

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
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	19
2.1.	المقدمة:.....	20
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	22
2.3.	المتغير التابع:.....	23
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	24
2.5.	الخاتمة:.....	26

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

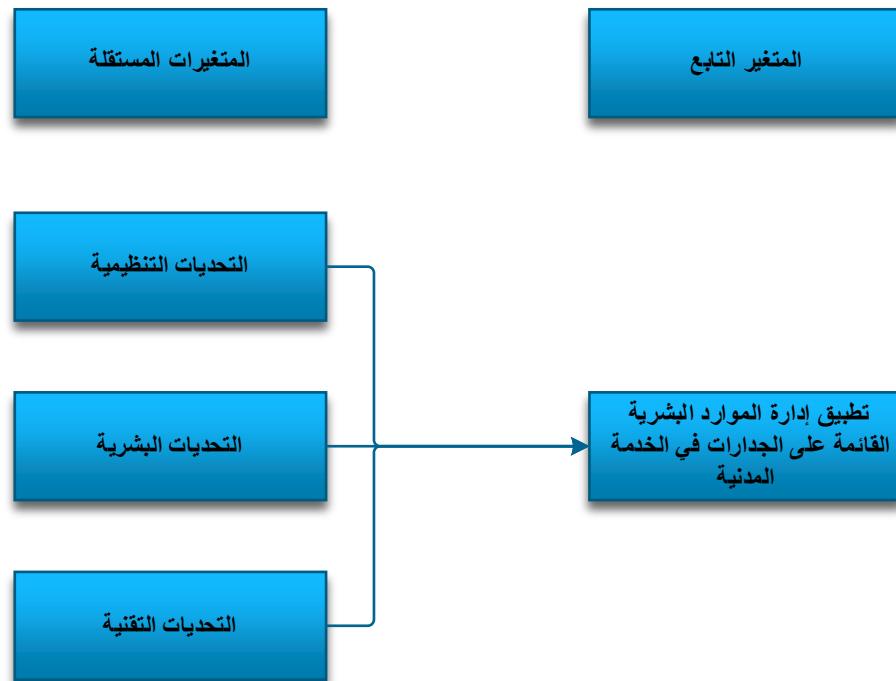
2. توجد تحديات بشرية ذات دلالة إحصائية تؤثر سلباً في تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية .

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 يساهم 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 لاحقاً. 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، نظراً لقدرتها على جمع المعلومات من أعداد كبيرة من المشاركين في وقت قصير نسبياً، فضلاً عن سهولة تحليل بياناتها إحصائياً. ويتم تصميم الاستبانة استناداً 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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

بشكل الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية التي تستند إليها الدراسات العلمية في بناء أسسها الفكرية والمنهجية، إذ يسهم في توضيح المفاهيم الرئيسة للدراسة وتحديد الأبعاد والعلاقات التي تحكم الظاهرة محل البحث. ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل ليشكل الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في تفسير موضوعها وتحليل أبعاده المختلفة، حيث يتناول عرضاً تفصيلياً للمتغيرات التي بُني عليها النموذج البحثي، مع توضيح المفاهيم المرتبطة بها وأبعادها النظرية ومؤشرات، إضافة إلى بيان طبيعة العلاقات التي تربط بينها في ضوء ما تناولته الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة. ويهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة معرفية متينة تساعد في فهم طبيعة المشكلة البحثية وتفسيرها بصورة علمية ومنهجية، بما يسهم في دعم الجانب الميداني للدراسة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يمثل حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يسهم في توضيح الأسس الفكرية التي تم الاستناد إليها عند بناء الفرضيات وصياغة النموذج البحثي واختيار أدوات القياس المناسبة. كما يساعد في تحديد الأبعاد المختلفة للمتغيرات محل الدراسة، وبيان كيفية تأثيرها وتأثرها ببعضها البعض، استناداً إلى ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي. ويساعد هذا التناول المنهجي في تكوين رؤية شاملة حول الظاهرة المدروسة، بما يضمن وجود إطار علمي متكامل يمكن من خلاله تفسير النتائج الميدانية لاحقاً وربطها بالمعطيات النظرية ذات العلاقة.

كما يركز هذا الفصل على استعراض المفاهيم والنظريات والنماذج العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليلها بصورة نقدية تسهم في توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين والدارسين في تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويأتي ذلك انطلاقاً من أهمية بناء تصور علمي واضح حول طبيعة الظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها، بما يساعد على تعزيز دقة التحليل وموضوعية التفسير عند الانتقال إلى الجانب الميداني. كما أن تناول المتغيرات المختلفة وعلاقاتها ضمن إطار نظري متكامل يسهم في إظهار المنطق العلمي الذي تستند إليه الدراسة، ويعزز من قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات ذات قيمة علمية وعملية.

وتتجلى أهمية هذا الفصل أيضًا في دوره في توضيح الأسس التي تم الاعتماد عليها عند تصميم أداة الدراسة واختيار المؤشرات المناسبة لقياس أبعادها المختلفة، حيث إن الفهم الدقيق للمتغيرات والعلاقات القائمة بينها يُعد شرطًا أساسيًا لضمان سلامة القياس ودقة النتائج. كما يساعد هذا الفصل في إثراء الجانب المعرفي للباحث والقارئ على حد سواء، من خلال تقديم عرض علمي متعمق لأبرز الاتجاهات الفكرية الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة، مما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي للموضوع ويدعم الجهود الرامية إلى تطوير الممارسات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في بيئات العمل الحكومية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

أولاً: التحديات التنظيمية

تشير التحديات التنظيمية إلى المعوقات المرتبطة بالهيكل التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات الخدمة المدنية، والتي قد تحد من فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات. وتعد هذه التحديات من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح برامج التطوير الإداري، حيث إن أي تغيير في نظم الموارد البشرية يتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة قادرة على استيعاب التحولات الجديدة وتوفير المتطلبات اللازمة لتنفيذها.

وتتمثل هذه التحديات في ضعف التكامل بين الإدارات المختلفة، وتعقيد الإجراءات الإدارية، وغياب السياسات الواضحة الخاصة بإدارة الجدارات، وعدم مواءمة الهياكل التنظيمية الحالية مع متطلبات التطبيق. كما قد تشمل محدودية الدعم الإداري من القيادات العليا وضعف التنسيق المؤسسي بين الوحدات المسؤولة عن الموارد البشرية والتطوير التنظيمي. وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى إبطاء عمليات التحول الإداري وتقليل فرص نجاح تطبيق إدارة الجدارات.

وتبرز أهمية دراسة هذا المتغير نظراً لأن البيئة التنظيمية تمثل الإطار الذي تُمارس داخله جميع أنشطة الموارد البشرية، وبالتالي فإن أي قصور تنظيمي قد ينعكس بصورة مباشرة على فعالية تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات (Poljašević, 2025).

ثانياً: التحديات البشرية

يقصد بالتحديات البشرية مجموعة المعوقات المرتبطة بالأفراد العاملين والقيادات الإدارية والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر في مستوى تقبلهم وتفاعلهم مع تطبيق إدارة الجدارات. ويعد العنصر البشري العامل الأكثر أهمية في نجاح أي مشروع تطوير إداري، لأن تطبيق النظم الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على قناعة العاملين بها واستعدادهم للتغيير. وتشمل هذه التحديات مقاومة التغيير، وضعف الوعي بمفهوم الجدارات وأهميتها، ونقص الخبرات المتخصصة في تصميم وإدارة نماذج الجدارات الوظيفية، بالإضافة إلى محدودية البرامج التدريبية التي تؤهل الموظفين للتعامل مع هذا المدخل الإداري الحديث. كما قد تتجسد هذه التحديات في ضعف مشاركة العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات القبول والدعم الداخلي لعمليات التغيير.

وتبرز أهمية هذا المتغير من كون تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات يعتمد أساسًا على الأفراد القائمين على تنفيذ السياسات والإجراءات المرتبطة بها، وبالتالي فإن ارتفاع مستوى الوعي والكفاءة والالتزام لدى العاملين يسهم بصورة مباشرة في تعزيز فرص نجاح التطبيق وتحقيق أهدافه (الغامدي، 2023).

ثالثًا: التحديات التقنية

تشير التحديات التقنية إلى المعوقات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية وأنظمة المعلومات والوسائل التكنولوجية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات الخدمة المدنية. ويعد الجانب التقني أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات، نظرًا لاعتماد هذا المدخل على جمع البيانات وتحليلها وإدارة معلومات الموظفين والجدارات بصورة دقيقة ومستدامة.

وتتمثل هذه التحديات في ضعف أنظمة معلومات الموارد البشرية، وعدم توافر قواعد بيانات متكاملة للجدارات الوظيفية، وقصور الأدوات الإلكترونية المستخدمة في قياس الجدارات وتقييمها، بالإضافة إلى محدودية التكامل بين الأنظمة التقنية المختلفة داخل المؤسسة. كما قد تشمل نقص الكفاءات التقنية القادرة على تشغيل الأنظمة الحديثة وصيانتها وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات إدارة الجدارات.

وتكتسب دراسة هذا المتغير أهمية كبيرة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده الجهات الحكومية السعودية، حيث أصبح نجاح تطبيق العديد من المبادرات الإدارية مرتبطًا بمدى جاهزية البنية التقنية وقدرتها على دعم العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية (الشهراني، 2021).

2.3. المتغير التابع:

تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات في الخدمة المدنية

يشير تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجدارات إلى مدى قدرة الجهات الحكومية على دمج الجدارات الوظيفية والمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة ضمن مختلف ممارسات الموارد البشرية، بما يشمل عمليات التخطيط للقوى العاملة، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعاقب الوظيفي، والترقيات. ويعد هذا المتغير المحور

الأساسي للدراسة لأنه يعكس مستوى نجاح الجهات الحكومية في الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى الإدارة الحديثة المعتمدة على الجداريات.

وتزايد أهمية هذا المتغير في ظل التوجهات الحديثة التي تسعى إلى تعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق الاستفادة المثلى من رأس المال البشري. فكلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات، زادت قدرة المؤسسات الحكومية على اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة، وتوجيه برامج التدريب نحو الاحتياجات الفعلية، وتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء والترقيات. كما يسهم التطبيق الفعال لهذا المدخل في رفع مستويات الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز التميز المؤسسي.

وتقاس درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات من خلال مدى توافر نماذج واضحة للجداريات الوظيفية، ومستوى دمجها في السياسات والإجراءات الإدارية، ودرجة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية داخل مؤسسات الخدمة المدنية (جبارة، 2023).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير بين المتغيرات المستقلة (التحديات التنظيمية، والتحديات البشرية، والتحديات التقنية) والمتغير التابع (تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية). فكلما زادت حدة التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية، انخفض مستوى نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات، والعكس صحيح؛ إذ إن توافر بيئة تنظيمية داعمة، وموارد بشرية مؤهلة، وبنية تقنية متطورة يسهم في تعزيز فعالية التطبيق وتحقيق أهدافه.

كما تفترض الدراسة أن هذه المتغيرات لا تعمل بصورة منفصلة، بل توجد بينها علاقات تكاملية وتأثيرات متبادلة؛ فضعف البنية التقنية قد يؤدي إلى زيادة الصعوبات التنظيمية، كما أن نقص الوعي والخبرة لدى العاملين قد يحد من الاستفادة من الأنظمة التقنية المتاحة. وبالتالي فإن نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية القائمة على الجداريات يتطلب معالجة متوازنة ومتكاملة

لجميع هذه التحديات، بما يضمن توفير بيئة مؤسسية قادرة على استيعاب هذا المدخل الإداري الحديث وتوظيفه لتحقيق أهداف الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

2.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل عرضاً نظرياً متكاملًا للمتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، من خلال استعراض مفاهيمها الأساسية وأبعادها المختلفة والأسس العلمية التي تستند إليها، إلى جانب توضيح طبيعة العلاقات التي تربط بينها في ضوء ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد أسهم هذا العرض في بناء إطار فكري ومنهجي يساعد على فهم الظاهرة محل الدراسة بصورة أكثر عمقاً وشمولاً، ويوفر أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه في تفسير النتائج الميدانية وتحليلها لاحقاً. كما أتاح الفصل فرصة للتعرف على أبرز الاتجاهات والنماذج النظرية التي تناولت موضوع الدراسة، الأمر الذي عزز من وضوح الرؤية البحثية وساعد في تحديد المسار العلمي للدراسة.

كما أسهم الفصل في إبراز أهمية المتغيرات التي يتكون منها النموذج البحثي، من خلال توضيح خصائصها وأبعادها المختلفة والدور الذي تؤديه في تفسير الظاهرة المدروسة. وقد أظهر العرض النظري أن فهم هذه المتغيرات لا يقتصر على التعرف على مفاهيمها بصورة منفصلة، وإنما يمتد إلى إدراك طبيعة التفاعل والتأثير المتبادل بينها، وهو ما يمثل أحد المرتكزات الأساسية لفهم المشكلة البحثية وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. كما ساعد هذا الطرح في توضيح الأساس المنطقي الذي بُنيت عليه فرضيات الدراسة وتساؤلاتها، بما يضمن وجود ترابط منهجي بين مختلف أجزاء البحث.

أكد الفصل أهمية الاستناد إلى الأدبيات العلمية والنظريات الحديثة عند دراسة القضايا الإدارية والتنظيمية المعاصرة، لما لذلك من دور في توفير تفسيرات علمية موضوعية للعوامل المؤثرة في الظواهر التنظيمية المختلفة. كما أظهر أن بناء إطار نظري متكامل يسهم في تعزيز جودة البحث العلمي من خلال توفير مرجعية معرفية تساعد في تفسير النتائج وربطها بالسياقات الفكرية ذات العلاقة. ويُعد ذلك أمراً بالغ الأهمية في الدراسات التي تتناول موضوعات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها وتشابك العلاقات القائمة بينها.

إن هذا الفصل قد أسس لقاعدة علمية متينة تدعم الجانب الميداني للدراسة، من خلال توضيح المتغيرات المختلفة والعلاقات التي تربط بينها بصورة منهجية ومنظمة. كما أسهم في توفير فهم نظري متكامل يمهد للانتقال إلى الفصول اللاحقة التي تتناول الإجراءات التطبيقية والتحليل الميداني، بما يحقق التكامل بين الجانبين النظري والعملي للدراسة. ومن ثم فإن ما تضمنه هذا

الفصل يمثل خطوة أساسية نحو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية تسهم في إثراء المعرفة العلمية ودعم جهود التطوير والتحسين في مجال الدراسة.

المراجع:

- المراجع العربية

- الشهراني, ب. ي. (2021). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط - Retrieved from <https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/3213>
- الغامدي, م. ب. (2023). الجدارات الوظيفية اللازمة لرؤساء الأقسام في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/779>
- جبارة, س. س. (2023). أثر الجدارات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية . Retrieved from <https://www.benkjournal.com/benkj/ar/article/view/716>

- المراجع الأجنبية

- 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>
- Poljašević, B. Z. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/94>
- 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