

دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين: دراسة ميدانية
لدى الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية.

**The Role of Human Resources Management in Developing Employees'
Functional Skills: A Field Study at the Saudi Food and Drug Authority**

إعداد الطالب/ محمد مهدي السبيعي

الرقم الأكاديمي / 251002089

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

2025

الفهرس

3	مقدمة:
3	مشكلة الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
5	أهداف الدراسة:
6	تساؤلات الدراسة:
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
14	المنطلقات النظرية للدراسة:
16	المنهجية وطرق البحث:
18	أدوات الدراسة :
20	حدود الدراسة :
22	المراجع:

مقدمة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في العصر الحديث، لما لها من دور محوري في تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات التنظيمية المتزايدة. ومع التحولات التي يشهدها العالم في بيئة العمل، أصبحت الحاجة ماسة إلى الاستثمار في تنمية الكفاءات والمهارات الوظيفية للعاملين كأحد أهم مقومات البقاء والنمو المؤسسي. وفي هذا الإطار، تمثل إدارة الموارد البشرية الأداة التنظيمية الرئيسة لتطوير رأس المال البشري من خلال استراتيجيات متعددة، يأتي في مقدمتها التدريب والتطوير والتأهيل المستمر (ميمونة & سلمى، 2024).

لقد أصبح التوجه نحو بناء المهارات الوظيفية للعاملين في المؤسسات الحكومية السعودية هدفًا استراتيجيًا ضمن رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على ضرورة رفع كفاءة الأجهزة الإدارية والخدمية، وتحقيق الجودة والتميز المؤسسي. وتعتبر الهيئة العامة للغذاء والدواء من أبرز المؤسسات الوطنية التي تواجه تحديات تقنية وتنظيمية كبيرة، تتطلب امتلاك كوادر بشرية ذات مهارات متقدمة، وقادرة على التكيف مع مستجدات بيئة العمل، لا سيما في ظل التوسع في التحول الرقمي، وتزايد المهام الرقابية والتنظيمية التي تقوم بها الهيئة (التميمي، 2022).

وبالرغم من الجهود المبذولة، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى وجود فجوة بين مخرجات البرامج التدريبية، والمهارات المطلوبة فعليًا لأداء المهام الوظيفية بكفاءة. فقد بينت دراسة محمد إسماعيل وآخرون (2024) أن النظم التدريبية الحالية تعاني من ضعف في التخطيط الاستراتيجي وضعف ارتباطها بالتحليل الفعلي لاحتياجات الموظفين. كما أكدت دراسة سامية & زيتوني (2014) على أن أنماط القيادة الإدارية التقليدية قد تُعيق تطوير المهارات لدى الموظفين، إذا لم تتكامل مع أساليب التمكين والتحفيز الحديثة.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل الدور الفعلي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة للغذاء والدواء في تنمية المهارات الوظيفية للعاملين، والتعرف على مدى توافق الممارسات الإدارية مع متطلبات التنمية المهنية الفعالة. وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤية علمية تساهم في تحسين سياسات التدريب والتطوير، وتعزيز استثمار الكفاءات الوطنية بما يحقق أهداف التنمية الإدارية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في بنيتها التنظيمية وأساليب إدارتها، مدفوعةً برؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في مختلف القطاعات. وتُعد تنمية المهارات الوظيفية من أبرز التحديات التي تواجه تلك المؤسسات، لا سيما في ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل، وارتفاع سقف التوقعات من الكوادر البشرية.

وتُعد إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن تطوير قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، من خلال برامج التدريب والتطوير، وتبني الأساليب الحديثة في التقييم والتحفيز. إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة بين ما يتم التخطيط له من برامج وسياسات، وما يتحقق فعليًا من نتائج على مستوى تطوير المهارات. وتبرز هذه الإشكالية بوضوح في المؤسسات ذات الطابع الرقابي والتقني، والتي تتطلب مهارات متقدمة، مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء.

فالمؤشرات الأولية تفيد بأن هناك تفاوتًا في مستوى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى غياب منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف المتابعة والتقييم بعد التنفيذ. كما أن بعض الممارسات الإدارية التقليدية قد تعيق تبني الأساليب الحديثة في التنمية المهنية.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات متعددة، تتصل بطبيعة الموضوع من جهة، وبالسباق المؤسسي والمجتمعي الذي تدور فيه من جهة أخرى. فمن الناحية النظرية، تُعد تنمية المهارات الوظيفية أحد المحاور الجوهرية في أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، لما تمثله من ركيزة أساسية في بناء رأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وتسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات ذات الصلة من خلال تناول موضوع تنمية المهارات ضمن إطار مؤسسي سعودي، بما يعكس خصوصية البيئة الإدارية المحلية، ويقدم بعدًا تحليليًا يربط بين النظرية والتطبيق.

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة تتجلى في كونها تركز على الهيئة العامة للغذاء والدواء، وهي من المؤسسات الحيوية التي تضطلع بمهام تنظيمية ورقابية ذات حساسية عالية، مما يجعل من تطوير الكوادر البشرية فيها أمرًا بالغ الأهمية. ويتوقع أن تقدم الدراسة تشخيصًا موضوعيًا للواقع الحالي لإدارة الموارد البشرية في الهيئة، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية المهارات الفنية والسلوكية والقيادية للعاملين، وما يرتبط بذلك من فرص وتحديات.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل التوجه الوطني نحو تحسين الأداء الحكومي وتبني أساليب الإدارة الحديثة، إذ يمكن أن تسهم نتائجها في دعم صناع القرار داخل الهيئة لوضع سياسات تدريبية أكثر فاعلية وارتباطًا بالاحتياجات الفعلية للوظائف، كما يمكن أن تفيد مؤسسات حكومية أخرى تسعى لتطوير منظومة تنمية المهارات فيها. كما قد تشكل نتائج الدراسة مرجعًا للباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، ورافدًا للمعرفة العلمية والتطبيقية على حد سواء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء، وذلك من خلال عدد من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى إلى تحقيق فهم شامل للظاهرة المدروسة. وتتمثل الأهداف فيما يلي:

1. تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة للغذاء والدواء، من حيث السياسات، والممارسات، والإجراءات المتبعة في إدارة الكوادر البشرية.

2. استكشاف مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بتنمية المهارات الوظيفية للعاملين، سواء المهارات الفنية أو السلوكية أو القيادية، ومدى توافق تلك الممارسات مع التحديات والمتغيرات الحديثة في بيئة العمل.

3. تقييم فاعلية البرامج التدريبية والتطويرية التي تنفذها الهيئة، ومدى ارتباطها باحتياجات الوظائف والتطورات التقنية والتنظيمية التي تتطلبها طبيعة العمل المؤسسي داخل الهيئة.

4. تحديد العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات، بما في ذلك المعوقات التنظيمية أو الإدارية أو الثقافية التي قد تحد من فعالية هذه الجهود.

5. تقديم توصيات علمية وعملية تهدف إلى تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات المهنية للعاملين، والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي العام للهيئة.

تسعى الدراسة من خلال هذه الأهداف إلى الوصول لرؤية شاملة تدمج بين التشخيص والتحليل، بما يفتح المجال أمام تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة للغذاء والدواء، ويدعم بناء سياسات أكثر فاعلية واستدامة في مجال تنمية المهارات.

تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من تساؤل رئيس يتناول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء، وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى تفكيك أبعاد الظاهرة المدروسة وتحليلها بصورة علمية دقيقة. وتتمثل التساؤلات فيما يلي:

1. ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة للغذاء والدواء في تنمية المهارات الوظيفية للعاملين؟

2. ما أنواع المهارات التي تركز إدارة الموارد البشرية على تنميتها لدى العاملين (الفنية، السلوكية، القيادية)؟

3. ما مدى ملائمة البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة لاحتياجات الموظفين الفعلية داخل الهيئة؟

4. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الهيئة في تنفيذ برامج تنمية المهارات بفعالية؟

تهدف هذه التساؤلات إلى بناء إطار تحليلي متكامل يساعد في الكشف عن أوجه القوة والقصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويمهد الطريق نحو صياغة حلول وتوصيات قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية.

فروض الدراسة:

استنادًا إلى تساؤلات الدراسة وأهدافها، تنطلق هذه الدراسة من عدد من الفرضيات التي تسعى لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء، على النحو التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية تنمية المهارات الوظيفية تعزى إلى نوع المهارة المستهدفة (فنية، سلوكية، قيادية).
3. تؤثر البرامج التدريبية والتطويرية بشكل إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئة.
4. تشكل التحديات التنظيمية والإدارية عائقًا أمام إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها المتعلقة بتنمية المهارات.

الدراسات السابقة:

موضوع "تنمية المهارات الوظيفية" أحد المحاور الرئيسة التي شغلت الباحثين والمهنيين في ميدان إدارة الموارد البشرية، لما له من ارتباط مباشر بجودة الأداء المؤسسي وفعالية العمل الإداري. وقد تنوعت الدراسات السابقة بين الطرح النظري والتحليل الميداني، وبين السياقات الحكومية والخاصة، مما يُثري القاعدة المعرفية التي تستند إليها الدراسة الحالية، ويتيح مقارنة تحليلية نقدية لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، وتبيان الفجوة البحثية التي تستهدفها هذه الدراسة.

في هذا السياق، قدمت **دراسة محمد إسماعيل وآخرون (2024)** دراسة رائدة بعنوان "تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية". وقد هدفت إلى بناء نموذج استراتيجي مقترح يربط بين العملية التدريبية وتطوير رأس المال البشري في البيئة السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقسمت الإطار المفاهيمي إلى ثلاثة محاور رئيسة: أولها تناول مفاهيم التدريب وأنواعه ومتطلباته، والثاني ناقش فلسفة تنمية الموارد البشرية ووظائفها ونماذجها، أما الثالث فقدم تصورًا متكاملًا لإعادة هندسة سياسات التدريب بما يحقق فاعلية أكبر. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية ربط برامج التدريب باحتياجات الموظفين الفعلية، وتبني مدخل استراتيجي متكامل يشمل التحضير والتنفيذ والتقييم، مع تفعيل إدارة المعرفة وتوطين التدريب داخل المؤسسات. وتبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على محدودية فاعلية التدريب التقليدي، والدعوة إلى تطوير نماذج أكثر تكاملًا واستدامة، وهو ما تُسهم فيه الدراسة الحالية عبر اختبار الفرضيات ذات الصلة داخل الهيئة العامة للغذاء والدواء.

أما **دراسة التميمي (2022)** فقد تمثلت في تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين داخل الهيئة العامة للغذاء والدواء، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بأداة الاستبانة على عينة بلغت 432 موظفًا. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل عنصرًا مؤثرًا في تسريع الإجراءات الإدارية وتبسيطها، فضلًا عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. غير أن الدراسة كشفت أيضًا عن تحديات تتعلق بندرة الكفاءات التقنية، وغياب الثقافة الرقمية لدى بعض العاملين، ما يؤدي إلى فجوة في الاستفادة من الأنظمة المتاحة. وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في أنها تقدم خلفية تطبيقية دقيقة عن بيئة الهيئة العامة للغذاء والدواء، وتؤكد أن تنمية الأداء المؤسسي لا يمكن أن تتم بمعزل عن دعم المهارات الفنية للعاملين وتدريبهم على تقنيات الإدارة الحديثة، ما يعزز الحاجة إلى البحث في فعالية إدارة الموارد البشرية في تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم في هذه البيئة.

وتُعد دراسة الحسن والشنيقي (2024) من الدراسات النوعية في هذا المجال، حيث سعت إلى تحليل أثر "الكوتشينج الإداري" على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي داخل الهيئة ذاتها. وقد بينت الدراسة أن الكوتشينج يُمارس بمستوى مرتفع، وأن له تأثيرًا إيجابيًا في رفع الأداء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ما يعكس بيئة عمل داعمة ومحفزة. وبالرغم من أن الدراسة لم تركز بشكل مباشر على تنمية المهارات، إلا أنها قدمت إطارًا مهمًا لفهم كيف يمكن أن يساهم الكوتشينج والإرشاد الإداري في تحسين قدرات العاملين، وهو ما يجعل هذه الممارسات جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية تنمية المهارات المؤسسية. كما أوصت الدراسة بعقد برامج تطوير مهارات الكوتشينج للمشرفين، وتحسين بيئة العمل، وهو ما يعكس أهمية الدور التكاملي بين القيادة والموارد البشرية.

من بين الدراسات ذات الطابع الميداني التي ركزت بشكل مباشر على العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات، تبرز دراسة غريب عمار وبراهمية عبد الكريم (2024) التي أجريت في مؤسسة اقتصادية جزائرية، بهدف قياس أثر التدريب على الموارد البشرية داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 30 عاملاً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومتوسطة بين مستوى التدريب وتنمية الموارد البشرية، كما بيّنت أن هناك أثرًا ملحوظًا للتدريب في تعزيز مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بضعف دافعية العاملين وعدم الجدية في المشاركة في البرامج التدريبية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها دليلًا تجريبيًا على دور التدريب كعامل مؤثر في تنمية المهارات، إلا أنها ركزت على قطاع صناعي خاص، ما يجعل تعميم نتائجها على البيئة الحكومية - وخاصة في مؤسسات ذات طبيعة رقابية وتنظيمية كهيئة الغذاء والدواء - محدودًا. ومع ذلك، فإن النتائج التي توصلت إليها تساهم في تأكيد فرضيات الدراسة الحالية حول العلاقة السببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات، مع ضرورة النظر في العوامل الوسيطة مثل الدافعية والتشجيع المؤسسي، والتي تؤثر في فاعلية التدريب.

أما دراسة سامية وزيتوني (2014) فقد ركزت على دور القيادة الإدارية في تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة صناعية بولاية عنابة الجزائرية. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر أنماط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، البيروقراطي) على مستوى تنمية القدرات الفردية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي كان الأكثر تأثيرًا في تنمية المهارات، مقارنة بالأنماط التقليدية التي اعتمدت على التوجيه الصارم والهرمية الإدارية. وأوصت الباحثتان بضرورة اعتماد أساليب قيادة حديثة أكثر مرونة وتشجيعًا للمبادرة والابتكار، لما لها من أثر إيجابي مباشر في بناء القدرات المهنية للعاملين.

وتُعد هذه الدراسة ذات قيمة عالية في تأطير العلاقة بين البُعد الإداري (أنماط القيادة) وتنمية المهارات، إذ إنها تُظهر أن تنمية المهارات لا تعتمد فقط على التدريب الرسمي، وإنما على البيئة القيادية والثقافة التنظيمية التي تحيط بالعاملين. ورغم أن هذه الدراسة لم تُجرَ في السياق السعودي، فإن نتائجها تعزز الفرضية التي تفترض وجود علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع ونجاح سياسات الموارد البشرية في تنمية المهارات، وهو ما تضعه الدراسة الحالية في اعتبارها ضمن الإطار التحليلي لتفسير الفروق في نتائج البرامج التدريبية بين الإدارات المختلفة داخل الهيئة العامة للغذاء والدواء.

في إطار التوجهات المعاصرة لتطوير الموارد البشرية، جاءت دراسة صغيري، حسين، لوكية، ولهاشمي (2024) لتسلط الضوء على أهمية جودة الحياة الوظيفية في تعزيز فاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسات. انطلقت الدراسة من فرضية أن البرامج الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، مما يتطلب نماذج جديدة تركز على رفاهية العامل، وتوفير بيئة عمل محفزة تؤدي إلى رفع مستويات التحفيز والإبداع. وقد تناولت الدراسة - بمنهج تحليلي نظري - الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، وأثرها في إشباع الحاجات الأساسية للموارد البشرية، بما يعزز إنتاجيتهم وروحهم الابتكارية. وتتمثل القيمة البحثية لهذه الدراسة في تأكيدها على أن تنمية المهارات لا تقتصر على التدريب الرسمي، بل تبدأ من بيئة العمل وجودتها، وهو ما يُعد امتدادًا لما تسعى الدراسة الحالية لتأكيد، خصوصًا في بيئة ذات خصوصية تنظيمية مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء.

أما دراسة الكرود والفحيلة (2024)، فقد قَدّمت تصورًا مقترحًا لتطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية بهدف تحقيق الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بمساريه الوثائقي والميداني، مستخدمة الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات من عينة ممثلة من منسوبي المدارس، إلى جانب عدد من الخبراء التربويين. وأظهرت نتائج الدراسة أن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم) تُمارس بدرجات متفاوتة، وجاء توظيف الموارد البشرية كأعلى الأبعاد ممارسة، بينما حلّ التقييم في المرتبة الأخيرة. كما أوصت الدراسة بإنشاء وحدات متخصصة في الموارد البشرية لدعم التوظيف الفاعل للمهارات. وتُعد هذه الدراسة مهمة في سياق الدراسة الحالية من حيث إبرازها العلاقة بين فاعلية ممارسات الموارد البشرية وبين القدرة على تحقيق أهداف استراتيجية، مثل التنافسية أو التنمية المهنية. غير أن تركيزها على قطاع التعليم الخاص قد لا يعكس بدقة التحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات الحكومية التنظيمية كهيئة الغذاء والدواء، مما يبرز الحاجة إلى نماذج تطبيقية في بيئات أكثر تخصصًا.

وفي ذات السياق، تناولت دراسة الجعافرة (2023) دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية ضمن البلديات، مبرزة التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمية، عبر أتمتة المهام واستبدال بعض الوظائف البشرية بالأنظمة الذكية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وسعت

إلى تحديد دور الذكاء الاصطناعي في أرشفة البيانات، دعم اتخاذ القرار، وتبسيط الإجراءات الإدارية. وأشارت إلى أن الذكاء الاصطناعي بات عنصراً حاسماً لمواجهة تحديات نقص الكفاءات وتحسين الكفاءة التشغيلية داخل الموارد البشرية. وفيما تؤكد هذه الدراسة على أهمية التوجه الرقمي في إدارة الكفاءات، فإنها لم تتطرق بشكل مباشر إلى تنمية المهارات الفردية للعاملين، مما يُعد إحدى الثغرات التي تسعى الدراسة الحالية إلى تعويضها، من خلال الربط بين التقنيات الحديثة وبين الجوانب السلوكية والفنية لتنمية المهارات.

وفي دراسة أكثر عمقاً، ناقشت **ميمونة وسعيد (2024)** استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال تحليل مفاهيمي شامل لمراحل تطور المفهوم، وأهميته، والأدوات الممكنة لتطويره، إضافة إلى التحديات التي تواجه تنفيذه. واستندت الدراسة إلى المنهجين الوصفي والتاريخي، وسعت إلى تقديم إطار نظري يُبرز أن نجاح المنظمات مرهون بفاعلية استراتيجيات التدريب والتطوير، وأن التخطيط الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية يُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز قدرات العاملين. ورغم اتساع نطاق الدراسة وثراء محتواها النظري، إلا أنها افتقرت إلى الجانب الميداني الذي يُظهر أثر تلك الاستراتيجيات في البيئات المؤسسية الفعلية، مما يجعل الدراسة الحالية بمثابة استكمال عملي لفحص فاعلية مثل هذه التوجهات داخل مؤسسة حكومية متخصصة.

أخيراً، تناولت دراسة **عبد الله وعدلان (2022)** العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في مجموعة جيا الصناعية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة ميدانية لجمع البيانات من 91 موظفاً. وهدفت إلى قياس أثر مجموعة من وظائف الموارد البشرية، كالتوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز، في تحقيق التميز المؤسسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية وبين الأداء المؤسسي العام. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها اختبرت العلاقة بشكل ميداني باستخدام أدوات كمية دقيقة، مما يوفر دليلاً تجريبياً يمكن البناء عليه. ومع ذلك، فإن طبيعة المؤسسة الصناعية محل الدراسة تختلف من حيث الأهداف والهيكل التنظيمي عن الهيئة العامة للغذاء والدواء، ما يدعو إلى إعادة اختبار العلاقة في بيئة تنظيمية مختلفة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

عند تحليل مضمون الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تنمية المهارات الوظيفية، يتبين تنوع كبير في المقاربات المنهجية والسياقات المؤسسية، ما يعكس ثراءً معرفياً يمكن البناء عليه. غير أن هذا التنوع يُخفي في طياته عدداً من القصورات المنهجية والمضمونية التي تبرّر الحاجة إلى الدراسة الحالية. فمثلاً، ركزت بعض الدراسات على البعد التدريبي باعتباره المدخل الأهم لتنمية المهارات، كما هو الحال في دراسة محمد إسماعيل وآخرون (2024)، بينما اهتمت دراسات أخرى بالمتغيرات التنظيمية مثل القيادة أو الكوتشينج الإداري، كما في دراسة الحسن والشنيفي (2024)، في حين سلطت

دراسات أخرى الضوء على تطور البيئة الرقمية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، على غرار دراسة التميمي (2022) ودراسة الجعافرة (2023). إلا أن معظم هذه الدراسات اتسمت بتناول جزئي لمفهوم تنمية المهارات، دون تحليل العلاقة التفاعلية بينها وبين منظومة إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة. كما أن الدراسات التي اعتمدت على أساليب وصفية أو تحليلية تقليدية، لم تُقدِّم نماذج اختبارية تقيس بعمق الأثر المتبادل بين الممارسات الإدارية واكتساب المهارات، ولا سيما في بيئة حكومية تخصصية. ومن جهة أخرى، لم تُراعِ كثير من الدراسات الفروقات النوعية بين المهارات الوظيفية المستهدفة، سواء كانت فنية أو قيادية أو سلوكية، ما يُضعف من صلاحية نتائجها في تطبيقات إدارية دقيقة. وعليه، تبرز الدراسة الحالية بوصفها محاولة لسد هذا النقص، من خلال تناول شامل ومتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تنمية المهارات الوظيفية داخل مؤسسة سعودية حكومية ذات طابع رقابي وتقني، مع توظيف أدوات كمية واختبارية، واستهداف المهارات بوصفها بُنية متعددة الأبعاد تستحق تحليلاً معمقاً يتجاوز الطرح التجزيئي السائد.

الفجوة البحثية :

رغم ثراء الأدبيات المتعلقة بتنمية المهارات الوظيفية، فإن المراجعة التحليلية للدراسات السابقة تكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة من حيث التكامل النظري والتطبيق الميداني في السياق السعودي، وتحديدًا داخل المؤسسات الحكومية ذات الطابع التخصصي. فغالبيتها الدراسات السابقة ركزت على عناصر منفصلة من منظومة إدارة الموارد البشرية، كالتمرين أو القيادة أو الإدارة الإلكترونية، دون أن تُعالج هذه العناصر ضمن إطار تكاملي يُظهر كيفية تفاعلها معًا في التأثير على تنمية المهارات. كما أن كثيرًا من البحوث انصرفت إلى مفاهيم عامة كالأداء الوظيفي أو الرضا المهني، دون الغوص في مفهوم "المهارات الوظيفية" باعتباره بناءً متعدد الأبعاد يشمل المهارات الفنية والسلوكية والقيادية، وهو ما يجعل من نتائجها جزئية وغير كافية لصياغة سياسات تنموية فعّالة. علاوة على ذلك، فإن معظم الدراسات ذات الطابع الميداني لم تُجرَ في بيئة إدارية متقدمة ومعقدة كالهئية العامة للغذاء والدواء، والتي تتطلب مهارات نوعية عالية، وكفاءة مؤسسية تتجاوز المفاهيم التقليدية للتمرين أو التمكين. كما لم تُوظَّف بشكل كافٍ الأدوات الكمية والاختبارية لقياس العلاقات السببية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واكتساب المهارات، الأمر الذي يقلل من موثوقية النتائج عند تعميمها. ومن هنا، تتبع أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل منهجي دقيق للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتنمية المهارات الوظيفية، عبر دراسة ميدانية في مؤسسة سعودية نوعية، مستهدفة جميع أبعاد المهارات الوظيفية، وباستخدام أدوات قياس كمية تسهم في بناء نموذج تفسيري يمكن تعميمه أو البناء عليه مستقبلاً في تطوير السياسات الإدارية على مستوى المؤسسات الحكومية.

مساهمة الدراسة الحالية في سد الفجوة:

تنطلق الدراسة الحالية من وعي منهجي دقيق بأوجه القصور التي كشفت عنها الأدبيات السابقة، وتسعى إلى معالجتها من خلال تبني مقاربة تحليلية تطبيقية تدمج بين النظرية والتجريب في بيئة مؤسسية سعودية متقدمة. وتكمن المساهمة المحورية للدراسة في كونها تتناول "تنمية المهارات الوظيفية" بوصفها ناتجاً مركباً يتأثر بمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب، والتحفيز، والتقييم، والتطوير المهني، بدلاً من اختزالها في بُعد واحد. كما تسعى الدراسة إلى توظيف أدوات كمية واختبارية لقياس العلاقات بين المتغيرات في إطار علمي صارم، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة على عينة من العاملين داخل الهيئة العامة للغذاء والدواء، وهي مؤسسة تُعد من أكثر المؤسسات الحكومية السعودية تطلباً للمهارات التخصصية والإدارية المتقدمة.

وما يُميز هذه الدراسة أيضاً هو تركيزها على تحليل الفروق داخل المؤسسة ذاتها، وليس فقط مقارنة المؤسسات، مما يُمكن من الكشف عن مواطن القوة والقصور في ممارسات الموارد البشرية من منظور داخلي عميق. ومن خلال اعتماد إطار نظري متكامل يأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين البنى التنظيمية (كالقيادة والثقافة المؤسسية) والسياسات الإدارية، فإن الدراسة توفر نموذجاً تطبيقياً يمكن تعميمه أو تعديله وفقاً لطبيعة المؤسسات الحكومية الأخرى في المملكة. وبذلك، تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية حقيقية، وتدعم صناعة القرار الإداري والتنموي، كما تمهد لمزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج التنمية البشرية في السياق الحكومي السعودي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في تحليلها وتفسيرها لظاهرة تنمية المهارات الوظيفية على مجموعة من الأطر النظرية التي تُعد مرجعاً أساساً في حقل إدارة الموارد البشرية، والتي تُسهم في فهم العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية من جهة، ومستوى تطوير المهارات الفردية والمؤسسية من جهة أخرى. وتشمل هذه المنطلقات ما يلي:

1. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

ترتكز هذه النظرية، التي تعود جذورها إلى أعمال بيكر (Becker) وشولتز (Schultz)، على أن الأفراد يشكلون أحد أهم أصول المؤسسة، وأن الاستثمار في تعليمهم وتدريبهم يعود بفوائد إنتاجية ملموسة. وتتنظر هذه النظرية إلى التدريب والتأهيل المهني على أنهما استثمار طويل الأجل يهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحقيق النمو التنظيمي. ووفقاً لهذه الرؤية، فإن تنمية المهارات تُعد وسيلة لتعزيز

القيمة الاقتصادية والمعرفية للموارد البشرية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اختباره في سياق الهيئة العامة للغذاء والدواء، من خلال تحليل أثر سياسات الموارد البشرية في تطوير قدرات العاملين.

2. نظرية الكفاءات (Competency-Based Theory)

تؤكد هذه النظرية أن الكفاءة المهنية هي نتاج تكامل المعرفة، والمهارات، والسلوكيات، وأن إدارة الموارد البشرية الناجحة هي التي تستطيع مواءمة الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية مع الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد. وتركز هذه النظرية على أهمية تحليل الفجوات المهارية، وتخطيط برامج التدريب لتغطيتها بشكل ممنهج. وتسهم هذه النظرية في دعم الدراسة الحالية من حيث تأطير العلاقة بين تقييم أداء الموظف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء برامج تنمية مهنية فعالة.

3. نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب (Kirkpatrick's Four-Level Model)

يُعد هذا النموذج أحد أكثر النماذج استخدامًا في تقويم فعالية التدريب، وقد طوره دونالد كيركباتريك في خمسينيات القرن العشرين، ويعتمد على أربعة مستويات للتقييم: (1) استجابة المتدرب، (2) التعلم، (3) التغير في السلوك، (4) النتائج التنظيمية. وتبرز أهمية هذا النموذج في كونه يربط بين النتائج الفردية الناتجة عن التدريب (مثل المهارات والسلوك) والنتائج المؤسسية (كالأداء والجودة). وتستند الدراسة الحالية إلى هذا النموذج في بناء أدواتها البحثية وتحليل نتائجها، من خلال استقراء أثر البرامج التدريبية والموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين داخل الهيئة.

4. نظرية النظم (Systems Theory) في إدارة الموارد البشرية

تُعد المؤسسة، وفقًا لهذه النظرية، نظامًا متكاملًا من المدخلات والعمليات والمخرجات، تتفاعل فيه مكونات متعددة لتحقيق هدف مشترك. وتُفسر إدارة الموارد البشرية ضمن هذا الإطار بوصفها عملية متداخلة تؤثر في جميع عناصر النظام المؤسسي، بدءًا من اختيار الموظف، مرورًا بتدريبه، ووصولًا إلى تقييم أدائه وتطويره. وتُعزز هذه النظرية فهم الدراسة للدور التكاملي لإدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات، وليس باعتبارها نشاطًا منفصلًا أو مؤقتًا، بل جزءًا من استراتيجية مؤسسية شاملة.

من خلال هذه المنطلقات النظرية، تتأسس الدراسة على أرضية علمية متينة تتيح لها تفسير العوامل المؤثرة في تنمية المهارات الوظيفية بشكل متكامل، وتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المهني في بيئة تنظيمية معقدة كبيئة الهيئة العامة للغذاء والدواء. كما توفر هذه الأطر مرجعية لتفسير النتائج المتوقعة واقتراح التوصيات التطبيقية.

المنهجية وطرق البحث:

تنتهج هذه الدراسة إطاراً منهجياً وصفيًا تحليليًا قائمًا على الدراسة الميدانية، بهدف الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء. وقد تم اختيار هذا المنهج باعتباره الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها في بيئة واقعية تعتمد على استقراء آراء المبحوثين واختبار الفرضيات.

1. المنهج المستخدم

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار العام للدراسة، وذلك لأنه يُمكن الباحث من وصف الواقع الإداري والتنظيمي كما هو، ثم تحليله واستنباط العلاقات بين المتغيرات ذات الصلة، بهدف فهم دور إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات المهنية للموظفين.

2. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء في المملكة العربية السعودية، سواء في المجالات الإدارية أو الفنية أو الرقابية، ممن لهم تفاعل مباشر أو غير مباشر مع إدارة الموارد البشرية أو استفادوا من برامجها.

3. عينة الدراسة

تم تحديد عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية ذات العلاقة. ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة ما بين (150 – 250) موظفًا، حسب التوزيع الوظيفي، مع مراعاة التوازن بين الأقسام الفنية والإدارية لضمان تمثيل متنوع وشامل.

4. أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية. وتتضمن الاستبانة عددًا من المحاور التي تقيس:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التقييم، التخطيط المهني).
- أنواع المهارات المستهدفة بالتنمية (فنية، سلوكية، قيادية).
- التحديات التنظيمية والإدارية المؤثرة.
- مدى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية وتأثيرها في أدائهم.

وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، كما ستُعرض على مجموعة من المحكمين المختصين لضمان صدقها الظاهري والمنطقي.

5. الأساليب الإحصائية

ستُستخدم أدوات التحليل الكمي المناسبة عبر برنامج SPSS لتحليل البيانات، ومن بين الأساليب المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية (للتحليل الوصفي).
 - اختبار (T-Test) واختبار (ANOVA) لقياس الفروق.
 - تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل العوامل لتحديد أبرز المؤثرات في تنمية المهارات.
- تهدف المنهجية المعتمدة إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطور المهارات الوظيفية للعاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء، من خلال بناء نموذج تحليلي يعتمد على أدوات كمية، وبيانات ميدانية موثوقة، وأساليب إحصائية دقيقة تعزز مصداقية النتائج ومبررات التوصيات المقترحة.

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات جمع البيانات من أهم الركائز التي تقوم عليها الدراسات الميدانية، إذ تعتمد دقة النتائج وصدق التوصيات على مدى صلاحية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات موضوع البحث. وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية، التي تستهدف قياس العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء، فقد تم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية.

1. الاستبانة المغلقة

تم تصميم استبانة مهيكلية وفق محاور محددة تتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتمت صياغة بنودها بناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يضمن تغطية شاملة لكافة المتغيرات البحثية. وقد رُوعي في تصميمها الوضوح والدقة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المبحوثين على عبارات الاستبانة.

2. محتوى الاستبانة

تتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسة، هي:

• المحور الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن معلومات شخصية ووظيفية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، القسم الإداري أو الفني...).

• المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

يقيس هذا المحور مدى تفعيل ممارسات مثل (التدريب والتطوير، التقييم الدوري للأداء، التحفيز، تخطيط المسار الوظيفي).

• المحور الثالث: تنمية المهارات الوظيفية

ويتناول تقييم الموظفين لمستوى تنمية مهاراتهم (الفنية، السلوكية، القيادية) في ضوء الممارسات الإدارية.

• المحور الرابع: التحديات والمعوقات

يهدف إلى قياس مدى إدراك العاملين للتحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تُعيق تنمية المهارات، مثل ضعف الموارد، غياب التخطيط، أو مقاومة التغيير.

3. الصدق والثبات

ستخضع الاستبانة لعملية **تحكيم علمي** من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وطرائق البحث، وذلك للتحقق من صدق الأداة (الظاهري والمنطقي). كما سيتم قياس ثبات الأداة من خلال تطبيق اختبار (Cronbach Alpha) على عينة استطلاعية، للتأكد من اتساق البنود الداخلية للمحاور المختلفة.

4. مبررات اختيار الاستبانة

تم اختيار الاستبانة لأنها الأداة الأكثر ملاءمة لجمع بيانات كمية من شريحة واسعة من الموظفين، كما أنها تتيح إمكانية قياس اتجاهات وآراء عدد كبير من المفحوصين بصورة موضوعية ومنظمة، مما يدعم موثوقية التحليل الإحصائي والنتائج النهائية للدراسة.

حدود الدراسة :

حدود الدراسة من العناصر الأساسية في البحوث العلمية، إذ تُسهم في تحديد الإطار الذي تندرج ضمنه النتائج، وتوضّح للقارئ نطاق التعميم ومدى انطباق النتائج على سياقات أخرى. وقد راعت هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي على النحو التالي:

1. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات الوظيفية لدى العاملين، دون التوسع في تناول الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتعويضات، وشؤون العاملين بشكل عام. كما تركز على أنواع المهارات الوظيفية الثلاثة: المهارات الفنية، والمهارات السلوكية، والمهارات القيادية، بوصفها محوراً أساسياً في جودة الأداء المؤسسي.

2. الحدود المكانية

تتخصص الدراسة في الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية، بوصفها مؤسسة تنظيمية وطنية ذات طابع تخصصي وتحديات إدارية وتقنية فريدة. وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظراً لدورها الحيوي في الرقابة على الغذاء والدواء، وتزايد الحاجة إلى تطوير رأس المال البشري فيها.

3. الحدود الزمانية

تغطي الدراسة العام الأكاديمي 2024/2025م، حيث سيتم تنفيذ العمل الميداني وتحليل البيانات خلال هذا الإطار الزمني. وقد تم اختيار هذه الفترة لما تشهده الهيئة من تحولات إدارية رقمية تقتضي إعادة فحص ممارسات تنمية المهارات فيها.

4. الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة المغلقة لجمع البيانات. وعلى هذا الأساس، فإن النتائج تعكس الآراء المدركة من وجهة نظر المبحوثين، ولا تمثل قياسات مباشرة للأداء أو المهارات الفعلية، مما قد يؤثر على دقة بعض المؤشرات المرتبطة بالسلوك المهني أو الأثر الميداني.

تعكس هذه الحدود طبيعة الدراسة، وتساعد على ضبطها ضمن سياق علمي ومنهجي واضح، بما يُسهم في تحقيق أهدافها بدقة، ويدعم صلاحية النتائج للاستفادة منها داخل المؤسسة محل الدراسة، مع ضرورة توخي الحذر عند تعميمها على بيئات إدارية مختلفة.

المراجع:

1. التميمي، أروى بنت عبد الله. (2022). تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية على ضوء مدخل الإدارة الالكترونية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 46(4)، 42.17-42.
2. الحسن، ديمة صالح، & الشنيفي، نجلاء إبراهيم. (2024). تطبيق الكوتشينج الإداري وآثاره التنظيمية في الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(6)، 244.227-244.
3. الكرود، مريم بنت علي، & الفحيلة، إبراهيم بن زيد. (2024). تطوير إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: تصور مقترح. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 25(3)، 32.1-32.
4. الجعافرة، تهامة سميح موسى. (2023). الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات 2023. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، 1002.986-1002.
5. سامية، & زيتوني. (2014). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 7(2)، 174.165-174.
6. غريب، عمار، & براهيمية، عبد الكريم. (2024). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
7. صغيري، حسين، لوكية، & لهاشمي. (2024). تحسين جودة الحياة الوظيفية لضمان أفضل استثمار في الموارد البشرية. *Revue des Sciences Humaines & Sociales*، 10(1)، 438.422-438.
8. محمد إسماعيل، سارة، الحفظي، شهد عبد الخالق، علي، بدرية محمد، & العبدوي، بدر صالح. (2024). تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(1)، 262.237-262.

9. ميمونة، سعيد، &سلمى، صالح. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4.(9)

10. عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر، &عدلان، محمد حسن الطيب. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م) . *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3.(7)، 534.504-