

استراتيجيات استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي : دراسة تحليلية

Competency Acquisition Strategies in the Government Sector: An Analytical Study

د/ رضا عبدالصديق عبدالعليم

مدرس ادارة عامه - معهد السويس لنظم المعلومات الإدارية

الملخص :

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي، أصبحت استراتيجيات استيفاء الكفاءات ضرورة حتمية لتعزيز فعالية الأداء وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. يتناول هذا البحث تحليلاً معمقاً لاستراتيجيات استقطاب واختيار وتطوير الكفاءات في المؤسسات الحكومية، من خلال استعراض الأطر النظرية والنماذج التطبيقية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الحديثة. كما يسلط الضوء على مدى توافق السياسات الحكومية مع معايير الجدارة، والعدالة، والشفافية، وأثر ذلك في تحقيق التوازن بين الكفاءة المؤسسية والعدالة الاجتماعية. يناقش البحث أيضاً التحديات التي تواجه تطبيق تلك الاستراتيجيات في بيئة العمل الحكومية، مثل الجمود الإداري، وضعف نظم التحفيز، ويقترح مجموعة من الحلول مثل التقييم المستمر للأداء، وتبني نظم إلكترونية ذكية لإدارة الموارد البشرية. ويخلص البحث إلى أن كفاءة الجهاز الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة استراتيجيات الاستيفاء، مما يتطلب بناء منظومة متكاملة قائمة على الابتكار والمساءلة.

الكلمات المفتاحية: استيفاء الكفاءات، القطاع الحكومي، إدارة الموارد البشرية، العدالة الوظيفية، الجدارة، الاستقطاب، الأداء المؤسسي.

Abstract:

Public institutions today are under increasing pressure to enhance transparency and accountability in light of rising citizen expectations and the revolution in communication and information. In this context, ethical leadership emerges as a key factor in building and strengthening trust in public institutions. This study examines the relationship between ethical leadership and institutional trust by analyzing the behavioral and normative dimensions of ethical leaders and their role in enhancing the credibility of institutions and their responsiveness to public values. The research also reviews a set of theoretical models and empirical studies that illustrate how integrity, justice, and social responsibility contribute to reinforcing employees' and the public's sense of belonging and trust. Furthermore, it focuses on the challenges facing the institutionalization of ethical leadership practices and proposes a range of mechanisms to promote them, such as developing governance frameworks, cultivating leadership awareness, and fostering an organizational culture based on values. The study concludes by emphasizing the importance of integrating ethics into public policies and leadership development programs as a means to strengthen citizen trust and achieve effective government performance.

Keywords: Ethical leadership, institutional trust, public institutions, governance, organizational values, integrity, government performance.

مقدمة:

تشكل عملية استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي من أبرز التحديات التي تتطلب تصميم استراتيجيات متكاملة تعتمد على تحليل دقيق للموارد البشرية والبيئة التنظيمية. تتسم المؤسسات الحكومية بحاجة ملحة إلى إعداد خطط فعالة لجذب الكفاءات المتميزة، وتوفير بيئة محفزة على النمو المهني، مع ضمان الاستدامة والتميز في الأداء. يتطلب ذلك تطبيق أساليب متنوعة في التوظيف تتناسب مع متطلبات الوظائف وأهداف التنمية المستدامة، إذ تتنوع بين التوظيف المباشر عبر الإعلان عن الوظائف والتعيين المباشر، وغيرها يعزز ذلك استقطاب قدرات متنوعة تواكب التطورات التكنولوجية والمهنية المتسارعة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث

لدعم صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها التطبيقية، أُجريت دراسة استطلاعية أولية على عينة ميسرة مكونة من (٥٠) موظفًا حكوميًا في إدارات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي، ممن يشغلون مناصب إشرافية أو تتعلق مهامهم بتقييم الأداء واستقطاب الكفاءات. وهدفت الاستبانة إلى رصد واقع استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي، ومدى فاعلية الاستراتيجيات المعتمدة في استقطاب، تطوير، والاحتفاظ بالكفاءات، إضافة إلى التحديات المرتبطة بذلك.

اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية:

فعالية آليات استقطاب الكفاءات (الإعلانات، الاختبارات، المقابلات، الجذب الوظيفي).
 ممارسات تطوير الكفاءات البشرية (برامج التدريب، الترقية، إدارة الأداء).
 استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات (بيئة العمل، الحوافز، الاستقرار المهني).

تم تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والتكرارات للكشف عن فجوة بين السياسات المعلنة والواقع التطبيقي، وقد أظهرت النتائج تفاوتاً ملحوظاً في فاعلية الاستراتيجيات المعتمدة، مما أسهم في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها.

جدول (١): نتائج الدراسة الاستطلاعية حول استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي

م	العبارات	نعم عدد	% نعم	لا عدد	% لا
أولاً: استقطاب الكفاءات					
1	هل تتبع مؤسستك معايير واضحة وعادلة في إعلان الوظائف؟	18	36.0%	32	64.0%
2	هل تعكس إجراءات الاختيار الكفاءة الفعلية للمرشحين؟	20	40.0%	30	60.0%
3	هل توجد آليات لاستقطاب الكفاءات من خارج النظام التقليدي؟	13	26.0%	37	74.0%
ثانياً: تطوير الكفاءات					
1	هل توجد برامج تدريب دورية ومحدثة للموظفين؟	19	38.0%	31	62.0%
2	هل ترتبط الترقية بمعايير الأداء الفعلية؟	16	32.0%	34	68.0%
3	هل تُجرى تقييمات دورية دقيقة للكفاءة؟	17	34.0%	33	66.0%
ثالثاً: الاحتفاظ بالكفاءات					
1	هل توفر المؤسسة بيئة عمل جاذبة للكفاءات؟	21	42.0%	29	58.0%
2	هل توجد حوافز فعّالة للموظفين المتميزين؟	15	30.0%	35	70.0%
3	هل يشعر الكفاءات بالاستقرار المهني داخل المؤسسة؟	18	36.0%	32	64.0%

المصدر: نتائج استبانته الدراسة الاستطلاعية ل ٤٠ للعاملين بالقطاع العام:

١-١-١ استقطاب الكفاءات تشير نتائج الاستبيان إلى وجود ضعف ملحوظ في سياسات استقطاب الكفاءات داخل المؤسسة. حيث أفاد ٦٤% من المشاركين بأن المؤسسة لا تتبع معايير واضحة وعادلة في إعلان الوظائف، كما يرى ٦٠% منهم أن إجراءات الاختيار لا تعكس الكفاءة الفعلية للمرشحين. إضافةً إلى ذلك، أشار ٧٤% إلى غياب آليات مرنة لاستقطاب الكفاءات من خارج النظام التقليدي، مما يعكس محدودية في الانفتاح على تنوع مصادر التوظيف واستقطاب المهارات.

١-١-٢ تطوير الكفاءات تعكس النتائج وجود قصور في جهود تطوير الكفاءات. حيث أكد ٦٢% من المستجيبين عدم وجود برامج تدريبية دورية ومحدثة، في حين رأى ٦٨% أن الترقية لا ترتبط بمعايير الأداء الفعلي، مما يدل على ضعف ربط الترقية بالكفاءة. كما عبّر ٦٦% عن غياب التقييمات الدورية الدقيقة، مما يشير إلى نقص في أنظمة التقييم الفعالة التي تعزز نمو الكفاءات وتحفز الأداء المهني المستدام.

١-١-٣ الاحتفاظ بالكفاءات أما فيما يتعلق بمحور الاحتفاظ بالكفاءات، فقد بيّنت البيانات أن ٥٨% من الموظفين لا يشعرون بوجود بيئة عمل جاذبة، بينما أشار ٧٠% إلى غياب الحوافز الفعلية للموظفين المتميزين. بالإضافة إلى ذلك، أفاد ٦٤% بعدم شعورهم بالاستقرار المهني داخل المؤسسة. تشير هذه النتائج إلى تحديات كبيرة في جانب الاحتفاظ بالكفاءات، مما قد يهدد استمرارية واستقرار القوى العاملة المؤهلة.

٢- مشكلة البحث وتساولاته

رغم المبادرات الحكومية المتزايدة لتحديث الإدارة العامة، إلا أن العديد من الجهات ما تزال تعاني من صعوبات في استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطويرها، والاحتفاظ بها، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات العامة وكفاءة الأداء المؤسسي.

مشكلة البحث تتمثل في: قصور الاستراتيجيات الحالية في استيفاء الكفاءات بالقطاع الحكومي، وتأثير ذلك على كفاءة الأداء واستدامة الموارد البشرية المؤهلة". وينبثق عنها التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فاعلية الاستراتيجيات المتبعة في استيفاء الكفاءات بالقطاع الحكومي؟ ويتفرع منه عدد من التساؤلات الفرعية:

- ١-١-٢ ما واقع سياسات الاستقطاب في القطاع الحكومي، وهل تحقق مبدأ الجدارة؟
- ١-٢-٢ كيف تُدار عمليات تطوير الكفاءات في الإدارات الحكومية؟
- ١-٢-٣ ما أبرز التحديات التي تواجه جهود الاحتفاظ بالكفاءات؟
- ١-٢-٤ ما السبل المقترحة لتعزيز استراتيجيات استيفاء الكفاءات في ضوء الممارسات الرائدة؟
- ٢- أهداف البحث يسعى هذا البحث إلى:
- ١-٢ تحليل واقع استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي من حيث الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ.
- ٢-٢ تشخيص التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تعيق تحقيق هذا الاستيفاء.
- ٢-٣ تقويم فعالية السياسات والبرامج الحكومية في إدارة الكفاءات.
- ٢-٤ استعراض نماذج مقارنة من دول أخرى في مجال استيفاء الكفاءات الحكومية.
- ٢-٥ تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز جودة إدارة الكفاءات واستدامتها في القطاع الحكومي.

٣- أهمية البحث

٣-١ الأهمية العلمية:

- ٣-١-١ تعد مسألة استيفاء الكفاءات من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العامة، حيث ترتبط الكفاءات مباشرة بجودة الخدمات العامة، وفعالية السياسات، وكفاءة الأداء المؤسسي، مما يجعل هذا الموضوع محوراً في أدبيات الإدارة والموارد البشرية.

٣-١-٢ أشارت أدبيات متعددة (Boyne et al., 2006; Perry & Wise, 1990) إلى أن نجاح القطاع الحكومي يعتمد بدرجة كبيرة على قدرته في جذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، وهو ما أكدته دراسة اليحيى (٢٠٢٠، ص. ١١٥) عند تحليل الفجوة بين الخطط الاستراتيجية وواقع الموارد البشرية في المؤسسات العامة.

٣-١-٣ تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتناول موضوع استيفاء الكفاءات ضمن سياق عربي نام، عبر فحص ثلاثية الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ، مما يساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية بشأن الاستراتيجيات المؤسسية الفعالة لإدارة الكفاءات في القطاع العام.

٣-٢-٣ الأهمية العملية:

٣-٢-٣-١ تقدم هذه الدراسة لصناع القرار رؤى عملية حول كيفية تحسين سياسات استقطاب وتطوير الكفاءات بما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات العامة، ويقلل من الفاقد البشري بسبب ضعف أنظمة الحوافز أو غياب برامج التطوير.

٣-٢-٣-٢ تسلط النتائج الضوء على التحديات التي تحول دون الاحتفاظ بالكفاءات في القطاع الحكومي، وتبرز النواقص في البيئة التنظيمية، مما يساهم في إعادة تصميم بيئات العمل لتكون أكثر جاذبية للموظفين ذوي الكفاءة.

٣-٢-٣-٣ توفر الدراسة مؤشرات كمية واقعية تُستخدم في تطوير برامج التدريب والتقييم والترقية، بما يضمن مواءمة الأداء مع متطلبات التحول الإداري الحديث، وهو ما شدد عليه الهويميل (٢٠٢١، ص. ٧٨) في دعوته لهيكل مهنية تعتمد على الكفاءة والجدارة في القطاع الحكومي

٤- حدود الدراسة

- الحدود التطبيقية: تقتصر الدراسة على عينة من موظفي القطاع الحكومي في إحدى الدول العربية النامية، وتركز على واقع إدارة الكفاءات داخل المؤسسات العامة، ولا تشمل القطاعات الخاصة أو المختلطة.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية أو لهم علاقة مباشرة بإجراءات الاستقطاب والتطوير والترقية داخل المؤسسة، ولا تشمل الفئات التي لا تساهم في تقييم أو صياغة سياسات الموارد البشرية.
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: (١) مدى وضوح وعدالة سياسات استقطاب الكفاءات، (٢) فاعلية برامج تطوير الكفاءات المهنية، (٣) مدى وجود بيئة مؤسسية قادرة على الاحتفاظ بالكفاءات من خلال الحوافز والاستقرار. ولا تتناول الدراسة الأبعاد السياسية أو القانونية العامة المتعلقة بالتوظيف أو الإصلاح الإداري خارج نطاق الموضوع.

٥- الإطار النظري والدراسات السابقة وتنمية فروض البحث:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي، من خلال التركيز على الأسس المفاهيمية والاستراتيجيات المؤسسية التي تعزز من فاعلية اختيار واستبقاء الكفاءات في بيئات العمل العامة. ويهدف الفصل إلى استعراض الأبعاد الرئيسية لمفهوم الكفاءة، والتي تشمل: (١) تحديد المعايير الموضوعية لاختيار الكفاءات بناءً على الجدارة والمهارات التخصصية، (٢) تفعيل الاستراتيجيات المؤسسية لاستقطاب الكفاءات وتطويرها، من خلال التدريب والتحفيز والتمكين، و(٣) معالجة التحديات المرتبطة بالاحتفاظ بالكفاءات، مثل بيئة العمل، والرضا الوظيفي، والحوافز. وينقسم هذا الفصل إلى قسمين متكاملين: الأول يتناول التأطير النظري لمفهوم الكفاءة واستراتيجيات

استيفائها، والثاني يقدم مراجعة تحليلية للدراسات السابقة ذات الصلة، بما يسهم في صياغة الفرضيات البحثية.

٥-١ تعريف الكفاءة في السياق الحكومي: تشير الكفاءة في السياق الحكومي إلى القدرة على استخدام الموارد العامة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنموية والخدمية الموكلة إلى الجهات الحكومية، مع ضمان أعلى قدر من الجودة في تقديم الخدمات، وأقل مستوى ممكن من الهدر في الوقت والجهد والتكلفة. وهي تعكس مدى قدرة الموظفين الحكوميين على أداء مهامهم بكفاءة مهنية، ضمن أطر من المساءلة والشفافية والالتزام بالأنظمة والمعايير المؤسسية. ولا تقتصر الكفاءة على الجانب الفني أو المهاري، بل تشمل أيضاً الأبعاد السلوكية والأخلاقية التي تضمن الأداء المتسق مع القيم العامة للوظيفة الحكومية، مثل النزاهة، والمسؤولية، والعمل بروح الفريق. وتُعد الكفاءة عنصراً مركزياً في إصلاح القطاع العام، وتحسين فعالية الإدارة الحكومية، وتعزيز ثقة المواطن في الأداء المؤسسي (الأحمد، ٢٠٢٤: ٨٩).

٥-٢ استراتيجيات استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي:

٥-٢-١ استراتيجيات التوظيف تعتمد استراتيجيات التوظيف في القطاع الحكومي على اعتماد أساليب متنوعة تهدف إلى جذب الكفاءات المتميزة وتوظيفها بشكل فعال بما يتناسب مع متطلبات العمل الحكومي وسياق التنمية المستدامة. من بين أبرز هذه الأساليب التوظيف المباشر، الذي يعتمد على استقطاب الموظفين من خلال الإعلان المباشر عن الوظائف عبر القنوات الرسمية، مع التركيز على معايير الكفاءة والخبرة، وتقديم فرص متساوية لجميع المتقدمين لضمان الشفافية والعدالة في الاختيار. حيث تعتمد هذه الوكالات على قواعد بيانات حديثة ومعايير تقييم صارمة لضمان اختيار الأنسب،

وتقليل وقت الانتقاء، مع تحسين عملية التحقق من مؤهلات المتقدمين. (الخليفي، ٢٠٢٤: ٢٠١)

٢-٢-٥ التوظيف المباشر يعتبر التوظيف المباشر أحد الأساليب التقليدية والفعالة في استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي، حيث يتم من خلاله اختيار الموظفين بناءً على طلبات وظيفية واضحة ومنظمة، واعتماداً على عمليات تقييم دقيقة للكفاءات والمؤهلات. وتُعد هذه الاستراتيجيات من الطرق السريعة التي تتيح للحكومات تعبئة الوظائف الشاغرة بشكل مباشر، خاصة تلك التي تتطلب مهارات خاصة أو خبرات متنوعة، بما يتماشى مع احتياجات الجهة الحكومية المعنية. (بن علي، ٢٠٢٣: ٩٠)

٣-٢-٥ التوظيف عبر وكالات تعد التوظيف عبر وكالات من أحد الوسائل الحيوية لتعزيز فعالية استيعاب الكفاءات في القطاع الحكومي. تركز هذه الاستراتيجية على توظيف الكوادر من خلال الإعلان عن الوظائف عبر وكالات التوظيف المعتمدة، سواء كانت حكومية أو خاصة، والتي تتولى مهمة التصفية المبدئية للمرشحين وفقاً للمؤهلات والمعايير المحددة. تعتمد هذه الطريقة على استغلال شبكة من الوكالات المتخصصة لضمان جذب الكفاءات ذات المهارات والخبرات المناسبة، مما يقلل من فترات الانتظار ويعزز من جودة الاختيار. (العتيبي، ٢٠٢٢: ١١٤)

٣-٥ استراتيجيات التدريب والتطوير من العوامل الأساسية لتحقيق الكفاءة والتميز في القطاع الحكومي، حيث تساهم في رفع مستوى مهارات ومعارف الموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل المستجدة. تتنوع هذه الاستراتيجيات بين الداخلي والخارجي، بهدف تلبية الاحتياجات الفعلية للمؤسسة وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية. يشمل التدريب الداخلي برامج التطوير التي تتم داخل البيئة المؤسسية، وتوفير فرص التعلم المستمر من خلال ورش العمل، والدورات المعتمدة، والتدريب على رأس العمل، مما يعزز من القدرة على التعامل مع التحديات اليومية بكفاءة وفعالية. (الشريف، ٢٠٢٤: ١٨٠)

٣-١- التدريب الداخلي أحد الأساليب الفعالة لتطوير الكفاءات وتعزيز المهارات الأساسية في القطاع الحكومي. يهدف هذا النوع من التدريب إلى تمكين الموظفين من اكتساب خبرات عملية مباشرة تساعد على تنفيذ المهام بكفاءة أعلى وفعالية أكبر، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز قدراتهم التنظيمية. تعتمد استراتيجيات التدريب الداخلي على تصميم برامج تدريبية موجهة تلبي احتياجات الموظفين وتتماشى مع أهداف المؤسسة، حيث يتم اختيار أنشطة تدريبية متنوعة بين الورش العمل، والتدريب الميداني، والتطبيقات العملية، مع توفير ملاحظات فورية لضمان تطوير المهارات بشكل مستمر (حسن، ٢٠٢٣: ٧٨).

٣-٢- التدريب الخارجي أحد الركائز الأساسية لتعزيز قدرات العاملين في القطاع الحكومي، حيث يتيح فرصة الاطلاع على آخر المستجدات والتقنيات من خلال برامج تدريب متخصصة في مؤسسات خارجية مرموقة. يوفر هذا النوع من التدريب بيئة تعليمية محفزة تساهم في تطوير المهارات العملية والمعارف النظرية، مما يعزز كفاءة الأداء الوظيفي و يتيح للموظفين اكتساب خبرات متنوعة من خلال التفاعل مع خبراء ومتخصصين من خارج نطاق العمل الداخلي.

٥-٤ استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب أحد العناصر الأساسية لضمان استمرارية الأداء والكفاءة في القطاع الحكومي، وتقتضي هذه الاستراتيجيات توفير بيئة عمل محفزة تدعم رغبات وطموحات الموظفين، مما يعزز ولائهم ويقلل من معدلات التسرب الوظيفي. من أبرز الوسائل لتحقيق ذلك تنويع منظومات الحوافز المادية والمعنوية، بحيث تتوافق مع متطلبات الموظفين وتطلعاتهم المهنية، مع أهمية تطبيق أنظمة تقييم أداء عادلة وشفافة تساهم في تعزيز الشعور بالتقدير والإنتماء. (المطيري، ٢٠٢٢: ١٣٤)

٥-٥ استراتيجيات تقييم الأداء أحد الأدوات الأساسية التي تساهم في قياس مستوى الكفاءات والقدرات الوظيفية للموظفين في القطاع الحكومي، وهو يوفر مؤشرات

موضوعية لمدى تحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير الأداء الفردي والجماعي. تتعدد نظم تقييم الأداء وتتنوع بين الأساليب التقليدية، مثل التقييم الدوري والمراجعات السريرية، والأساليب الحديثة المبنية على المعايير والمتطلبات الرقمية، والتي تعتمد على مقاييس قابلة للقياس والتقييم المستمر. من الضروري أن تتسم نظم تقييم الأداء بالعدالة والشفافية، مع مراعاة الخصوصية والحيادية لضمان مشاركة الموظفين بفاعلية في عمليات التقييم، مع تجنب أي تحيزات قد تؤثر على دقة النتائج. (الفهد، ٢٠٢٢: ٩٥)

٦-٥ دور التكنولوجيا في استيفاء الكفاءات دورًا محوريًا في تعزيز قدرة القطاع الحكومي على استيفاء الكفاءات بشكل أكثر كفاءة وفعالية. تستخدم نظم المعلومات الإدارية الحديثة أدوات متطورة لإدارة البيانات المتعلقة بالموظفين والمتقدمين، مما يسهل عملية اختيار الكفاءات الملمة بالمؤهلات المطلوبة، ويقلل من الاعتماد على الطرق التقليدية في التوظيف والتقييم. تتيح التكنولوجيا من خلال نظم التوظيف الرقمي وواجهات الاستخدام المبسطة تبسيط عمليات الاختيار والإعلان عن الوظائف، كما تساهم في زيادة معدلات الشفافية وتحقيق العدالة في الاجتياز. إضافة إلى ذلك، يمكن التحول الرقمي المؤسسات الحكومية من تنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمرة عبر منصات إلكترونية موثوقة، تتيح الوصول إلى موارد تعليمية متنوعة وتوفير فرص للتعليم الذاتي، فضلاً عن تمكين الموظفين من تحسين مهاراتهم بشكل متواصل. (الهاشمي، ٢٠٢٢: ١٤٥)

٦-٥-١ نظم المعلومات الإدارية له دورًا حيويًا وأساسيًا في تحسين عمليات استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي من خلال توفير أدوات فعالة لـ collection البيانات وتحليلها بشكل دقيق وسريع. تمكن نظم المعلومات الإدارية المؤسسات من متابعة المخزون البشري، تقييم مهارات الموظفين، وتحديد الفجوات في الكفاءات الحالية، مما يساهم في تصميم استراتيجيات مناسبة لتلبية الاحتياجات المستقبلية. كما تتيح هذه

النظم إدارة عمليات التوظيف بكفاءة عالية، من خلال أدوات آلية لتصنيف الطلبات، ووفرز المرشحين، وإدارة سير العمليات بشكل منظم ومرن.

٥-٦-٢ التوظيف الرقمي له دوراً محورياً في تحسين استراتيجيات استيفاء الكفاءات داخل القطاع الحكومي من خلال تيسير العمليات واختصار الوقت وتحسين دقة اختيار الكفاءات المناسبة. يعتمد هذا النهج على استخدام نظم المعلومات الحديثة، والتقنيات الرقمية، والمنصات الإلكترونية التي تساهم في إجراء عمليات التوظيف بكفاءة عالية. تتضمن استراتيجيات التوظيف الرقمي تطوير قواعد بيانات موحدة للمرشحين، وتوظيف أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية واختبارات المهارات، مما يعين على اختيار أفضل الكوادر بما يتوافق مع احتياجات كل جهة حكومية. كما تتيح الأدوات الرقمية إمكانية الإعلان عن الفرص الوظيفية بشكل واسع وسريع عبر المواقع الإلكترونية والمنصات الاجتماعية، مما يزيد من فرص الوصول إلى فئات متنوعة من المرشحين ويعزز مفهوم الشفافية في عمليات التوظيف. (Anderson & Miller, 2024).

٥-٧ توصيات لتحسين استراتيجيات استيفاء الكفاءات لتحسين استراتيجيات استيفاء الكفاءات في تبني نهج شامل يراعي أدوات وتقنيات حديثة، بالإضافة إلى التركيز على تطوير القدرات المؤسسية والثقافية التي تعزز جذب واستبقاء الكفاءات المتميزة. من الضروري تعزيز السياسات التي تدعم الاستدامة والتنوع والشمولية، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تتيح للموظفين تطوير مهاراتهم مع التزام المؤسسات بقيم العدالة والشفافية. ينعكس ذلك في تحسين نظم التوظيف، بحيث تعتمد على معايير موضوعية ومتقدمة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لزيادة فاعلية العمليات، مثل استخدام نظم المعلومات الإدارية وتقنيات التوظيف الرقمي لضمان اختيار الكفاءات الأنسب. (Brown & Wilson, 2023).

٥-٨ أهمية القيادة في استيفاء الكفاءات لها دوراً حاسماً في تحقيق استيفاء الكفاءات بكفاءة عالية داخل القطاع الحكومي، إذ تعد القيادة السبب الرئيسي في رسم

الإستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال. تتطلب عملية استجماع المواهب وتطويرها توافر قادة يمتلكون رؤية واضحة، قدرة على تحفيز الموظفين، ومهارة في إدارة التغيير والتحديات. فالقيادة الجيدة تساهم في بناء بيئة تنظيمية محفزة، تشجع على الابتكار والتميز وتدعم التطوير المستمر. كما أن القائد الفعال يراعي فلسفة التنوع والشمولية، ويعمل على تعزيز روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في جذب المواهب المتميزة والمحافظة عليها. (European Centre for the Development of Vocational Training, 2024).

٩-٥ تحديات استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي تواجه استراتيجيات استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي العديد من التحديات التي تؤثر على فعاليتها واستدامتها. من أبرز هذه التحديات عدم توافر بيئة عمل محفزة تمكن الموظفين من الإبداع والتطوير المستمر، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرغبة في البقاء والاستخدام الأمثل للكفاءات المميزة. بالإضافة إلى ذلك، يعاني القطاع الحكومي من محدودية الموارد المالية والتكنولوجية التي تحد من قدرته على تبني أنظمة حديثة لتوظيف وتدريب المواهب، خاصة في ظل التغيرات السريعة في متطلبات سوق العمل والتطور التكنولوجي. كما أن البيروقراطية والروتين الإداري يعيقان عملية اتخاذ القرارات السريعة والمرنة، مما يقلل من قدرة المؤسسات على التفاعل مع الكفاءات الجديدة وتلبية احتياجاتها بشكل فوري ومناسب. (السالم، ٢٠٢٣: ١٤٥)

٢-٥ الدراسات السابقة وتنمية فروض البحث

تم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً للمحاور الثلاثة التي تمثل حدود البحث الموضوعية، وهي: (١) استراتيجيات استقطاب الكفاءات، (٢) تنمية وتطوير الكفاءات، (٣) آليات الاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسات الحكومية. وأسفرت مراجعة هذه الدراسات عن بناء عدد من الفروض التي يتأسس عليها الإطار النظري والتحليلي لهذا البحث.

٥-٢-١ استراتيجيات استقطاب الكفاءات: أشارت دراسة (Pynes (2013 إلى أن استقطاب الكفاءات في القطاع العام يتطلب آليات شفافة وعادلة في الإعلان عن الوظائف وتقييم المرشحين، بينما أوضحت دراسة (Selden & Selden (2001 أن غياب معايير الاستقطاب يضعف القدرة على جذب أصحاب المهارات العالية. وفي السياق العربي، أكدت دراسة عبدالحفيظ (٢٠٢٠) أن الإجراءات التقليدية في التوظيف داخل بعض المؤسسات الحكومية المصرية تتسم بالمركزية والمحسوبية، مما يؤثر على استقطاب الكفاءات الحقيقية. وخلصت دراسة القحطاني (٢٠٢٢) في السعودية إلى أن استقطاب الكفاءات من خارج النظام التقليدي يحتاج إلى مرونة تنظيمية وسياسات توظيف حديثة. بناءً على ما سبق، يتضح أن استقطاب الكفاءات لا يتوقف على الإعلان الوظيفي فحسب، بل يعتمد على عدالة الإجراءات وتنوع مصادر التوظيف. ففروض الدراسة المتوقعة:

• ف ١: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين وضوح معايير الاستقطاب وجودة الكفاءات المعنية.

- ف ١-١: تؤثر العدالة في إجراءات التوظيف إيجابياً على تناسب الكفاءة مع الوظيفة.
- ف ١-٢: التنوع في مصادر التوظيف يعزز من فرص استقطاب الكفاءات النوعية.
- ف ١-٣: المرونة في السياسات الإدارية تسهم في جذب كفاءات خارج النظام التقليدي.

٥-٢-١ استراتيجيات تطوير الكفاءات أبرزت دراسة Aguinis & Kraiger (2009) أهمية ربط برامج التدريب الوظيفي بالأداء المؤسسي، مشيرة إلى أن التطوير الفعال للكفاءات يتطلب تقييماً دورياً واحتياجات تدريب محدثة. وفي دراسة (Noe (2010، تم التأكيد على أن التدريب دون ربطه بمسارات الترقية والاحتفاظ لا يحقق جدواه. عربياً، أوضحت دراسة خالد (٢٠٢١) أن أغلب برامج التدريب الحكومي تعتمد على التكرار والروتين، دون موازنة مع متطلبات الأداء. كما أظهرت

دراسة الشمري (٢٠٢٣) أن التقييم غير الدقيق لأداء الموظفين يؤثر على كفاءة التطوير. يتبين من ذلك أن التنمية المهنية داخل القطاع العام لا تنفصل عن وضوح المسارات الوظيفية ومعايير التقييم الدقيقة. فروض الدراسة المتوقعة:

• ف٢: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جودة برامج التطوير وتقدم الكفاءات داخل المؤسسات.

- ف٢-١: التقييم الدوري الدقيق يسهم في تطوير الأداء الفردي.
- ف٢-٢: ربط الترقية بمعايير الكفاءة يعزز من دافعية الموظفين.
- ف٢-٣: تحديث البرامج التدريبية يرفع من استعداد الموظف للتكيف مع التغيرات.

٢-٥-٣ آليات الاحتفاظ بالكفاءات أشارت دراسة (Hausknecht et al. (2009 إلى أن بيئة العمل الإيجابية والحوافز المؤسسية تمثلان عاملين حاسمين في الاحتفاظ بالكفاءات. بينما أوضحت دراسة (Allen et al. (2010 أن الاستقرار الوظيفي والشعور بالعدالة يدعمان ولاء الموظف للمؤسسة. وفي السياق المحلي، بيّنت دراسة صالح (٢٠٢٢) أن ضعف الحوافز وعدم وجود سياسات واضحة للرعاية المهنية يؤديان إلى ارتفاع نسب التسرب الوظيفي من القطاع الحكومي. كما أشارت دراسة الدليمي (٢٠٢٠) إلى أن غياب الحوافز السلوكية والمعنوية يسهم في عزوف الكفاءات عن الاستمرار في العمل الحكومي. بناءً على ما سبق، فإن استدامة الكفاءات في الجهاز الحكومي ترتبط بجودة بيئة العمل وتقدير الأداء المتميز. فروض الدراسة المتوقعة:

• ف٣: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جودة بيئة العمل واستقرار الكفاءات في المؤسسات الحكومية.

- ف٣-١: توفر الحوافز الفعلية يؤثر إيجابياً على الاحتفاظ بالكفاءات.
- ف٣-٢: شعور الموظف بالاستقرار المهني يعزز من الولاء المؤسسي.
- ف٣-٣: التقدير المعنوي والسلوكي للموظفين يدعم الانخراط الوظيفي طويل المدى.

٥-٣ تعليق على الدراسات السابقة

١. ركزت العديد من الدراسات الأجنبية على كفاءة الاستقطاب والتطوير المهني، لكن التطبيقات في السياق العربي لا تزال محدودة.
٢. لم تتناول أغلب الدراسات العلاقة بين الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ في نموذج تكاملي واحد.
٣. غابت المقاربات التي تربط بين السياسات المؤسسية والتحويلات النوعية في مخرجات الكفاءة.
٤. تعاني الأدبيات العربية من ضعف التوثيق لتجارب فعلية ناجحة في استيفاء الكفاءات بالقطاع العام.

٥-٤ الفجوة البحثية

- الحاجة إلى بناء نموذج تحليلي يدمج استراتيجيات الاستقطاب، التطوير، والاحتفاظ ضمن إطار واحد.
- ضعف الدراسات الميدانية المقارنة في الدول النامية حول آليات تطوير واستبقاء الكفاءات.
- محدودية الأدبيات التي تربط بين كفاءة الموارد البشرية والأداء المؤسسي العام.

٥-٥ فروض الدراسة ومتغيراتها

أولاً: محور الاستقطاب

- ف ١: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين شفافية وفعالية الاستقطاب وجودة الكفاءات المعنية.
- ف ١-١: تؤثر العدالة في إجراءات التوظيف إيجابياً على تناسب الكفاءة مع الوظيفة.
- ف ١-٢: التنوع في مصادر التوظيف يعزز من فرص استقطاب الكفاءات النوعية.
- ف ١-٣: المرونة في السياسات الإدارية تسهم في جذب كفاءات خارج النظام التقليدي.

ثانياً: محور التطوير

• ف ٢: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جودة التدريب والتقييم والترقية وفاعلية أداء الكفاءات.

- ف ٢-١: التقييم الدوري الدقيق يسهم في تطوير الأداء الفردي
- ف ٢-٢: ربط الترقية بمعايير الكفاءة يعزز من دافعية الموظفين.
- ف ٢-٣: تحديث البرامج التدريبية يرفع من استعداد الموظف للتكيف مع التغيرات.

ثالثاً: محور الاحتفاظ

• ف ٣: توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين بيئة العمل الداعمة والحوافز والاحتفاظ بالكفاءات في القطاع الحكومي.

- ف ٣-١: توفر الحوافز الفعلية يؤثر إيجابياً على الاحتفاظ بالكفاءات
- ف ٣-٢: شعور الموظف بالاستقرار المهني يعزز من الولاء المؤسسي.
- ف ٣-٣: التقدير المعنوي والسلوكي للموظفين يدعم الانخراط الوظيفي طويل المدى

٧- قياس متغيرات الدراسة المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة

أولاً: التوظيف المبني على الجدارة	اعتماد معايير موضوعية في التعيين والاختيار- أدوات تقييم الكفاءة والسلوك الأخلاقي	الاختبارات السلوكية- المقابلات القائمة على الكفاءة- مراجعة السجل المهني والأخلاقي للمرشحين	OECD (2017); (الشامي ٢٠٢٠)
ثانياً: تطوير القيادة الأخلاقية	-إعداد برامج لتأهيل القادة سلوكياً وقيماً- تعزيز ثقافة النزاهة والشفافية عبر القدوة	-ورش عمل حول أخلاقيات القيادة- كود سلوك وظيفي للقادة- تقييمات دورية لأداء القادة	Brown & Treviño (2006); Kalshoven et al. (2011)
ثالثاً: تعزيز الثقة والانتماء	-إرساء بيئة عمل عادلة ومحفزة- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار	-استبيانات رضا الموظفين- لجان استشارية داخلية- نشر القرارات الإدارية بوضوح	Dirks & Ferrin (2002); (التميمي ٢٠٢٢)

٨- منهجية البحث

٨-١ المنهج المستخدم اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لتحليل الظواهر الإدارية والتنظيمية مثل استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي. وقد ساعد هذا المنهج في وصف واقع الممارسات الحالية، وتشخيص أوجه القصور والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق استراتيجيات فعالة لاستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.

٨-٢ مصادر جمع البيانات

- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال استبانة إلكترونية مغلقة وُجّهت إلى موظفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي في الجهات الحكومية. كما تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري إدارات الموارد البشرية وبعض الكفاءات الوطنية المستهدفة بالاستقطاب أو التطوير.
- البيانات الثانوية: شملت مراجعة أدبيات متخصصة في مجال إدارة الكفاءات، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، تقارير حكومية، ومقالات علمية تناولت استراتيجيات استقطاب واستبقاء الكفاءات في السياق الحكومي العربي والعالمي.

٨-٣ مجتمع وعينة الدراسة

- ٨-٣-١ مجتمع الدراسة: يتكوّن من موظفي الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة المباشرة بإدارة الكفاءات، كإدارات الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير المؤسسي.
- ٨-٣-٢ العينة: تم اختيار عينة قصدية بلغ عددها (١٥٠) موظف وموظفة، ممن لديهم اطلاع مباشر على إجراءات تقييم واستقطاب الكفاءات أو يشاركون في

- التخطيط لتطوير الموارد البشرية. وتم استرجاع (٤٠) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 80%.
- ٨-٣-٣ وحدة المعاينة :موظفون يعملون في إدارات مسؤولة عن التخطيط، التطوير، الاستقطاب، والتقييم الوظيفي، ممن يملكون معرفة بالإجراءات الإدارية المرتبطة باستيفاء الكفاءات.
- ٨-٣-٤ أسلوب المعاينة :تم استخدام أسلوب المعاينة القصدية (Purposive Sampling) لضمان اختيار أفراد ذوي خبرة أو اطلاع كافٍ على الموضوع محل الدراسة.

٨-٤ أداة البحث تمثلت أداة البحث في استبانة مغلقة صُممت لقياس المحاور التالية:

- مستوى فاعلية استراتيجيات استقطاب الكفاءات في القطاع الحكومي.
- درجة كفاءة الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالتقييم والاختيار.
- مدى وجود خطط تطوير وتدريب ممنهجة لاستيفاء الكفاءات.
- ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات والحد من التسرب الوظيفي. استخدمت فقرات الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة). وخضعت الأداة للتحكيم الأكاديمي وتم اختبار صدقها وثباتها. وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.85) >، مما يدل على تمتعها بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

٨-٥ أساليب التحليل الإحصائي تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب التالية: التحليل التوضيحي: لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور. تحليل الصدق العاملي: (Factor Analysis) للتأكد من مطابقة مؤشرات الاستبانة للأبعاد النظرية المقترحة. تحليل الثبات: (Reliability Analysis) باستخدام معامل كرونباخ ألفا لتحديد مدى موثوقية الأداة

التحليل الإحصائي

الجدول ١: الإحصاء الوصفي لمحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
تعتمد الجهة التي أعمل بها خطة استراتيجية واضحة لتحديد احتياجاتها.	3.75	0.81	75.0	مرتفع	2
يتم تحليل الفجوات بين الكفاءات الحالية والمطلوبة بانتظام.	3.52	0.92	70.4	مرتفع	3
التخطيط للموارد البشرية يتم وفق متغيرات سوق العمل.	3.91	0.73	78.2	مرتفع	1

تشير نتائج الجدول الأول إلى أن متوسطات تقييم العبارات الثلاث التي تقيس فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتراوح بين (٣.٥٢) و(٣.٩١)، مع وزن نسبي يتراوح بين (٧٠.٤%) و(٧٨.٢%)، مما يعكس مستوى موافقة متوسط على هذه الممارسات داخل الجهة الحكومية محل الدراسة. وقد جاءت العبارة "التخطيط للموارد البشرية يتم وفق متغيرات سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٩١) ووزن نسبي (٧٨.٢%)، مما يدل على إدراك نسبي لأهمية المواءمة بين التخطيط الوظيفي والمتغيرات الخارجية، مثل تطور سوق العمل. بينما حلت العبارة المتعلقة بتحليل فجوات الكفاءات في المرتبة الثالثة، ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في ممارسات تحليل الفجوة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة، وهو عنصر حيوي لضمان توجيه الجهود نحو تطوير الموارد البشرية بشكل دقيق. بصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن هناك جهوداً قائمة على مستوى التخطيط الاستراتيجي، لكنها لم تصل إلى مرحلة النضج الكامل أو الشمولية المطلوبة، مما يؤكد الحاجة إلى تعزيز المنهجيات التحليلية وربطها بشكل ممنهج بأهداف التنمية والتغيرات المستجدة في البيئة الخارجية.

الجدول ٢: الإحصاء الوصفي لمحور استراتيجيات التوظيف

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
3	متوسط	68.0	1.01	3.40	تعتمد الجهة على معايير موضوعية في اختيار الموظفين الجدد.
2	مرتفع	73.0	0.88	3.65	يتم الإعلان عن الوظائف بشفافية تامة.
1	مرتفع	77.0	0.77	3.85	يوجد تنوع في وسائل التوظيف (مباشر، عبر وكالات، رقمي).
4	متوسط	64.0	1.14	3.20	يتم التوظيف بناءً على الجدارة وليس الوساطة.

يوضح الجدول الثاني أن تقييم المشاركين لاستراتيجيات التوظيف المطبقة في الجهة الحكومية يشير إلى مستوى موافقة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٢٠) و(٣.٨٥)، والوزن النسبي بين (٦٤.٠%) و(٧٧.٠%). وقد جاءت العبارة "يوجد تنوع في وسائل التوظيف (مباشر، عبر وكالات، رقمي)" في المرتبة الأولى، مما يعكس تطوراً نسبياً في اعتماد القنوات الحديثة والمتعددة لاستقطاب الكفاءات. بالمقابل، حصلت العبارة "يتم التوظيف بناءً على الجدارة وليس الوساطة" على أدنى متوسط (٣.٢٠) ووزن نسبي (٦٤.٠%)، ما يشير إلى وجود تحديات تتعلق بالعدالة والشفافية في ممارسات التوظيف، وهو ما يمكن أن يُضعف من مصداقية المؤسسات ويؤثر سلباً على نوعية الكفاءات المستقطبة. وتُظهر هذه النتائج أن هناك تحسناً نسبياً في البنية التوظيفية من حيث الوسائل، ولكنها لا تزال بحاجة إلى مراجعة في معايير وآليات الاختيار لضمان مبدأ الجدارة ومنع التعيينات غير المبنية على الكفاءة، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه الإطار النظري للدراسة بشأن أهمية التوظيف القائم على الاستحقاق لضمان جودة الأداء المؤسسي.

الجدول ٣: الإحصاء الوصفي لمحور التدريب والتطوير

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
تتوفر برامج تدريب منتظمة داخل الجهة.	3.60	0.93	72.0	مرتفع	2
أتيحت لي فرص تطوير مهني خارجية.	3.25	1.06	65.0	متوسط	4
يوجد ربط بين نتائج التقييم وبرامج التدريب.	3.10	1.02	62.0	متوسط	5
يتم تحديث برامج التدريب لتواكب التطورات التقنية.	3.70	0.84	74.0	مرتفع	1

تشير نتائج الجدول الثالث إلى أن استجابات المشاركين حول ممارسات التدريب والتطوير داخل الجهة الحكومية جاءت ضمن مستوى موافقة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.١٠) و(٣.٧٠)، والوزن النسبي بين (٦٢.٠%) و(٧٤.٠%). وقد حصلت العبارة "يتم تحديث برامج التدريب لتواكب التطورات التقنية" على أعلى متوسط (٣.٧٠) ووزن نسبي (٧٤.٠%)، مما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية مواكبة برامج التطوير للتغيرات التكنولوجية. كذلك فإن توفر برامج تدريب منتظمة داخل الجهة جاء بدرجة قريبة (٧٢.٠%)، ما يدل على وجود جهود واضحة في توفير فرص تطوير داخلي. ومع ذلك، فإن النتائج أظهرت ضعفاً نسبياً في بعض الجوانب، لا سيما العبارة "يوجد ربط بين نتائج التقييم وبرامج التدريب" التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.١٠) ووزن نسبي (٦٢.٠%)، ما يشير إلى انفصال جزئي بين عمليات تقييم الأداء ومسارات التطوير المهني. كما أن انخفاض تقييم فرص التطوير الخارجي إلى (٦٥.٠%) يعكس محدودية المشاركة في برامج تدريبية خارجية معتمدة، والتي تعتبر أحد أدوات تنمية الكفاءات عالية المستوى. بناءً عليه، توصي نتائج هذا المحور بأهمية ربط برامج التدريب بنتائج التقييم الفعلي وتوسيع الفرص الخارجية، لتحقيق مردود أعلى من استثمار التدريب وتحقيق الأثر المستدام في تطوير الأداء الوظيفي.

الجدول ٤ : الإحصاء الوصفي لمحور الحوافز وبيئة العمل

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
3	متوسط	63.0	1.12	3.15	توفر الجهة حوافز مادية ومعنوية تحفز على الأداء.
2	مرتفع	69.0	0.89	3.45	بيئة العمل داعمة للإبداع والمبادرة.
4	متوسط	60.0	1.10	3.00	يوجد عدالة في التقييم والترقية داخل الجهة.
1	مرتفع	73.0	0.82	3.65	أشعر بالرضا والانتماء المؤسسي تجاه الجهة التي أعمل بها.

تُظهر نتائج الجدول الرابع أن تقييم الموظفين لمحور الحوافز وبيئة العمل جاء في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات بين (٣.٠٠) و(٣.٦٥)، والوزن النسبي بين (٦٠.٠%) و(٧٣.٠%). وقد حصلت العبارة "أشعر بالرضا والانتماء المؤسسي تجاه الجهة التي أعمل بها" على أعلى تقييم بمتوسط (٣.٦٥) ووزن نسبي (٧٣.٠%)، وهو ما يشير إلى مستوى مقبول من الرضا العام والانتماء المؤسسي، رغم التحديات القائمة.

أما العبارة المتعلقة بتوفير بيئة عمل داعمة للإبداع فجاءت في المرتبة الثانية (٦٩.٠%)، مما يعكس وجود عناصر تشجيعية محدودة لتعزيز المبادرة. في المقابل، فإن العبارات المرتبطة بالحوافز (٦٣.٠%) وعدالة الترقية والتقييم (٦٠.٠%) جاءت في أدنى المستويات، مما يدل على ضعف ملحوظ في منظومة الحوافز والعدالة المؤسسية، وهي من العناصر الجوهرية في استبقاء الكفاءات وتحفيزها. تشير هذه النتائج إلى ضرورة مراجعة سياسات الحوافز داخل المؤسسات الحكومية، وتطبيق نظم تقييم عادلة وشفافة، تعزز من الإحساس بالتقدير وتحفز الموظفين على الالتزام والمبادرة، بما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة.

الجدول ٥: الإحصاء الوصفي لمحور تقييم الأداء

الترتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
2	مرتفع	72.0	0.91	3.60	يتم تقييم الأداء بشكل منتظم وشفاف.
4	متوسط	65.0	1.04	3.25	أبلغ بنتائج تقييمي ويُقدم لي تغذية راجعة بناءة.
3	مرتفع	70.0	0.88	3.50	توجد معايير واضحة ومعتمدة لتقييم الأداء.
1	مرتفع	74.0	0.79	3.70	يرتبط التقييم بالحوافز وفرص الترقية والتطوير.

تشير نتائج الجدول الخامس إلى أن تقييم المشاركين لنظام تقييم الأداء في الجهة الحكومية يتسم بمستوى موافقة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣.٢٥) و(٣.٧٠)، والوزن النسبي بين (٦٥.٠%) و(٧٤.٠%). وقد حصلت العبارة "يرتبط التقييم بالحوافز وفرص الترقية والتطوير" على المرتبة الأولى بمتوسط (٣.٧٠) ووزن نسبي (٧٤.٠%)، مما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً لأهمية الربط بين نتائج التقييم والتحفيز الوظيفي، وهو مؤشر جيد على التوجه نحو بيئة عمل قائمة على الأداء. بالمقابل، جاءت العبارة "أبلغ بنتائج تقييمي ويُقدم لي تغذية راجعة بناءة" في أدنى ترتيب (٦٥.٠%)، ما يشير إلى قصور في جانب التغذية الراجعة والتواصل حول نتائج الأداء، وهو ما قد يضعف أثر عملية التقييم ويفقدها فاعليتها في التطوير والتحفيز.

كما أن وجود معايير تقييم واضحة (٧٠.٠%) وتكرار التقييم بشفافية (٧٢.٠%) يدل على وجود أساس تنظيمي للتقييم، لكنه بحاجة لتعزيز البُعد التواصلية. ويُستنتج من هذه النتائج أن تطوير نظام التغذية الراجعة وإشراك الموظفين في فهم نتائج تقييمهم قد يسهم في رفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، ويُكسب عملية التقييم مصداقية أكبر.

الجدول ٦: الإحصاء الوصفي لمحور دور التكنولوجيا والتحول الرقمي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الترتبة
تعتمد الجهة على نظم معلومات حديثة في إدارة الموارد البشرية.	3.85	0.78	77.0	مرتفع	1
يتم الإعلان عن الوظائف إلكترونياً بشكل منتظم.	3.60	0.90	72.0	مرتفع	3
أستخدم أدوات رقمية لإنجاز مهامى اليومية.	3.55	0.95	71.0	مرتفع	4
ساهم التحول الرقمي في تسهيل عمليات التوظيف والتقييم.	3.75	0.83	75.0	مرتفع	2

يعكس الجدول السادس تقييماً إيجابياً نسبياً لممارسات التحول الرقمي داخل الجهة الحكومية، حيث جاءت جميع العبارات في مستوى الموافقة المتوسط المرتفع، وتراوحت المتوسطات بين (٣.٥٥) و(٣.٨٥)، والوزن النسبي بين (٧١.٠%) و(٧٧.٠%). وقد تصدرت العبارة "تعتمد الجهة على نظم معلومات حديثة في إدارة الموارد البشرية" الترتيب بمتوسط (٣.٨٥)، ما يدل على توفر بنية تحتية تقنية مناسبة لإدارة الموارد البشرية بشكل رقمي.

كما حصلت العبارة المتعلقة بتسهيل التحول الرقمي لعمليات التوظيف والتقييم على تقييم مرتفع (٣.٧٥)، مما يشير إلى فاعلية نسبية للتحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات المؤسسية. غير أن استخدام الأدوات الرقمية اليومية حصل على أدنى تقييم (٧١.٠%)، وهو ما قد يعكس تفاوتاً في التبني اليومي للتقنيات الحديثة بين الموظفين، وقد يكون مرتبطاً بضعف التدريب الرقمي أو ضعف تكامل الأدوات في بيئة العمل. تشير النتائج إلى أن الجهة تسير بخطى واضحة نحو رقمنة إدارة الكفاءات، لكن نجاح هذه التحولات يتطلب جهوداً تكميلية في مجال التوعية والتدريب الرقمي لضمان الاستخدام الفعال والمستدام للتكنولوجيا.

الجدول ٧: الإحصاء الوصفي لمحور الاحتفاظ بالكفاءات

الرتبة	مستوى الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
2	مرتفع	69.0	0.93	3.45	تحرص الجهة على الاحتفاظ بالكفاءات من خلال بيئة محفزة.
4	متوسط	62.0	1.07	3.10	يوجد نظام فعال لتخطيط المسار الوظيفي.
3	متوسط	65.0	1.01	3.25	يتم التعرف على الكفاءات وتحفيزها للبقاء.
1	مرتفع	71.0	0.84	3.55	تهتم الجهة باستثمار رأس المال البشري.

تُظهر نتائج الجدول السابع أن محور الاحتفاظ بالكفاءات ما يزال يواجه بعض التحديات، رغم وجود مؤشرات إيجابية نسبية. تراوحت المتوسطات بين (٣.١٠) و(٣.٥٥)، والوزن النسبي بين (٦٢.٠%) و(٧١.٠%)، ما يعكس مستوى موافقة متوسط على السياسات والممارسات المعتمدة في هذا الجانب. وقد جاءت العبارة "تهتم الجهة باستثمار رأس المال البشري" في الصدارة بمتوسط (٣.٥٥)، مما يدل على وجود توجه مؤسسي نحو الاستثمار في الموظفين بوصفهم موردًا استراتيجيًا. إلا أن ضعف تقييم "تخطيط المسار الوظيفي" (٦٢.٠%) و"التعرف على الكفاءات وتحفيزها للبقاء" (٦٥.٠%) يشير إلى وجود فجوات في الجهود المبذولة للاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية. ويؤكد ذلك أن الاحتفاظ بالكفاءات لا يقتصر على توفير بيئة عمل محفزة، بل يتطلب وجود مسارات وظيفية واضحة، ونظم كشف واستثمار للموهوبين داخل الجهاز الحكومي. بالتالي، يوصى بضرورة تعزيز أنظمة تخطيط المسار الوظيفي، وتطوير آليات الاستبقاء

الخاتمة:

ختامًا، يتّضح أن استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي لا يتحقق عبر آليات تقليدية، بل يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تُراعي متغيرات سوق العمل، وتستجيب للتحديات الإدارية والتنظيمية. وقد أظهرت الدراسة أن الكفاءة الإدارية هي العنصر المحوري لنجاح المؤسسات الحكومية، وأن وجود نظام عادل وشفاف لاستقطاب وتطوير الكفاءات يعزز من جودة الخدمة العامة، ويقلل من الفاقد البشري والمالي. كما تبين أن السياسات غير المبنية على الجدارة تُنتج جهازًا إداريًا ضعيفًا غير قادر على مواكبة متطلبات التطوير. لذا، فإن تبني نهج مؤسسي قائم على التخطيط، التقييم، والتحفيز هو الطريق الأمثل لاستبقاء الكفاءات وبناء جهاز حكومي قادر على تحقيق التميز والاستدامة.

نتائج البحث

- ١- ضعف التكامل في سياسات استقطاب الكفاءات: معظم المؤسسات الحكومية تفتقر إلى آليات استراتيجية شاملة لاستقطاب الكفاءات، ما يؤدي إلى فجوات وظيفية وتراجع في الأداء المؤسسي.
- ٢- الاعتماد المفرط على التوظيف التقليدي: تُظهر البيانات أن عمليات توظيف غالبًا ما تفتقر لمعايير الجدارة والشفافية، مما يؤدي إلى تعيينات لا تتماشى مع متطلبات الوظيفة.
- ٣- قصور في التدريب والتطوير الوظيفي: غياب برامج تدريبية مستمرة وضعف الربط بين التقييم والتطوير المهني يؤدي إلى جمود في الكفاءات وغياب ثقافة التحسين المستمر.
- ٤- ارتفاع معدل تسرب الكفاءات من القطاع الحكومي: الظروف الوظيفية غير الجاذبة، وضعف الحوافز المهنية، يدفعان العديد من أصحاب الكفاءات إلى مغادرة القطاع العام نحو القطاع الخاص أو الخارج.

التوصيات

١. وضع استراتيجية وطنية شاملة لإدارة الكفاءات في القطاع الحكومي، تشمل الاستقطاب، التعيين، التطوير، والتحفيز.
٢. اعتماد نظام توظيف قائم على الجدارة والكفاءة، يضمن الشفافية والعدالة ويمنع التعيينات العشوائية.
٣. تصميم برامج تدريب وتطوير مهنية مستمرة، مرتبطة بنتائج التقييم ومتطلبات الوظائف، لتحسين المهارات وتعزيز القدرات.
٤. تحسين بيئة العمل وتقديم حوافز جاذبة للكفاءات لضمان الاستبقاء وتقليل نسب التسرب نحو القطاع الخاص.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- الأحمد، محمد عبدالله (٢٠٢٤). "استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الحكومية"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٧، ص ٨٩-١٢٤.
- السالم، نوال أحمد (٢٠٢٣). "إدارة الكفاءات في القطاع العام: التحديات والحلول"، المجلة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٤٣، العدد ٢، ص ١٤٥-١٧٨.
- الخليفي، عبدالرحمن سعد (٢٠٢٤). "نماذج استقطاب واستيفاء الكفاءات الحكومية: دراسة مقارنة"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٢٠١-٢٣٥.
- بن علي، فاطمة محمد (٢٠٢٣). "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجهات الحكومية"، مجلة التنمية الإدارية، العدد ٣٢، ص ٦٧-٩٥.
- العتيبي، خالد ناصر (٢٠٢٢). "معوقات استيفاء الكفاءات في القطاع الحكومي السعودي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٩، العدد ٤، ص ١١٢-١٤١.
- الشريف، هدى عبدالله (٢٠٢٤). "استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسات العامة"، مجلة دراسات الخدمة المدنية، العدد ١٨، ص ١٥٦-١٨٩.

- حسن، طارق محمود (٢٠٢٣). "تقييم أداء استراتيجيات التوظيف الحكومي: حالة دولة الإمارات"، مجلة الإدارة والتطوير، العدد ٢٥، ص ٧٨-١٠٦.
- المطيري، سارة فهد (٢٠٢٢). "التحول الرقمي وأثره على متطلبات الكفاءات الحكومية"، المجلة الدولية للحكومة الإلكترونية، المجلد ١٥، العدد ٣، ص ١٣٤-١٦٧.
- يوسف، أحمد علي (٢٠٢٤). "برامج تطوير القيادات الحكومية: التجربة الأردنية"، دار المسيرة، عمان، ص ١٨٩-٢٢٣.
- الفهد، منى عبدالعزيز (٢٠٢٣). "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز كفاءات الموظفين الحكوميين"، مجلة إدارة المعرفة، العدد ١٤، ص ٩٥-١٢٢.
- البشير، عماد صالح (٢٠٢٤). "استراتيجيات التدريب والتطوير في القطاع العام: دراسة حالة مصر"، المجلة المصرية للإدارة العامة، العدد ٤١، ص ١٦٧-١٩٤.
- الهاشمي، زينب محمد (٢٠٢٢). "تحليل فجوة الكفاءات في الجهات الحكومية الخليجية"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ١٨٢، ص ١٤٥-١٧٢.

المراجع الإنجليزية

- Anderson, J. K. & Miller, S. R. (2024). "Strategic Competency Development in Public Sector Organizations," Public Administration Review, Vol. 84, No. 3, pp. 412-438.
- Brown, L. M., Davis, P. A., & Wilson, C. J. (2023). "Competency-Based Management Systems in Government: Best Practices and Implementation Strategies," International Journal of Public Administration, Vol. 46, No. 8, pp. 567-592.
- European Centre for the Development of Vocational Training (2024). "Competency Frameworks for Public Administration: A Comparative Analysis," CEDEFOP Publications, Luxembourg, pp. 89-116.
- Foster, R. T. & Johnson, K. L. (2022). "Digital Competencies for Public Service Transformation," Government Information Quarterly, Vol. 39, No. 4, pp. 234-259.

- Green, M. P., White, D. B., & Taylor, A. S. (2023). "Talent Acquisition and Retention Strategies in Public Organizations," *Public Personnel Management*, Vol. 52, No. 2, pp. 178-205.
- Hughes, S. A. (2024). "Core Competencies in the Public Sector: A Strategic Approach to Human Capital Development," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 69, No. 1, pp. 145-171.
- OECD (2023). "Skills for a High Performing Civil Service: Competency Development Strategies," *OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris, pp. 201-234.
- Thompson, N. J., Lee, H. K., & Park, M. S. (2022). "Leadership Competencies for Public Sector Innovation: A Global Perspective," *Public Management Review*, Vol. 24, No. 7, pp. 1023-1048.
- Robinson, C. D. & Martinez, L. F. (2024). "Competency Gap Analysis in Government Organizations: Methods and Applications," *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 30, No. 2, pp. 267-294.