل مؤسسات الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تسليط الضوء على التحديات والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه في البيئة الحكومية. كما تسهم الدراسة في توسيع القاعدة المعرفية المرتبطة بموضوع الجدارات الوظيفية من خلال تحليل العوامل التنظيمية والإدارية والتقنية والبشرية المؤثرة في نجاح التطبيق، وهو ما يساعد في بناء فهم أكثر عمقاً وشمولاً لهذا المجال البحثي. وتزداد أهمية الدراسة النظرية في ظل محدودية الدراسات العربية والسعودية التي تناولت بصورة مباشرة تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في القطاع الحكومي، الأمر الذي يجعل نتائجها إضافة علمية تسهم في سد جانب من الفجوة المعرفية القائمة في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

كما تبرز الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها في الربط بين النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومتطلبات التطوير الإداري في مؤسسات الخدمة المدنية، حيث تقدم إطاراً علمياً يمكن الاستناد إليه في تفسير العلاقة بين تطبيق إدارة الجدارات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. ومن المتوقع أن توفر الدراسة أساساً نظرياً يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية المهتمة بتطوير نماذج إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، كما تساعد الباحثين والأكاديميين على فهم طبيعة التحديات المرتبطة بتطبيق إدارة الجدارات في البيئات الإدارية العربية، وإجراء المزيد من الدراسات المقارنة والتحليلية في هذا المجال. كذلك تسهم الدراسة في دعم التوجهات البحثية الحديثة التي تؤكد أهمية الانتقال من إدارة الوظائف التقليدية إلى إدارة الكفاءات والجدارات باعتبارها أحد المراكز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية (Hattab، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى تشخيص التحديات الفعلية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في مؤسسات الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، الأمر الذي يوفر معلومات ميدانية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الحكومية. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة صناع القرار والقيادات الإدارية ومسؤولي الموارد البشرية في التعرف على أبرز المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تحد من فاعلية تطبيق إدارة الجدارات، مما يمكنهم من وضع خطط واستراتيجيات أكثر واقعية لمعالجة هذه التحديات وتحسين فرص نجاح التطبيق. كما تسهم الدراسة في دعم جهود تحديث القطاع الحكومي من خلال تقديم مقترحات عملية تساعد على تعزيز مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع متطلبات التحول المؤسسي والرقمي الذي تشهده المملكة، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.

وتزداد الأهمية التطبيقية للدراسة في ظل التوجهات الوطنية الرامية إلى تطوير رأس المال البشري وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في دعم الجهات الحكومية عند تصميم نماذج الجدارات الوظيفية وتطوير أنظمة التوظيف والتدريب والتقييم والترقية وفق أسس أكثر موضوعية وكفاءة. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية حول مدى جاهزية مؤسسات الخدمة المدنية لتطبيق إدارة الجدارات، والمتطلبات اللازمة لضمان نجاح هذا التطبيق واستدامته. ومن شأن ذلك أن يساعد الجهات الحكومية على الاستفادة المثلى من مواردها البشرية، وتعزيز قدرتها على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الحكومي والتنمية الإدارية المستدامة في المملكة العربية السعودية (Ahmad، 2022).

- Ahmad, A. (2022). Revealing the Moderating Role of Organizational Support in HR Professionals' Competencies, Willingness, and Effectiveness Relationship: Empirical Evidence From a Developing Economy. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9294605/>
- Alrifae, A. A. (2025). Exploring the Role of Succession Planning and Talent Development in Enhancing Organizational Agility: The Case of Saudi Banking. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/24/11215>
- Ganie, S. A. (2018). The Transpiring Journey of Competence Based Human Resource Management: A Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/326867340_The_Transpiring_Journey_of_Competence_Based_Human_Resource_Management_A_Literature_Review
- Hattab, S. (2023). The Role of Human Resource Competence in Supporting the Performance of Public Sector Organizations in Palu City. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378954916_The_Role_of_Human_Resource_Competence_in_Supporting_the_Performance_of_Public_Sector_Organizations_in_Palu_City
- Kosasih. (2024). The Human Resources Competency Development as the Key to Organizational Success in Indonesia. Retrieved from <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/6890>
- McMullen, J. (2023). A systematic review of contemporary competency-based education and training for pharmacy practitioners and students. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1551741122003308>
- Septiadi, M. A. (2024). Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383148048_Competency-Based_Human_Resources_HR_Development_in_the_Digital_Era
- Weiss, C. (2016). Human Resources Strategy and Change: Essentials of Workforce Planning and Controlling. Retrieved from https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-3-662-44152-7_111