

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 / محمد مهدي السبيعي

الرقم الأكاديمي / 251002089

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

2025

الشكر والتقدير

اتوجه بالشكر الله على ما وهبنا من معرفة وقدرة وصبر وتوفيق لإنجاز مذكرتنا؛ فالحمد لله كل الحمد لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلاء منزلته حمدا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء شفيع الأمة يوم القيامة.

كما لا يفوتنا التوجه بخالص الشكر والامتنان وفائق الاحترام والتقدير الاساتذه المشرفين وكل من علمنا حرفا وأثار لنا طريق العلم وزودنا بالمعرفة ولكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل.

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	1
الشكر والتقدير	2
جدول المحتويات	3
الفصل الأول (المقدمة)	4
مشكله الدراسة	6
أهداف الدراسة	

❖ الفصل الأول :

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 بيّنت 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 تطوراً ملحوظاً 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 فعلياً 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 تفاوتاً 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؟

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.

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 بعداً تحليلياً 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 أمراً بالغ الأهمية. ويُتوقع أن تقدم الدراسة تشخيصاً موضوعياً 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 وارتباطاً بالاحتياجات الفعلية للوظائف، كما يمكن أن تفيد مؤسسات حكومية أخرى تسعى لتطوير منظومة تنمية المهارات فيها. كما قد تشكل نتائج الدراسة مرجعاً للباحثين في مجالات إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، ورافداً للمعرفة العلمية والتطبيقية على حد سواء.

تساؤلات الدراسة

تتطلق 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.

فرضيات 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.

❖ الفصل الثاني :

أولاً : الدراسات السابقة:

أولاً: مدخل عام إلى الدراسات السابقة

يُعدّ موضوع تنمية المهارات الوظيفية أحد الموضوعات المحورية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وذلك لما يشكله من تأثير مباشر على كفاءة المؤسسات وقدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل. فقد أصبحت المؤسسات اليوم تُدرك أن رأس المال البشري ليس مجرد مورد من موارد المنظمة، بل هو العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي، ورفع الإنتاجية، وتطوير الابتكار، وتوفير خدمات أكثر جودة. وفي هذا الإطار، تتزايد الحاجة إلى فهم أعمق للطريقة التي تسهم بها ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء وتنمية مهارات الأفراد، سواء كانت مهارات فنية أو سلوكية أو قيادية. ومن هذا المنطلق، تمثل الدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية التي تستند إليها الدراسة الحالية، بهدف بناء إطار معرفي متين، يساعد على تحديد موقع البحث ضمن خارطة المعرفة العلمية القائمة، وتفسير الظاهرة محل الدراسة في ضوء الأدبيات المنشورة.

ولا تقتصر أهمية الدراسات السابقة على توفير تراكم علمي حول الموضوع، بل تتعداه إلى كشف الإشكالات المعرفية والمنهجية التي لم تتناولها البحوث السابقة بشكل كافٍ، وبالتالي تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. كما تساعد مراجعة الدراسات على مقارنة السياقات المختلفة، واستخلاص الدروس المستفادة، وتقييم مدى ملاءمة الأطر النظرية المستخدمة، وإظهار التفاعل بين المتغيرات المرتبطة بتنمية المهارات الوظيفية، مثل التدريب، التقييم، التحفيز، القيادة، البيئة التنظيمية، والإدارة الإلكترونية. وانطلاقاً من هذا الإدراك، تبدأ هذه المراجعة باستعراض أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع،

ثم تنتقل إلى عرض وتحليل الدراسات في سياقات متعددة، وصولاً إلى بناء رؤية تحليلية نقدية تُمهّد لتحديد ملامح الفجوة البحثية.

ثانيًا: الإطار المفاهيمي للدراسات السابقة

1. مفهوم تنمية المهارات الوظيفية

تنمية المهارات الوظيفية هي عملية منهجية تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى. وتشمل هذه العملية تطوير المهارات الفنية المرتبطة بالوظائف المتخصصة، والمهارات السلوكية المتصلة بالاتصال الفعّال والعمل الجماعي وإدارة الوقت، إضافة إلى المهارات القيادية المتعلقة بالتخطيط واتخاذ القرار والتحفيز. ويُنظر إلى هذه المهارات على أنها مكونات مترابطة تسهم في الارتقاء بالأداء الفردي والجماعي، وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع تحديات العمل.

وقد أظهرت الأدبيات الإدارية أن تنمية المهارات ليست عملية تلقائية، بل تتطلب وجود نظام إداري داعم، يشتمل على سياسات تدريبية فعّالة، وعمليات تقييم دقيقة، ومسارات وظيفية واضحة، وقيادة مُمكنة، وثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر. كما أن نجاح المؤسسات في تنمية المهارات يعتمد على قدرتها على تشخيص الفجوات المهارية، وتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسة على حد سواء، ومتابعة أثر تلك البرامج على الأداء الفعلي.

2. مفهوم التدريب ودوره في التنمية المهنية

يُعد التدريب أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير مهارات العاملين. وقد تطور مفهوم التدريب ليشمل مراحل متعددة تبدأ بتحليل الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج، وتنفيذها، وتقييمها باستخدام نماذج عالمية مثل نموذج كيركباتريك. وتشير الدراسات إلى أن التدريب الفاعل هو التدريب

الذي يُحقّق انتقالًا حقيقيًا للمهارة من البيئة النظرية إلى الممارسة الفعلية في بيئة العمل. غير أن العديد من المؤسسات، وفق ما أشارت إليه البحوث العلمية، ما تزال تعتمد أساليب تدريب تقليدية لا تحقق النتائج المرجوة، بسبب ضعف التحليل أو عدم ملائمة البرامج للاحتياجات الواقعية أو غياب أدوات القياس والمتابعة.

3. الكفاءات التنظيمية وعلاقتها بالمهارات

تقوم نظرية الكفاءات على أن الأداء المهني للفرد يعتمد على تكامل ثلاثة عناصر: المعرفة، المهارة، والسلوك. وترى الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق نموذج الكفاءات تحقق مستويات أعلى من التميز، لأنها تربط بين متطلبات الوظيفة والكفاءات المتوقعة من الموظف، وتستخدم هذا الربط في التوظيف، التدريب، التقييم، والترقية. ولذلك، فإن تحليل الكفاءات يعد عنصرًا أساسيًا لتنمية المهارات، ومرجعًا نظريًا مهمًا للدراسة الحالية.

4. القيادة ودورها في دعم تنمية المهارات

تُظهر الدراسات الإدارية أن القيادة تلعب دورًا جوهريًا في دعم عمليات تنمية المهارات. فالقائد القادر على التحفيز والمتابعة وبناء الثقة يمكّن الموظفين من تطوير قدراتهم من خلال الإرشاد والتوجيه والتفويض والتمكين. وفي المقابل، قد تُعيق أنماط القيادة التقليدية تنمية المهارات، إذا اعتمدت على المركزية المفرطة أو غياب التواصل أو ضعف التمكين. ويُعد هذا البعد من المحاور المهمة التي تناولتها الدراسات السابقة، خاصة في البيئات الحكومية.

5. الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي

أصبحت المهارات التقنية جزءاً لا يتجزأ من المهارات الوظيفية المطلوبة في المؤسسات الحديثة. وقد أدى التحول الرقمي المتسارع إلى ضرورة تطوير مهارات العاملين في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، وإدارة البيانات، والتفاعل مع منصات العمل الذكية. وتؤكد الدراسات أن تنمية هذه المهارات لا تتم فقط عبر التدريب التقني، بل أيضاً عبر تحويل الثقافة التنظيمية نحو دعم الابتكار الرقمي.

ثالثاً: الدراسات السعودية

تتميز البيئة السعودية بتوجه استراتيجي واضح نحو تطوير الموارد البشرية في إطار رؤية المملكة 2030، التي تركز على رفع كفاءة الكفاءات الوطنية وتعزيز الأداء الحكومي. وقد تناولت العديد من الدراسات السعودية موضوع تنمية المهارات في سياقات مختلفة، بعضها يتصل مباشرة بالهيئة العامة للغذاء والدواء، مما يعطي قيمة إضافية للدراسة الحالية.

1. دراسة التميمي (2022)

تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي ترتبط بشكل مباشر ببيئة الهيئة العامة للغذاء والدواء. فقد بحثت التميمي أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء العاملين داخل الهيئة، وبيّنت أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة العمل وتسهيل الإجراءات، لكنه كشف أيضاً عن فجوة في المهارات التقنية لدى بعض العاملين. وأكدت الدراسة ضرورة تعزيز المهارات الرقمية، وربط التدريب بالتحول الرقمي، وتطوير الكفاءات التقنية. تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم صورة واقعية عن احتياجات الهيئة، وتؤكد أن تنمية المهارات أصبحت شرطاً أساسياً لنجاح التحول الإداري.

2. دراسة الحسن والشنيفي (2024)

ركزت هذه الدراسة على أثر الكوتشينج الإداري داخل الهيئة العامة للغذاء والدواء. وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة الكوتشينج داخل الهيئة مرتفع، وأن له تأثيرًا إيجابيًا على الأداء والسلوك التنظيمي للعاملين. ورغم أن الدراسة لم تتناول مهارات الموظفين بشكل مباشر، إلا أنها تبرز الأثر غير المباشر للكوتشينج في تنمية المهارات السلوكية والقيادية. وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية لأنها تؤكد دور القيادة والأساليب الحديثة في تطوير أداء العاملين.

3. دراسة ميمونة وسعيد (2024)

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، مؤكدة أهمية التخطيط الاستراتيجي للتدريب والتطوير. ورغم أنها دراسة نظرية بالأساس، إلا أنها توفر إطارًا مرجعيًا لفهم العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات في البيئة السعودية. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المؤسسات التي تربط التدريب بأهدافها الاستراتيجية تحقق مستويات أعلى من التميز.

4. دراسة الكروند والفحيلة (2024)

تتناول هذه الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية السعودية. وقد خلصت الدراسة إلى أن تقييم الأداء كان من أقل الوظائف ممارسة، مما ينعكس سلبيًا على تنمية المهارات الوظيفية. ورغم اختلاف السياق، إلا أن الدراسة تقدم مؤشرًا عامًا على طبيعة التحديات التي تواجه الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، فيما يتعلق بالتدريب، التقييم، والتحفيز.

تظهر هذه الدراسات أن البيئة السعودية تشهد تحولًا حقيقيًا نحو تطوير الكفاءات، غير أن هناك فجوات مهنية لا تزال قائمة، خصوصًا في المؤسسات ذات الطابع الفني والرقابي مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء، مما يجعل الحاجة إلى دراسة ميدانية دقيقة أمرًا بالغ الأهمية.

رابعًا: الدراسات العربية

تقدم الدراسات العربية رؤى مهمة حول العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات، خاصة في بيئات تشترك في عدد من السمات الثقافية والتنظيمية مع السعودية، مثل اعتماد النظم الإدارية التقليدية، ووجود فجوات في التدريب، وتحديات في التقييم.

1. دراسة سامية وزيتوني (2014)

ركزت هذه الدراسة على أثر أنماط القيادة الإدارية في تنمية مهارات الموارد البشرية في مؤسسة صناعية جزائرية. وتوصلت إلى أن القيادة الديمقراطية كانت الأكثر دعمًا لتنمية المهارات، مقارنة بالقيادة الأوتوقراطية أو البيروقراطية. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تُظهر أن البيئة القيادية تلعب دورًا حاسمًا في بناء المهارات، وأن التدريب وحده ليس كافيًا إذا لم تُدعمه قيادة فعّالة.

2. دراسة غريب وبراهيمية (2024)

اهتمت هذه الدراسة بقياس أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية جزائرية. وخلصت إلى أن التدريب يرتبط إيجابيًا بتنمية المهارات، رغم وجود ضعف في دافعية العاملين وعدم تناسب بعض البرامج مع الاحتياجات الواقعية. ورغم اختلاف البيئة الصناعية عن البيئة الحكومية السعودية، إلا أن الدراسة تقدم دليلًا على أن التدريب يجب أن يكون مرتبطًا بالسياق الفعلي للعمل.

3. دراسة صغيري وزملائه (2024)

ركزت هذه الدراسة على جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطوير الموارد البشرية. وخلصت إلى أن بيئة العمل الصحية تشكل عاملاً مهمًا لتحسين مهارات العاملين، مما يعزز فكرة أن تنمية المهارات ليست عملية تدريبية فحسب، بل ترتبط أيضًا بالثقافة المؤسسية والتحفيز والدعم الإداري.

تشترك هذه الدراسات في التأكيد على أن تنمية المهارات عملية متعددة الأبعاد، تتأثر بالقيادة، التحفيز، التقييم، والثقافة، وليس فقط بالتدريب، وهو ما يتفق مع فرضيات الدراسة الحالية.

خامسًا: الدراسات الأجنبية

تتمتع الأدبيات الأجنبية بثراء معرفي واسع في مجال تنمية المهارات، نظراً لتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الغربية، وتبنيها نماذج احترافية في التدريب والتقييم والتحفيز. وتبرز أهمية الاطلاع على الدراسات الأجنبية في توفير مقارنة علمية واسعة تُسهم في تقييم الوضع في السياقات العربية، وتحديد المساحات التي يمكن الاستفادة منها. وفيما يلي أبرز الاتجاهات التي تناولتها الدراسات الأجنبية:

1. التدريب القائم على الكفاءات Competency-Based Training

تشير العديد من الدراسات الغربية إلى أن نموذج التدريب القائم على الكفاءات يعدّ أحد أبرز الأساليب الفعالة في تنمية المهارات، حيث يربط بين مخرجات التدريب ومتطلبات الوظيفة الفعلية. ووفقاً لنتائج بحوث متعددة، فإن المؤسسات التي تطبق هذا النموذج تحقق زيادة ملموسة في الأداء الوظيفي، إضافةً إلى ارتفاع مستوى رضا العاملين. وتوصي هذه الدراسات بضرورة دمج تحليل الكفاءات ضمن جميع عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، التقييم، والترقية.

2. القيادة التحويلية ودعم الإبداع

أظهرت الأدبيات الأجنبية أن القادة التحويليين يلعبون دوراً محورياً في تنمية المهارات السلوكية والقيادية لدى العاملين، وذلك من خلال التحفيز، التمكين، وبناء الثقة. وتؤكد هذه الدراسات أن القيادة الفعالة لا تكتفي بتوجيه الموظفين، بل تعمل على إطلاق طاقاتهم الإبداعية، وبناء ثقافة تعلم مستمر. كما أشارت

أيضاً إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على اكتساب المهارات ونقلها إلى بيئة العمل.

3. التحول الرقمي وأثره على المهارات التقنية

برزت العديد من الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي في تنمية مهارات العاملين، خاصة في المؤسسات الحكومية. فقد بينت البحوث أن الأنظمة الرقمية الحديثة مثل منصات إدارة البيانات، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تفرض نوعاً جديداً من المهارات التقنية تتطلب تدريباً مستمراً. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات التي تفتقر إلى التدريب الرقمي تواجه فجوة كبيرة بين متطلبات العمل وقدرات العاملين، مما يعرض جودة الأداء للخطر.

4. دور بيئة العمل في تنمية المهارات

تسلط الدراسات الأجنبية الضوء على أهمية بيئة العمل بوصفها عاملاً مؤثراً في اكتساب المهارات. فبيئة العمل التي تتسم بالعدل، التقدير، وفرص التطوير المهني، تعزز القدرة على التعلم وتطبيق المهارات الجديدة. بينما تُسهم البيئات التقليدية في إعاقة التعلم وتشكل عائقاً أمام التطور المهني. وتؤكد هذه الأدبيات أن التدريب لا يمكن أن ينجح دون وجود مناخ تنظيمي داعم.

5. تقييم الأداء كأساس للتنمية المهنية

تشير الدراسات الغربية إلى وجود علاقة قوية بين تقييم الأداء وتنمية المهارات، إذا ما تم تنفيذ التقييم بأساليب علمية تركز على التغذية الراجعة والتطوير المستمر. ووفقاً للبحوث، فإن أنظمة التقييم التي تعتمد على معايير موضوعية وتوفر خطط تطوير فردية تُسهم بفاعلية في تحسين الأداء وتنمية المهارات المهنية.

تتميز هذه الدراسات الأجنبية بأنها أكثر شمولاً وتكاملاً، حيث تربط بين ممارسات الموارد البشرية والنتائج المؤسسية، وهو ما يمكن الاستفادة منه في البيئة السعودية لتعزيز فعالية تنمية المهارات.

سادساً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

1. مقارنة عامة بين الدراسات السعودية والعربية والأجنبية

تكشف المقارنة بين الدراسات في مختلف السياقات عن وجود اتجاهات مشتركة، وأخرى تختلف باختلاف البيئة التنظيمية. وتشارك جميع الدراسات في الإقرار بأهمية التدريب ودوره الأساسي في تنمية المهارات. كما تتفق الأدبيات على أن القيادة التنظيمية تعد عاملاً أساسياً في دعم التنمية المهنية. غير أن الدراسات الأجنبية تتفوق من حيث التركيز على التكامل بين جوانب متعددة، مثل البيئة التنظيمية والتقييم والتحفيز، بينما تميل الدراسات العربية والسعودية إلى التركيز على بعد واحد مثل التدريب أو القيادة.

ومن ناحية أخرى، تتسم الدراسات الأجنبية بصرامة منهجية أكبر، إذ غالباً ما تعتمد على تصميمات بحثية معقدة، وتستخدم أدوات قياس متعددة، بينما تتسم الدراسات العربية بطابع وصفي غالباً، وتعتمد على الاستبيانات دون أدوات قياس إضافية مثل المقابلات أو الملاحظة الميدانية. يضاف إلى ذلك أن العديد من الدراسات العربية تتناول مؤسسات تعليمية أو صناعية، وهي بيانات تختلف عن المؤسسات الحكومية المتخصصة مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء.

2. تحليل نقاط القوة في الدراسات السابقة

تتميز الدراسات السابقة بعدة نقاط قوة مهمة، أبرزها:

- التأكيد على دور التدريب باعتباره المحرك الأساسي لتنمية المهارات.
- دمج مفاهيم القيادة والتحفيز ضمن عمليات التطوير.

- الربط بين التنمية المهنية والأداء المؤسسي.
 - توظيف نماذج عالمية في تقييم التدريب مثل نموذج كيركباتريك.
 - الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية كعامل مؤثر في تطوير المهارات.
- هذه الجوانب تمثل حجر الأساس الذي تستند إليه الدراسة الحالية في بناء نموذجها الإدراكي.

3. تحليل نقاط الضعف والقصور في الدراسات السابقة

على الرغم من القيمة العلمية للدراسات السابقة، إلا أنها لا تخلو من أوجه قصور، أبرزها:

أولاً: نقص الدراسات الميدانية داخل المؤسسات الحكومية ذات الطابع الفني

معظم الدراسات العربية والسعودية تناولت مؤسسات تعليمية وصناعية وخدمية، بينما تندر الدراسات التي تناولت مؤسسات رقابية متخصصة مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء.

ثانياً: محدودية النظرة التكاملية

تركز معظم الدراسات على جانب واحد من جوانب تنمية المهارات، مثل التدريب أو القيادة، دون تحليل منظومة الموارد البشرية ككل.

ثالثاً: قصور في أدوات القياس

اعتمدت غالبية الدراسات على الاستبيانات، دون استخدام أساليب قياس متعددة، مما يؤثر في عمق النتائج.

رابعاً: غياب تحليل الفروق الوظيفية

قلة من الدراسات قامت بتحليل الفروق في المهارات بين الإدارات أو الفئات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة.

خامسًا: ضعف الربط بين التحول الرقمي وتنمية المهارات

على الرغم من أهمية هذا المحور، إلا أن الدراسات التي تناولته في السياق الحكومي العربي قليلة جدًا.

سادسًا: غياب إطار تحليلي يربط بين السياسات والاستراتيجيات

تعجز العديد من الدراسات عن تقديم نموذج متكامل يفسر كيف تتفاعل سياسات الموارد البشرية مع المهارات الوظيفية.

كل هذه النقاط تمثل فجوات بحثية حقيقية تُهدد لمساهمة قوية للدراسة الحالية.

سابعًا: الفجوة البحثية

من خلال تحليل الأدبيات السابقة، تتضح مجموعة من الفجوات التي تستهدف الدراسة الحالية سدّها، وهي:

1. نقص الدراسات التي تناولت تنمية المهارات في المؤسسات الحكومية الرقابية

تفتقر البيئة السعودية والعربية عمومًا إلى دراسات ميدانية أجريت في مؤسسات ذات طابع رقابي وتقني متقدم مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء، وهي مؤسسات تعتمد بشكل كبير على المهارات الفنية المتخصصة.

2. ضعف الربط بين ممارسات الموارد البشرية وتنمية المهارات

تركز الدراسات في الغالب على التدريب أو القيادة فقط، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل تكامل الممارسات (التدريب، التقييم، التحفيز، التطوير المهني) في التأثير على المهارات.

3. غياب الدراسات التي تجمع بين المهارات الفنية والسلوكية والقيادية

معظم البحوث تناولت نوعًا واحدًا من المهارات، بينما تعتمد الدراسة الحالية مفهومًا شموليًا للمهارات الوظيفية.

4. ضعف الاهتمام بالتحول الرقمي في تحليل تنمية المهارات

تشهد المملكة تحولًا رقميًا كبيرًا، خاصة في المؤسسات الرقابية، ومع ذلك فإن الدراسات السابقة لم تعالج هذا البعد بشكل كافٍ.

5. قلة الدراسات التي استخدمت أدوات قياس كمية دقيقة

تسعى الدراسة الحالية إلى استخدام أدوات إحصائية متنوعة لتقديم نتائج أكثر دقة. هذه الفجوات تؤكد الحاجة إلى دراسة ميدانية متكاملة تتناول تنمية المهارات داخل الهيئة العامة للغذاء والدواء، وتأخذ في الاعتبار طبيعة المؤسسة واحتياجاتها المتخصصة.

ثامناً: مساهمة الدراسة الحالية في سد الفجوة

تقدم الدراسة الحالية عدة مساهمات علمية وتطبيقية مهمة، أبرزها:

1. دراسة ميدانية داخل مؤسسة حكومية متقدمة

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تُجرى داخل الهيئة العامة للغذاء والدواء، وهو ما يمنحها قيمة تطبيقية عالية.

2. تحليل شامل لممارسات الموارد البشرية

تجمع الدراسة بين عدة ممارسات تشمل:

- التدريب

- التقييم

- التحفيز

- التطوير المهني

- تحديد الاحتياجات

وترتبط جميعها بتنمية المهارات الوظيفية.

3. تناول المهارات بوصفها بناءً متعدد الأبعاد

تدرس الخوارزمية ثلاث فئات أساسية من المهارات:

- المهارات الفنية

- المهارات السلوكية

- المهارات القيادية

وهو ما يمنح النتائج شمولية ودقة.

4. تقديم نموذج تفسيري للعلاقة بين الإدارة والمهارات

يعتمد البحث على نموذج نظري يربط بين ممارسات الموارد البشرية والمهارات، وهو ما قد يشكل أساساً لدراسات لاحقة.

5. استخدام أدوات كمية وتحليل إحصائي متقدم

يعزز ذلك من مصداقية النتائج ويوفر أدلة علمية قوية يمكن لصناع القرار الاستفادة منها.

6. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق

تهدف التوصيات إلى مساعدة الهيئة العامة للغذاء والدواء في تطوير سياسات التدريب، وتحسين إدارة الكفاءات، وتعزيز التحول الرقمي، ورفع مستوى الأداء.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في تحليلها وتفسيرها لظاهرة تنمية المهارات الوظيفية على مجموعة من الأطر النظرية التي تُعد مرجعًا أساسًا 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. ووفقًا 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) التغيير 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.

إدارة المخاطر كأحد الأطر النظرية المكملّة لتنمية المهارات الوظيفية

تُعَدّ إدارة المخاطر من المداخل النظرية المعاصرة التي أصبحت جزءاً أساسياً من فهم البيئة التشغيلية للمؤسسات، خصوصاً المؤسسات الحكومية ذات الحساسية العالية مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء. ورغم أن موضوع الدراسة الحالية يركز على تنمية المهارات الوظيفية، إلا أن تناول مفهوم المخاطر وإدارتها يمثل ضرورة علمية لفهم السياق الذي يعمل فيه الموظفون، والضغوط التنظيمية التي تتطلب تطويراً مستمراً لقدراتهم، بما يجعل عمليات التدريب والتطوير جزءاً أصيلاً من القدرة المؤسسية على مواجهة المخاطر.

ويُظهر تحليل الأدبيات أن طبيعة المخاطر تختلف باختلاف نوع المؤسسة وارتباطها بنشاطها الأساسي. ففي المؤسسات الاقتصادية مثلاً، ترتبط المخاطر غالباً بالتقلبات المالية، وسوء تقدير الأسواق، وضعف أنظمة المتابعة، كما وضّحت دراسة عبد الله وبلوناس (2010) التي كشفت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مخاطر تشغيلية وإدارية متشابكة ناتجة عن محدودية الخبرات، وقصور الكفاءة المهنية للعاملين، وضعف الاستقرار التنظيمي. أما المؤسسات الحكومية، وخاصة تلك التي تؤدي وظائف رقابية، فتواجه نمطاً أكثر تعقيداً من المخاطر يرتبط بالامتثال للأنظمة، وضمان جودة الخدمات، ودقة الإجراءات، إضافة إلى المخاطر التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي. وتؤكد دراسة العرود (2023) هذا الاتجاه من خلال الإشارة إلى أن أقسام البلديات، بوصفها مؤسسات خدمية ورقابية، تواجه تحديات تتصل بضعف الكفاءات البشرية وعدم كفاية القدرات الفنية اللازمة للتعامل مع المواقف الطارئة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة الأداء المؤسسي.

وتتعدد مصادر الخطر داخل المؤسسات بصورة تُبرز التداخل بين العوامل الداخلية والخارجية. فقد بينت دراسة قوجيل وعساس (2023) أن المخاطر الاقتصادية والإدارية غالبًا ما تنشأ من قصور داخلي في آليات التسيير، أو ضعف في مستوى المهارات الفنية، أو نقص في القدرة على اتخاذ القرار، إلى جانب عوامل خارجية مثل التغيرات التشريعية، أو الظروف الاقتصادية المحيطة، أو الضغوط السوقية. وتتسحب هذه الرؤية على المؤسسات الحكومية؛ إذ أن محدودية المهارات المهنية لدى العاملين تتحول إلى مصدر خطر مؤسسي، لأن الخطأ الإداري أو الفني قد يؤدي إلى تبعات واسعة، خاصة في المؤسسات التي يتصل عملها بصحة المجتمع وسلامته.

ويكشف هذا التشابك بين مصادر المخاطر وأداء العاملين عن الحاجة إلى إدارة منهجية للمخاطر، باعتبارها أداة تساعد المؤسسة على فهم التهديدات المحتملة ووضع آليات للتعامل معها. وقد أكدت الأدبيات أن إدارة المخاطر تمر بعدة خطوات مترابطة تُسهم في تحويل الخطر من احتمال غير واضح إلى عنصر يمكن التحكم فيه. وتبدأ هذه العملية بمرحلة التعرف على المخاطر، وهي مرحلة تحليلية تهدف إلى تحديد جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت تشغيلية، أو تنظيمية، أو تقنية، أو بشرية. وتأتي بعدها مرحلة تحليل المخاطر التي يتم فيها تقدير احتمال وقوع الخطر وحجم تأثيره، وفق منهجيات كمية أو وصفية، تمكّن المؤسسة من فهم طبيعة التهديدات المحيطة بها.

أما مرحلة تقييم المخاطر فهي خطوة حاسمة يتم فيها ترتيب المخاطر وفق أولوياتها، بحيث تُمنح الأسبقية للمخاطر الأعلى تأثيرًا على الأداء المؤسسي. وتشير دراسة العرود (2023) إلى أن البلديات - بوصفها مؤسسات خدمية - تعاني في هذه المرحلة تحديدًا بسبب نقص مهارات الموظفين في تحليل المواقف وتقدير أثر المخاطر على الخدمات المقدمة للجمهور. ويكشف هذا الجانب عن الصلة المباشرة بين تنمية

المهارات وبين جودة إدارة المخاطر؛ إذ أن القدرة على التقييم تقتضي توافر مهارات تحليلية وفنية وسلوكية لا يمكن اكتسابها دون تدريب فعّال.

وتأتي بعد ذلك مرحلة الاستجابة للمخاطر التي تعدّ المرحلة الأكثر ارتباطًا بمهارات العاملين، لأنها تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تتضمن إما تجنب الخطر، أو السيطرة عليه، أو تقليل أثره، أو قبول وجوده عند مستوى معين. وقد أكدت دراسة عبد الله وبلوناس (2010) أن ضعف الخبرة المهنية للموارد البشرية يؤدي غالبًا إلى استجابات غير دقيقة أو متأخرة، وهو ما يهدد الاستقرار التشغيلي للمؤسسة. ولذلك فإن المؤسسات ذات الحساسية العالية، مثل الهيئة العامة للغذاء والدواء، تحتاج إلى مهارات متقدمة في التحليل، والتواصل، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، حتى تتمكن من التعامل مع المخاطر بكفاءة.

ولا تكتمل دورة إدارة المخاطر من دون مرحلة المراقبة والمراجعة، وهي مرحلة مستمرة تُعنى بمتابعة أثر الإجراءات المتخذة، وتحديث سجل المخاطر وفق المتغيرات الطارئة. وقد أوضحت قوجيل وعساس (2023) أن المؤسسات الاقتصادية تواجه صعوبات في هذه المرحلة نتيجة ضعف الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتعلم المستمر، وهي مشكلة تُلاحظ أيضًا في العديد من المؤسسات الحكومية. وتكشف هذه النتيجة أن المهارات السلوكية، مثل الالتزام، والدقة، والتعاون، تُعدّ عناصر أساسية لضمان فعالية إدارة المخاطر، مما يزيد من أهمية تنمية المهارات داخل بيئات العمل ذات الطبيعة الحيوية.

من خلال هذا العرض يتضح أن إدارة المخاطر ليست مجرد عملية تقنية، بل إطار معرفي يؤكد الترابط الوثيق بين البيئة التشغيلية للمؤسسة ومستوى مهارات العاملين فيها. وكلما زادت حدة المخاطر أو تعقّدها، ازدادت الحاجة إلى تطوير المهارات الفنية والسلوكية والقيادية. ولذلك يمثل هذا الإطار النظري دعامة مهمة للدراسة الحالية، لأنه يوضح أن تنمية المهارات الوظيفية ليست ترفًا إداريًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة المخاطر التي تواجه المؤسسات الرقابية، كما تدعمه الأدبيات التي خلصت إلى أن تطوير

المهارات ينعكس مباشرة على كفاءة إدارة المخاطر وجودة الأداء المؤسسي (العروذ، 2023؛ قوجيل & عساس، 2023؛ عبد الله & بلوناس، 2010).

ثانياً : الاطار النظري لدراسة :

مقدمة

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، لذلك فقد اهتم الباحثين في هذا المجال بوضع الأسس التي تساهم في الاستفادة من كل فرد في المؤسسة، لاسيما وأن نجاح المؤسسة يتوقف في المقام الأول بمدى كفاءة الطريقة التي تسير بها هذه الموارد.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية أساس العملية الإدارية كونها المسؤولة بدرجة أساسية عن البحث عن العناصر البشرية واستقطاب الكفاءات القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى أنها مسؤولة عن متابعة وتقييم مواردها البشرية والعمل على صقل معارفهم وتدارك نقائصهم من خلال اتباع أساليب التنمية وتطوير مهاراتهم بالشكل الذي يضمن تطور المؤسسة ويدعم من قدرتها التنافسية، كما تعمل على تعويض وتحفيز أفرادها لدفعهم نحو العمل أكثر وتعزيز انتمائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة ولائهم لها.

المبحث الأول: نظره عامة حول إدارة الموارد البشري:

يعتمد نجاح المؤسسات على حسن استثمارها لمواردها وبشكل أساسي مواردها البشرية، نظرا لدور هذه الأخيرة الكبير في تسيير باقي الموارد الأخرى والاشراف على استخدامها، ومن هذا المنطلق ظهر الاحتياج الى ادارة مستقلة تختص بكافة شؤونها، وخلال السنوات الاخيرة بدأت المؤسسات تنظر إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية على انها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها وتمكينها من الاستمرار في نشاطها ودعم مركزها التنافسي.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بعدة تعاريف وتتميز بالعديد من الخصائص التي توضح أهميتها الكبيرة في المؤسسة، إذ تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه لتحقيق الأهداف المسطرة.

تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية، يمكن استعراض أهمها فيما يلي:

- إدارة الموارد البشرية من وجهة النظر التقليدية يرى بعض المدربين من خلال بعض الدراسات الميدانية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات وسجلات معينة، والظاهر أن إدارة الموارد البشرية لم تتلقى اهتمام من طرف المديرين إذ أنهم يرون أن تأثيرها على نجاح المؤسسة ضعيف، وهذا ما انعكس على دور مدير إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع التنظيمي عامة .

- إدارة الموارد البشرية من وجهة النظر الحديثة تعتبرها من أهم الوظائف في المؤسسة، حيث لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى من تسويق إنتاج ومالية، وهذا راجع إلى أهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : " الإدارة التي تأمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار الضمان نجاحهم ونجاح العامة .
- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الإنساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية.
- عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: " أي برنامج أو نشاط يتعلق بشؤون الموظفين "
- وتعرف إدارة الموارد البشرية " هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس، كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم " .
- تعرف كذلك بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين تقييم الأداء التدريب والتنمية التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".
- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الاستراتيجية التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري " .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية إدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة باختلاف تخصصاتها وأهدافها باعتبارهم المورد الأساسي الذي تمتلكه، إضافة إلى أنها تعمل على العناية التامة بالقوى العاملة فيها ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة.

المطلب الثاني : خصائص إدارة الموارد البشرية :

الإدارة الموارد البشرية خصائص تتميز بها عن غيرها من الإدارات الأخرى يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

○ إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة؛

○ المورد البشري هو العنصر الموحد في المؤسسة أكثر من كونه مجموعة أفراد، وذلك انطلاقاً من أن العاملين

○ والإدارة يحملان نفس الاهتمام ولهما ذات المصالح في العمل سوية لتحقيق أهداف مؤسستهم؟

○ الإدارة الموارد البشرية مدخلا فردياً أكثر جمعياً عند تنشيط العلاقات بين العاملين

○ أنشطة إدارة الموارد البشرية تحرك إدارياً بدءاً من القاعدة حتى قمة المؤسسة.

○ الانطلاق من كون الموارد البشرية ما هي الا موجودات أساسية من موجودات وأصول المؤسسة كونها تمثل رأس مال بشري لها الى جانب رأس المال المالي؛

○ ضرورة التركيز على قيم الأعمال أخذين البعد الأخلاقي في العمل الإداري على محمل الاعتبار.

المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة العصر الحالي وإنما هي نتيجة لسلسلة من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، حيث مرت في سيرورتها التاريخية بالعديد من المراحل التي واكبت تطور الفكر الإداري، وكذا التطورات العالمية التي ساهمت بشكل كبير في إحداث تغيرات بين فترة وأخرى، ولقد أخذت ممارستها عدة تسميات خلال مراحل تطورها حتى وصلت إلى الوضع الراهن، وفيما يلي مختلف المراحل التي شهدتها إدارة الموارد البشرية.

○ مرحلة الثورة الصناعية:

شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع والتي اعتبرت نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر لكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أدى ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة الثقافية ومستوى مهارات الموارد البشرية إلى بروز حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد. ورغم المزايا التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة أساساً في التقدم الصناعي ونقص الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة، إلا أنها لم تخلو من النقص الذي حفز التفكير بطريقة تتابع الموارد البشرية خارج المؤسسة والعناية بها منذ لحظة دخولها للمؤسسة.

○ مرحلة حركة الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور القوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية حيث ركز على التعاون بين الإدارة والعاملين وتطوير دراسة الحركة والوقت وكذا دمج منهجيات متفرقة في أداة واحدة تستخدم

في تحديد مهام كل عامل ومؤهلاته وساعات عمله وغيرها. وبصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية هي :

✓ **المبدأ الأول:** دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل الى انسب طريقة الأداء الوظيفية بشكل فعال، وتسمى هذه الاخيرة بطريقة الاداء المثلى.

✓ **المبدأ الثاني:** اختيار العاملين بشكل علمي لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ **المبدأ الثالث:** تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة انتاجيتهم.

✓ **المبدأ الرابع:** تخطيط الوظائف بما يؤدي الى تسهيل مهمة العاملين على اداء وظائفهم بكل سهولة .

يمثل مدخل الإدارة العلمية طفرة في الفكر الاداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، إلا أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة كونها تعتبره آلة اقتصادية لتعظيم العائد الاقتصادي.

○ حركة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستنادا إلى دراسات مصانع ها وثران الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل في زيادة الانتاجية، هذا الأخير أسفر عن ظهور مدرسة العلاقات الانسانية التي قادها آنذاك "التون مايو في الثلاثينات والاربعينات من القرن العشرين وبتأثير من دراسات الهاوثرون بقيادة "روثل برجر " تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقا ، بحيث اظهرت تلك الدراسات أن ما يؤثر على انتاجية الفرد ليس فقط العائد المادي وانما العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والاشراف وكذا نماذج

الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة ، لذلك فقد ساهمت تجارب "آلتون" مايو" وزملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة وتعزيز دور ادارة الافراد بصفة خاصة.

○ مدرسة إدارة الموارد البشرية

اعتبرت مدرسة العلاقات الانسانية مدخلا جديدا في إدارة الافراد وأساسا في دراسة العلوم السلوكية خلال الخمسينيات من القرن العشرين وفي الفترة ما بين الستينيات والسبعينيات مما زادت من أهمية إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا الخاصة بمجالات تخطيط الموارد البشرية استقطابها، اختيارها وتعيينها، تدريبها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات، وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الاداري فقط، وإنما يشمل كذلك جميع العاملين في المؤسسة بمختلف المستويات الإدارية. وبعد سنة 1980م شاع استخدام مدخل الموارد البشرية والذي ركز على أهمية الأفراد والنظر إليهم من ناحية حاجاتهم ومشاعرهم وقيمهم التي يمكن من خلال اشباعها زيادة الانتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في المؤسسة نظرا للأهداف التي تسعى لتحقيقها، إضافة إلى تزويدها بالموارد البشرية الفعالة.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:

○ الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المورد الرئيسي في المؤسسة، حيث تقوم بتطوير مهارات العاملين

ودراسة مشاكلهم ومعالجتها، واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

○ إدارة الموارد البشرية لها دور مؤثر في كفاءة المنظمات وكفايتها، كون الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، إضافة إلى توزيعهم للموارد المادية، ووضع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسات.

○ إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المؤسسة وقيادتها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وأهداف المجتمع، إضافة إلى قدرتها على الحفاظ على القوى العاملة فيها ومنعها من التسرب إلى مؤسسات منافسة، حيث تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلال بعض الاستراتيجيات أن تحافظ على القوى العاملة في المؤسسة وزيادة درجة رضا الموظفين وذلك عن طريق:

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- توفير أجواء آمنة وظروف عمل صحية للعاملين.
- وضع سياسات عمل مرنة للعاملين.
- زيادة كفاءة العاملين عن طريق التدريب.

إضافة إلى ما سبق يمكن ذكر النقاط التالية:

- تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العاملة اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات

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 وصداقية 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 وتسألاتها، 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 محورًا أساسيًا في جودة الأداء المؤسسي.

2. الحدود المكانية

تتخصر 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 نظرًا 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 يسهم في تحقيق أهدافها بدقة، ويدعم صلاحية النتائج للاستفادة منها داخل المؤسسة محل الدراسة، مع ضرورة توخي الحذر عند تعميمها على بيئات إدارية مختلفة.

نتائج وصفية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	التكرار	النسبة المئوية
التدريب المستمر	4.1	0.7	120	80%
التقييم الدوري	3.8	0.9	110	73%
التحفيز الوظيفي	3.7	0.8	105	70%
تنمية المهارات الفنية	4.0	0.6	115	77%
تنمية المهارات السلوكية	3.9	0.7	112	75%

نتائج الفروق (اختبار T-Test)

المتغير	الفئة	المتوسط	(P القيمة الاحتمالية)	التفسير
التدريب المستمر	ذكور	4.2	0.04	فرق دال إحصائياً
	إناث	3.9		
التحفيز الوظيفي	موظفون جدد	3.5	0.03	فرق دال إحصائياً
	موظفون قدامى	3.8		

علاقة الارتباط بين العلاقة

المتغير	الارتباط مع تنمية المهارات الوظيفية	(P) القيمة الاحتمالية)
التدريب المستمر	0.65	< 0.001
التقييم الدوري	0.58	< 0.001
التحفيز الوظيفي	0.55	< 0.001

مناقشة النتائج

وصف العينة

شملت العينة 150 موظفًا من الهيئة العامة للغذاء والدواء، من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية. أظهرت البيانات تنوعًا في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، مما يضمن تمثيلًا متوازنًا للموظفين.

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية

- بلغ متوسط رضا المشاركين عن التدريب المستمر 4.1 من 5، مع انحراف معياري 0.7، مما يعكس أهمية البرامج التدريبية في تطوير مهارات الموظفين.
- حصل التقييم الدوري على متوسط 3.8 مع انحراف معياري 0.9، مما يشير إلى فعالية عمليات التقييم في تعزيز الأداء المهني.
- أظهر التحفيز الوظيفي متوسط 3.7، مما يدل على ضرورة تحسين برامج التحفيز لتحقيق أثر أكبر.

4. نتائج تنمية المهارات الوظيفية

- سجلت تنمية المهارات الفنية متوسط 4.0 مع انحراف معياري 0.6، ما يدل على نجاح برامج التدريب في تطوير المهارات التقنية للعاملين.
- حققت تنمية المهارات السلوكية متوسط 3.9 مع انحراف معياري 0.7، مما يدل على تحسن في مهارات التواصل والقيادة.

نتائج اختبار الفروق (T-Test)

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المستمر بين الذكور (متوسط 4.2) والإناث (متوسط 3.9) حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($P=0.04$).
- كشف التحليل فروقاً أيضاً في التحفيز الوظيفي بين الموظفين الجدد (متوسط 3.5) والموظفين القدامى (متوسط 3.8) مع دلالة إحصائية ($P=0.03$).

نتائج الارتباط

- بينت الدراسة ارتباطاً قوياً بين التدريب المستمر وتنمية المهارات الوظيفية بلغ 0.65، بقيمة دلالة إحصائية أقل من 0.001، مما يؤكد التأثير الإيجابي للتدريب.
- تسجيل ارتباط 0.58 بين التقييم الدوري وتنمية المهارات، وقيمة 0.55 للتحفيز الوظيفي، جميعها ذات دلالة إحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات الوظيفية للعاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء، حيث برز التدريب المستمر كأهم هذه الممارسات وأقواها تأثيراً على تنمية المهارات، تليه التقييم الدوري والتحفيز الوظيفي. كما بينت النتائج فروقات ذات دلالة إحصائية في بعض المتغيرات بحسب الجنس وسنوات الخبرة، مما يستدعي تصميم برامج تدريبية وتحفيزية تلائم الفئات المختلفة داخل المؤسسة.

مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة محمد إسماعيل وآخرون (2024) التي أظهرت أهمية ربط برامج التدريب باحتياجات الموظفين الفعلية لتحقيق فاعلية التنمية البشرية. كذلك تدعم الدراسة الحالية نتائج التميمي (2022) التي أكدت دور الإدارة الرقمية والتقنيات في تحسين الأداء المؤسسي، ما يعزز أهمية تنمية مهارات العاملين لتعزيز استثمار هذه التقنيات.

أظهرت دراسة سامية وزيتوني (2014) أن أساليب القيادة الديمقراطية تدعم بيئة العمل وتطور المهارات، وهو ما يتماشى مع ضرورة تحفيز الموظفين المذكورة في نتائج الدراسة الحالية، حيث ظهر أن التحفيز يعد متغيراً هاماً لكنه أقل تأثيراً من التدريب.

تتناسب هذه الدراسة أيضاً مع نتائج الحسن والشنيفي (2024) حول أثر الكوتشينج الإداري في تحسين الأداء وسلوك العمل، مما يشير إلى أن تنمية المهارات السلوكية تحتاج لدعم تكاملي من ممارسات الموارد البشرية.

نقاط الاتفاق والاختلاف

- تتفق معظم الدراسات على أهمية التدريب والتطوير كآلية رئيسة لتنمية المهارات الفنية والفردية، وهو ما أبدته الدراسة الحالية.
- تختلف هذه الدراسة في إبراز الفروق النوعية بين الفئات الداخلية للمؤسسة، حيث يتم تصميم تدخلات موجهة بدلاً من البرامج الموحدة، وهذا جانب أقل وضوحاً في بعض الدراسات السابقة.
- تعزز الدراسة الحديثة أهمية التكامل بين الأنظمة التقنية والإدارية في دعم تنمية المهارات، وهو ما ظهر في ارتباط الإدارة الرقمية بأداء العاملين بالهيئة.

المراجع:

1. الجعافرة، تهامة سميح موسى . (2023). الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 1002.986-
2. الحسن، ديمة صالح، والشنيقي، نجلاء إبراهيم . (2024). تطبيق الكوتشينج الإداري وآثاره التنظيمية في الهيئة العامة للغذاء والدواء بالمملكة العربية السعودية .المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 244.227-
3. العرود، نوره يحيى محمد . (2023). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(4)، 411.397-
4. التميمي، أروى بنت عبد الله . (2022). تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية .مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46(4)، 42.17-
5. الكرود، مريم بنت علي، والفحيلة، 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-
6. عبد الله، عبد الله، وبلوناس، عبد القادر . (2010). إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .دراسات اقتصادية، 10(4)، 56.39-

7. عبد الله، عبد الله إبراهيم أبكر، وعدلان، محمد حسن الطيب. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(7)، 534.504-
8. قوجيل، بسمة، وعساس، أنيسة. (2023). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة البحوث الاقتصادية*.
9. محمد إسماعيل، سارة، الحفظي، شهد عبد الخالق، علي، بدرية محمد، والعبدى، بدر صالح. (2024). تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(1)، 262.237-
10. ميمونة، سعيد، وسلمى، صالح. (2024). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(9).
11. غريب، عمار، وبراهيمية، عبد الكريم. (2024). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة العلوم الاقتصادية*.
12. صغيري، حسين، لوكية، محمد، ولهاشمي، سمير. (2024). تحسين جودة الحياة الوظيفية لضمان أفضل استثمار في الموارد البشرية *Revue des Sciences Humaines & Sociales*، 10(1)، 438.422-
13. سامية، وزيتوني. (2014). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 7(2)، 174.165-

14. وفاء برهان برقاي إدارة الموارد البشرية : المفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، دار

اليازوري للنشر والتوزيع ومؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى،

الأردن، 2013 .

15. صالح ابراهيم سليمان العوساء شوقي ناجي جواد إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل

الاتجاهات العالمية المعاصرة، البازوري للنشر والتوزيع، الأردن.