

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
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	10
1.5.	أهداف الدراسة:.....	10
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	11
1.7.	نموذج الدراسة:.....	12
1.8.	منهجية الدراسة.....	12
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	13
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	17

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 تحدياً كبيراً في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحكومية، وما تفرضه من متطلبات جديدة على الموظفين والمؤسسات على حد سواء. ويزداد الأمر تعقيداً 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 المرتكزات 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).

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة

العربية السعودية؟

2. ما التحديات البشرية المتعلقة بالقيادات والموظفين التي تؤثر في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات

في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية؟

3. ما التحديات التقنية والمعلوماتية التي تحد من فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة

المدنية بالمملكة العربية السعودية؟

4. ما التحديات التشريعية والإجرائية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية

بالمملكة العربية السعودية؟

5. ما الآليات والمقترحات المناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات

في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية

السعودية، واقتراح الآليات المناسبة للتغلب عليها.

الأهداف الفرعية

1. تحديد التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة

العربية السعودية.

2. التعرف على التحديات البشرية المرتبطة بالقيادات الإدارية والعاملين التي تؤثر في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات .

3. الكشف عن التحديات التقنية والمعلوماتية التي تعيق تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الجهات الحكومية السعودية .

4. تحليل التحديات التشريعية والإجرائية المرتبطة بتطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية .

5. اقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات العملية التي تسهم في تعزيز نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

توجد تحديات ذات دلالة إحصائية تؤثر سلباً في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد تحديات تنظيمية ذات دلالة إحصائية تؤثر سلباً في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية .

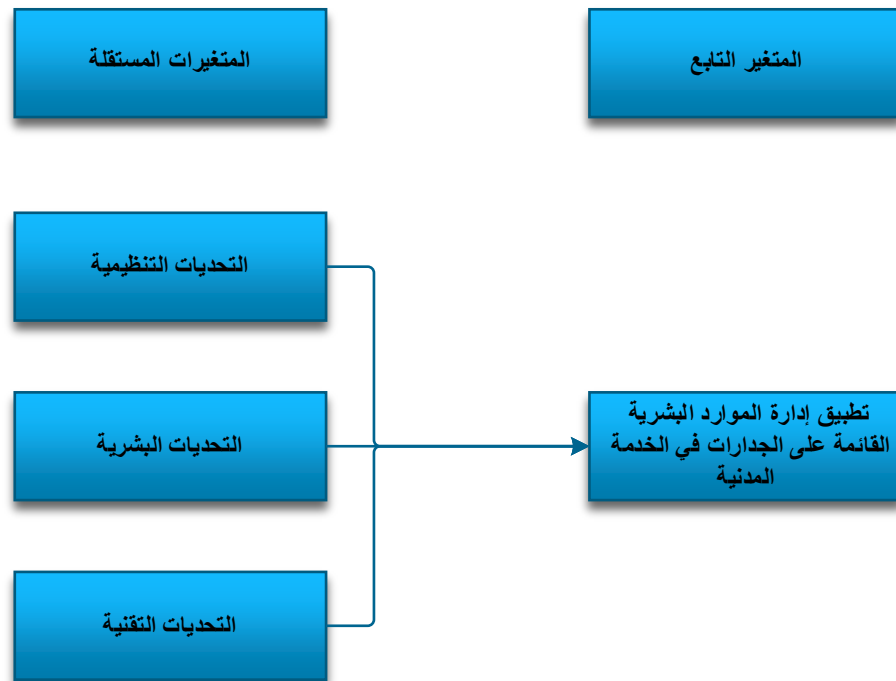
2. توجد تحديات بشرية ذات دلالة إحصائية تؤثر سلباً في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية .

3. توجد تحديات تقنية ومعلوماتية ذات دلالة إحصائية تؤثر سلباً في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية .

4. توجد تحديات تشريعية وإجرائية ذات دلالة إحصائية تؤثر سلباً في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية .

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Methodology) بوصفها من أكثر المناهج العلمية ملاءمة للدراسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى قياس الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات بصورة موضوعية. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات الرقمية من أفراد مجتمع الدراسة وتحويلها إلى مؤشرات كمية يمكن إخضاعها

للتحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. وتُعد هذه المنهجية مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية؛ لأنها تسعى إلى قياس مستوى التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة تأثير هذه التحديات في واقع التطبيق من وجهة نظر العاملين والمسؤولين في الجهات الحكومية. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على توفير معلومات موضوعية تستند إلى بيانات رقمية يمكن قياسها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، مما يساعد الباحث على اختبار الفرضيات العلمية والكشف عن العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما تسهم هذه المنهجية في تقليل التحيز الشخصي وتعزيز موثوقية النتائج، نظرًا لاعتمادها على أدوات قياس مقننة وإجراءات علمية واضحة في جمع البيانات وتحليلها. ومن هذا المنطلق تم اختيار المنهجية الكمية لتكون الإطار العام الذي تستند إليه الدراسة في جميع مراحلها البحثية.

1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية أحد المكونات الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله جمع البيانات الواقعية المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة المدروسة. وفي هذه الدراسة التي تتناول تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، تمثل الدراسة الميدانية الوسيلة الرئيسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات داخل الجهات الحكومية السعودية، والكشف عن أبرز التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه هذا التطبيق من وجهة نظر العاملين والمسؤولين في تلك الجهات. كما تسهم الدراسة الميدانية في اختبار الفرضيات المطروحة والتحقق من مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، بما يساعد في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية الحكومية.

وتستند الدراسة الميدانية إلى المنهج الكمي الذي يعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويُعد هذا التوجه المنهجي ملائمًا لطبيعة الدراسة الحالية؛ لأنه يسمح بقياس اتجاهات وآراء أفراد الدراسة تجاه مختلف التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، كما يتيح إمكانية المقارنة بين استجابات

المبحوثين واستخلاص مؤشرات كمية تعكس واقع التطبيق بدرجة عالية من الموضوعية والدقة. ومن خلال هذا المدخل، يمكن الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة، بما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

- مجتمع الدراسة الميدانية

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من جميع العاملين في الجهات الحكومية الخاضعة لأنظمة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، والذين ترتبط طبيعة أعمالهم بإدارة الموارد البشرية أو الإشراف الإداري أو تنفيذ السياسات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية. ويشمل ذلك موظفي إدارات الموارد البشرية، ومديري الإدارات، والمشرفين، ورؤساء الأقسام، والقيادات الإدارية بمختلف مستوياتها التنظيمية. ويعود اختيار هذه الفئات إلى كونها الأكثر قدرة على تقييم واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، والأكثر اطلاعاً على التحديات التي تواجه هذا التطبيق داخل بيئة العمل الحكومية.

كما يُتوقع أن يسهم تنوع الفئات المستهدفة في توفير صورة شاملة عن واقع التطبيق من وجهات نظر متعددة، حيث قد تختلف تصورات القيادات الإدارية عن تصورات الموظفين التنفيذيين فيما يتعلق بطبيعة التحديات التنظيمية أو البشرية أو التقنية. ومن ثم فإن إشراك مختلف المستويات الوظيفية يساعد في تحقيق قدر أكبر من الشمولية والدقة في النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية.

- عينة الدراسة الميدانية

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، يتم الاعتماد على عينة ممثلة يتم اختيارها وفق أسس علمية تضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الجهات الحكومية. ويفضل استخدام العينة العشوائية الطبقية، بحيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقاً للمسمى الوظيفي أو الجهة الحكومية أو سنوات الخبرة، ثم اختيار عدد مناسب من الأفراد من كل طبقة بصورة عشوائية. ويهدف هذا الإجراء إلى تحقيق التمثيل العادل لمختلف فئات المجتمع الأصلي وتقليل احتمالات التحيز في النتائج.

وتكتسب العينة أهمية كبيرة في الدراسات الكمية؛ لأنها تمثل المصدر الرئيس للبيانات التي سيتم تحليلها لاحقًا. وكلما كانت العينة أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، زادت إمكانية تعميم النتائج على جميع العاملين في الخدمة المدنية السعودية. كما تسهم العينة المناسبة في رفع مستوى الدقة الإحصائية للنتائج وتعزيز موثوقية التوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة.

- أداة الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة الميدانية على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على جمع المعلومات من أعداد كبيرة من المشاركين في وقت قصير نسبيًا، فضلًا عن سهولة تحليل بياناتها إحصائيًا. ويتم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، بحيث تغطي جميع أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسين؛ يختص القسم الأول بالبيانات الديموغرافية للمبحوثين مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي، بينما يختص القسم الثاني بقياس متغيرات الدراسة، ويشمل مجموعة من العبارات المتعلقة بالتحديات التنظيمية والتحديات البشرية والتحديات التقنية، إضافة إلى عبارات تقيس مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الجهات الحكومية. ويتم قياس استجابات أفراد الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة)، بما يسمح بتحويل الآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- إجراءات تنفيذ الدراسة الميدانية

تمر الدراسة الميدانية بمجموعة من الخطوات المنظمة التي تهدف إلى ضمان جمع البيانات بصورة دقيقة ومنهجية. وتبدأ هذه الإجراءات بإعداد الاستبانة وصياغة فقراتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين للتأكد من سلامتها العلمية ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة. وبعد إجراء التعديلات اللازمة، يتم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة محدودة للتحقق من وضوح الفقرات وحساب مؤشرات الصدق والثبات.

وبعد التأكد من صلاحية الأداة، يتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة باستخدام الوسائل المناسبة، سواء من خلال النماذج الإلكترونية أو التوزيع المباشر، مع توضيح الهدف من الدراسة وضمان سرية المعلومات المقدمة من المشاركين. ثم

تُجمع الاستبانات وتُراجع للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. وتُعد هذه الخطوات ضرورية لضمان الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

- تحليل البيانات الميدانية

بعد الانتهاء من جمع البيانات، يتم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي وإجراء مجموعة من التحليلات الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة. ففي المرحلة الأولى يتم استخدام الإحصاءات الوصفية، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص أفراد الدراسة وقياس مستوى استجاباتهم تجاه فقرات الاستبانة. ويساعد هذا النوع من التحليل في تكوين صورة أولية عن واقع التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية السعودية.

أما في المرحلة الثانية، فيتم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات بين المتغيرات. وقد تشمل هذه الأساليب معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، بالإضافة إلى اختبارات الفروق الإحصائية التي تهدف إلى الكشف عن وجود اختلافات في آراء أفراد الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المختلفة. ويساعد هذا التحليل في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم الاستنتاجات النهائية للدراسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

- 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