

"دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستدامة في القطاعات
الحكومية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على القطاع
الحكومي بالمملكة العربية السعودية

رساله خاصة بأحد الزملاء باسم فاطمة الفيصل.

Prepared by

ساره السلوم



يُعد العنوان من أهم مداخل تقييم الدراسة، حيث يعكس بوصلة الباحث واتجاهه المفاهيمي والمنهجي. ويمكن القول إن العنوان الحالي يتمتع بدرجة عالية من الشمول، إذ يحدد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الاستدامة)، ويبرز المجال التطبيقي (القطاعات الحكومية) والسياق الوطني (رؤية ٢٠٣٠)، مما يضفي عليه دقة موضوعية.

لكن بالرغم من هذه القوة، يعاني العنوان من بعض الترهّل اللفظي والطول غير الضروري، كما أنه لم يُشر إلى نوع المنهج المتبع أو طبيعة الدراسة (كمية/نوعية)، ولم يبيّن ما إذا كانت الدراسة وصفية، تحليلية، أو تفسيرية. كذلك، غابت الإشارة إلى الأبعاد أو المؤشرات الفرعية التي تم التركيز عليها، مما يجعله أقل تميزاً من الناحية الأكاديمية.

مقترح تحسيني: ينبغي إعادة صياغة العنوان ليكون أكثر دقة وإيجازاً، ويُفضل أن يتضمن نوع المنهج وطبيعة العلاقة، مثل: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الاستدامة المؤسسية في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية في ضوء رؤية ٢٠٣٠".

تُعد المقدمة من أكثر أجزاء الدراسة ثراءً، فقد صاغها الباحث بأسلوب استهلاكي يمزج بين الطرح المفاهيمي والواقع الوطني (رؤية ٢٠٣٠)، مما منح الدراسة مشروعية زمنية وسياسية. كما أن تسلسل الفقرات يعكس وعياً بفلسفة الاستدامة وبالعلاقة الموارد البشرية بها. غير أن الخلل يكمن في التوسع الإنشائي والمبالغة الوصفية، حيث شُغلت فقرات كاملة بترديد أدبيات معروفة دون تقديم موقف نقدي أو تحليلي. كما أن الفقرة الأخيرة لم تُستخدم كما يجب لتمهيد المشكلة البحثية، وهو ما أضعف البناء المنطقي للمدخل.

مقترح تحسيني: تقليص الحشو الإنشائي مع التركيز على الفجوة البحثية. إنهاء المقدمة بفقرة تمهيدية محكمة تقود مباشرة إلى المشكلة.

مشكلة الدراسة

المشكلة صيغت بلغة تحليلية جيدة، وربطت التحديات التي تواجه الموارد البشرية في القطاعات الحكومية بعدم تحقق الاستدامة المطلوبة وفق رؤية ٢٠٣٠. وتم تعزيزها بتعداد منطقي للتحديات التنفيذية كضعف التنسيق، مقاومة التغيير، نقص الكفاءات...

غير أن المشكلة اتسمت بقدر من العمومية، ولم تُبَيَّن استنادًا إلى فجوة بحثية صريحة في الدراسات السابقة، ما جعلها أقرب إلى الوصف العام للواقع بدلًا من طرح تساؤل نقدي مبني على أرضية علمية.

مقترح تحسيني:

- إعادة صياغة المشكلة لتُبنى على فجوة تم رصدها في الدراسات السابقة.
- تضمين بيانات كمية أو تقارير رسمية لتدعيم حجم المشكلة.

تُظهر الدراسة وعيًا بأهمية الربط بين إدارة الموارد البشرية وأهداف الاستدامة في سياق التحولات الوطنية الكبرى، خاصة رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد قُسمت الأهمية إلى بعدين: علمي وتطبيقي، ما يُعد من نقاط القوة. من الناحية العلمية، سعت الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات حول الاستدامة في الإدارة العامة، بينما من الناحية التطبيقية، هدفت إلى تقديم حلول مباشرة لتعزيز أداء المؤسسات الحكومية.

غير أن ما يُضعف هذه الأهمية هو غياب المقارنة المرجعية مع الأبحاث السابقة التي تناولت نفس الموضوع في السياقات الخليجية أو العربية، مما جعلها تبدو وكأنها تقف وحدها خارج الجدل العلمي. لم يوضح الباحث على سبيل المثال إن كانت هناك دراسات تناولت الموضوع وفشلت في الربط بين الموارد البشرية والاستدامة، أو هل هناك فجوات حقيقية في

كما لم يُبيّن كيف أن هذه الدراسة ستُفضي إلى تطوير نموذج مفاهيمي جديد أو تعديل نموذج نظري قائم، وبالتالي افتقرت الأهمية إلى القيمة النظرية المتوقعة من أي دراسة ماجستير.

مقترحات تطويرية:

- توضيح كيف تسد الدراسة فجوة معرفية محددة في أدبيات الإدارة الحكومية أو الاستدامة.
- اقتراح نموذج مفاهيمي مستخلص من نتائج الدراسة يمكن البناء عليه لاحقًا.
- توضيح كيف يمكن تعميم نتائج الدراسة على قطاعات أخرى أو دول مشابهة في السياق التنموي.

نقد أهداف الدراسة

صياغة الأهداف تعاني من طابع إنشائي وغموض في التحديد الإجرائي. فبعض الأهداف جاءت بصيغة أقرب للأسئلة منها إلى مقاصد بحثية

يمكن قياسها (مثل "استكشاف كيفية تكامل الاستراتيجيات..."). كما لم تراعى الصياغة قواعد الدقة العلمية، كأن توضح ما المقصود

بفعالية التدريب؟ هل هي تقويم البرامج؟ أثرها على الأداء؟ رضا المتدربين؟ وهل سيتم قياس استدامة الموارد البشرية من منظور مؤسسي أم

وظيفي؟ هذه الأسئلة تُشير إلى افتقار الصياغة إلى عناصر محددة مثل الفعل، المعيار، النطاق، الزمن.

مقترحات تطويرية:

• إعادة صياغة الأهداف وفقاً لقواعد SMART محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، مرتبطة بالزمن).

• جعل كل هدف يرتبط مباشرة بفرضية قابلة للاختبار.

• بيان أداة القياس المرتبطة بكل هدف، وتحديد نوعية المؤشرات المستخدمة.

..

جاءت الفرضيات في هذه الدراسة على مستويين: فرضية رئيسة تتعلق بالدور الكلي لإدارة الموارد البشرية، وفرضيات فرعية تتناول

أبعاد هذه الإدارة. غير أن الخلل البارز يتمثل في غياب التحديد الكمي أو الاتجاهي للفرضيات؛ فالصياغة كانت عمومية مثل "تسهم

إدارة الموارد البشرية في..."، دون تحديد طبيعة العلاقة (هل هي موجبة أم سالبة؟) أو درجة الدلالة المتوقعة. كما أن بعض الفرضيات

صيغت بشكل إنشائي أقرب إلى الجمل الوصفية منها إلى الصياغة الاختبارية الصارمة. إلى جانب ذلك، لم تُدرج مبررات نظرية مباشرة

تسبق الفرضيات، وهو ما يُضعف قيمتها الاستنتاجية.

مقترحات تطويرية: إعادة صياغة الفرضيات بصيغة اختبارية واضحة مثل: "توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحفيز واستدامة الأداء المؤسسي".

ربط كل فرضية بنظرية أو نتيجة سابقة تعززها. تمييز الفرضيات السببية عن الارتباطية وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة بوضوح..

نقد الإطار النظري

يُعد الإطار النظري في هذه الدراسة من أكثر الأجزاء ثراءً، حيث استند إلى ثماني نظريات مهمة، أبرزها نظرية رأس المال البشري، القيادة التحويلية، الاستدامة المؤسسية، والموارد البشرية الاستراتيجية. وقد أظهر الباحث إلمامًا واسعًا بالمفاهيم والنظريات المعاصرة. لكن يعاب على هذا الجزء أنه لم يُميّز بين الإطار النظري العام والإطار المفاهيمي التطبيقي، ولم يتم توضيح كيف تم operationalize (تحويل) المفاهيم المجردة إلى مؤشرات قابلة للقياس. كما أن بعض الفقرات كانت تكرارًا بصياغات مختلفة دون تطوير مفاهيمي حقيقي، مما أثر على التركيز.

مقترحات تطويرية:

- تحديد النظرية المركزية Guiding Theory التي توجه الدراسة.
- بناء إطار مفاهيمي مرئي (رسم بياني) يُظهر المتغيرات والعلاقات المتوقعة.
- توضيح كيف ساعدت كل نظرية في بناء أدوات الدراسة أو تفسير النتائج.

نقد الدراسات السابقة

تُظهر الدراسة اهتمامًا ملحوظًا بتقديم دراسات حديثة (٢٠٢٠-٢٠٢٤) وهو ما يعكس متابعة الباحث للحقل المعرفي. كما تم إدراج مراجعات منهجية وتحليلات بليومترية، مما يُعد متقدمًا نسبيًا مقارنة بمستوى دراسات الماجستير المعتاد. لكن رغم هذه القوة الشكلية، فإن العرض جاء تجميعيًا وليس تفاعليًا أو نقديًا، حيث غابت المقارنة المنهجية بين الدراسات، ولم يُبرز الباحث كيف توافقت أو اختلفت في نتائجها. كما لم يتم تصنيف الدراسات حسب الأبعاد أو الأهداف أو المنهج، واكتفى الباحث بعرض متتالٍ دون بناء استنتاج ختامي يوضح الفجوة العلمية التي تبرر إجراء الدراسة.

مقترحات تطويرية:

- تصنيف الدراسات حسب المتغيرات (دراسات حول التدريب – دراسات حول الاستدامة الاجتماعية...).
- تقديم جدول مقارنة يشمل: المؤلف، السنة، الدولة، الهدف، المنهج، الأداة، النتائج.
- إنهاء العرض بفقرة تُبرز بوضوح "فجوة بحثية صريحة" لم تُعالج بعد.

جاءت المنهجية منسجمة مع طبيعة الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو مناسب لفحص العلاقات بين المتغيرات. كما أن استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية شائع ومعتمد في هذا النوع من الدراسات.

لكن الملاحظ أن عرض المنهجية جاء عامًا ولم يتناول تفاصيل دقيقة تعكس صرامة التصميم البحثي.

على سبيل المثال، لم يبيّن الباحث كيفية تصميم الاستبانة (هل تم استخلاص البنود من مقياس سابق؟ هل تم تحكيمها؟)

كما لم تُعرض طرق التأكد من الصدق الظاهري والمحتوى والبنائي للأداة. وبالنسبة لثبات الأداة، لم يتم توضيح طريقة حسابه أو قيمة معامل كرونباخ ألفا. كذلك لم يتم توضيح كيف تم اختيار العينة (هل استخدمت العينة الطبقية أو العشوائية؟).

مقترحات تطويرية:

- توثيق خطوات تصميم الأداة بالتفصيل، وربطها بالأدبيات أو المقاييس المعتمدة.
- إدراج تفاصيل حول الصدق والثبات (الطرق، القيم، التفسير).
- توضيح أسلوب العينة مع ذكر الأساس العلمي لاختيار حجمها.

النتائج عُرضت بشكل إحصائي جيد، وتضمنت استخدام تحليل الانحدار وهو مؤشر على وعي منهجي متقدم. كما

أن النتائج جاءت منظمة حسب الفرضيات، ما يعزز من سهولة الربط بينها وبين الأهداف.

لكن ما يُضعف قيمة هذا الجزء هو غياب التفسير النظري والسياقي للنتائج، إذ اكتفى الباحث بعرض القيم

الرقمية دون تأويلها في ضوء السياق السعودي أو الأدبيات. كما لم يُظهر أثر المتغيرات وفقًا للأبعاد (هل التدريب

كان أكثر تأثيرًا على الاستدامة الاجتماعية أم البيئية؟). غياب هذا التحليل النوعي للنتائج يجعلها عرضية لا

تفسيرية.

مقترحات تطويرية:

- ربط النتائج مباشرة بالنظريات المذكورة في الإطار النظري.
- تفسير النتائج وفقًا للسياق المؤسسي والثقافي للمملكة.
- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، مع بيان الاتفاق أو الاختلاف.

قدّمت الدراسة توصيات عملية واضحة، مما يعكس بُعدًا تطبيقيًا إيجابيًا. تم تناول بعض التوصيات الهامة مثل تعزيز الحوافز وبرامج التدريب وربطها بالأداء.

لكن يُلاحظ أن العديد من التوصيات جاءت عامة وغير قابلة للتنفيذ مباشرة، فلم تُحدّد جهة التنفيذ، ولا زمن التطبيق، ولا المؤشرات المطلوبة لقياس النجاح. كما لم تراعى التوصيات تفاوت قدرات الوزارات أو خصوصية كل قطاع.

. مقترحات تطويرية:

- كتابة التوصيات بصيغة تنفيذية مثل: "ينبغي على وزارة الموارد البشرية أن تعتمد نموذج تقييم متعدد المحاور خلال الستة أشهر القادمة يشمل: التحفيز، التدريب، البيئة المؤسسية".
- ربط كل توصية بإحدى نتائج الدراسة.
- تقديم توصيات موجهة للباحثين المستقبليين، خاصة في البيئات الخليجية المشابهة.

تنوّعت المراجع بين العربية والأجنبية، ومعظمها حديث ويعود إلى الفترة بين ٢٠٢٠-٢٠٢٤، مما يعكس حداثة التناول. وقد

استند الباحث إلى مجلات علمية محكمة ودراسات ببيومترية.

لكن توجد أخطاء في تنسيق المراجع وفق APA، كما أن بعض الاقتباسات داخل المتن غير موثقة، أو لا تتطابق مع القائمة

الختامية. هذا يُضعف المصداقية ويُعرض العمل لانتقادات شكلية.

مقترحات تطويرية:

- مراجعة التنسيق بالكامل باستخدام دليل APA 7.
- التأكد من مطابقة كل مرجع داخل المتن مع القائمة النهائية.
- إزالة أي مراجع غير أكاديمية أو مشكوك في مصدرها.



Thank You