

"تطوير نموذج معايير موزونة يعتمد على المهارات لمواءمة
رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع
العام السعودي باستخدام أسلوب دلفي"

إعداد الطالب/ خالد سعيد الزهراني
الرقم الأكاديمي: ٢٥٣٠٠١٢٢٤

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید د.فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٦م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة (ميد أوشن)، وجميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك الجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من الجامعة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يعتمد على المهارات لمواءمة رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام السعودي وتحديد الأوزان النسبية لأبعاده باستخدام أسلوب دلفي، وهو ما قد يساعد على الانتقال من الاعتماد التقليدي على المؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي والخبرة إلى نموذج أكثر فعالية في رفع الأداء الوظيفي واستثمار رأس المال البشري. وتتمثل مشكلة الدراسة فيما كشفتته الاستبانة الاستطلاعية التمهيدية الكامنة في وجود فجوة بين خصائص بعض موظفي القطاع العام في السعودية ومتطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية رغم أنهم قد يشغلون الوظائف بالتخصص المطلوب.

واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي باستخدام أسلوب دلفي، وسبقت ذلك استبانة استطلاعية تمهيدية - أنفة الذكر - كان الهدف منها استطلاع آراء الخبراء حول مدى مناسبة التحول نحو إعادة مواءمة الموظفين بناءً على المهارات والقدرات بدلاً من الاقتصار على المؤهل العلمي. وقد أسهمت الاستبانة التمهيدية في تأكيد أهمية موضوع الدراسة وملاءمته للتطبيق، كما دعمت الانتقال إلى مرحلة تطوير النموذج المقترح.

أما مجتمع الدراسة فقد تكوّن من خبراء في مجالات الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، وتقييم الوظائف، والقياس، والوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام السعودي والمراجعة الداخلية والتدقيق. ونظراً لأسلوب دلفي وطبيعته، فقد فكانت العينة قصدية بمشاركة من ذوي المعرفة والخبرة المتخصصة، لجمع البيانات المتتابة بهدف الوصول إلى درجة من التوافق حول معايير ومؤشرات النموذج المقترح وتحدد أوزانه النسبية.

كما استخدمت الدراسة عدداً من أساليب تحليل البيانات، شملت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوسيط، ونسب الاتفاق بين الخبراء. وأظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من التوافق بين الخبراء حول أهمية تطوير نموذج قائم على المهارات لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية. كما توصلت الدراسة إلى نموذج مقترح يتكون من ستة معايير رئيسة تشمل: (المهارات الوظيفية، والتقنية، والسلوكية، والقدرات المعرفية، والخبرة المهنية، والخلفية العلمية والتدريبية)، ويتفرع منها مؤشرات قابلة للقياس، وتم تحديد الأوزان النسبية لمعايير ومؤشرات النموذج.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، إعادة المواءمة، الوظائف الإدارية التشغيلية، المهارات، أسلوب دلفي، الأوزان النسبية.

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وآخرًا على نعمه التي لا تحصى وعلى أن أعانني على إكمال هذه الدراسة.

ثم شكرًا لعائلتي التي لم تدخر قولاً أو فعلاً لمساندتي في هذه الرحلة العلمية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى صديقي العزيز الأستاذ نايف عمر جعفري، الذي دلني على جامعة (ميد أوشن)، وفتح أمامي بابًا من أبواب العلم والمعرفة، متمنيًا له التوفيق في رحلته العلمية القادمة للدكتوراه.

كما أرفع شكري وامتناني إلى الجامعة، التي منحتني طريقًا رحبًا للعلم والتعلم، ومكنتني من الإبحار في عالم المعرفة متصلًا بفضاءٍ واسع من التعلم والبحث والتطوير دون أن أتكلف سوى الجلوس إلى جهاز الحاسوب.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أساتذة الجامعة الأجلاء الذين تعلمت منهم خلال العام المنصرم، وإلى محكمي هذه الرسالة متمنيًا لهم التوفيق في مسيرتهم العلمية فقد كان لعلمهم وتوجيههم أثرٌ بالغ في توسيع مداركي، وتعميق فهمي، وتعزيز قدرتي على البحث والتحليل.

فلجميع هؤلاء أرفع شكري وتقديري، سائلًا الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحث

فهرس المحتويات

i	 حقوق الطباعة
ii	 الملخص
iii	 شكر وتقدير
iv	 فهرس المحتويات
vii	 قائمة الجداول
viii	 قائمة الأشكال
ix	 مصطلحات الدراسة
١	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة والإطار النظري
٢	 (١. ١) مقدمة
٤	 (١. ٢) مشكلة الدراسة
٤	 (١. ٢. ١) توطئة
٥	 (١. ٢. ٢) أسئلة مشكلة الدراسة
٥	 (٣. ١) فرضيات الدراسة
٦	 (٤. ١) أهداف الدراسة
٦	 (٥. ١) أهمية الدراسة
٦	 (١. ٥. ١) الأهمية النظرية
٧	 (١. ٥. ٢) الأهمية التطبيقية
٧	 (١. ٦) الدراسات السابقة والفجوة البحثية
١٢	 (١. ٧) الإطار النظري
١٦	 الفصل الثاني: منهجية الدراسة وبياناتها
١٧	 (١. ٢) مقدمة
١٨	 (٢. ٢) الاستبانة التمهيدية
١٨	 (١. ٢. ٢) تحكيم الاستبانة التمهيدية
١٩	 (٢. ٢. ٢) بيانات الاستبانة التمهيدية
١٩	 (٣. ٢) بيانات الدراسة الرئيسة (جولات دلقي)
٢٠	 (٤. ٢) ضوابط معايير ومؤشرات النموذج المقترح
٢١	 (٥. ٢) مجتمع الدراسة
٢١	 (٦. ٢) عينة الدراسة
٢٢	 (٧. ٢) طبيعة الدراسة وأبعاد النموذج المقترح

٢٢	 (٨ . ٢) هيكل الأداة ومراحل تطبيقها
٢٢	 (١ . ٨ . ٢) توضيح الجولات
٢٣	 (٢ . ٨ . ٢) آلية التغذية الراجعة
٢٣	 (٣ . ٨ . ٢) طبيعة البيانات
٢٤	 (٩ . ٢) حدود الدراسة
٢٤	 (١ . ٩ . ٢) الحدود الموضوعية
٢٤	 (٢ . ٩ . ٢) الحدود الوظيفية
٢٤	 (٣ . ٩ . ٢) الحدود المنهجية
٢٥	 (٤ . ٩ . ٢) الحدود المكانية
٢٥	 (٥ . ٩ . ٢) الحدود الزمانية
٢٧	 الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها
٢٨	 (١ . ٣) معيار تفسير النتائج ونسب الاتفاق
٢٨	 (١ . ١ . ٣) معيار تفسير نتائج الاستبانة الاستطلاعية
٢٩	 (٢ . ١ . ٣) معيار تفسير نتائج الدراسة الرئيسة (جولات دلفي)
٢٩	 (١ . ٢ . ١ . ٣) معيار تفسير نتائج الجولتين الأولى والثانية من دلفي
٣٠	 (٢ . ٢ . ١ . ٣) معيار تفسير نتائج الجولة الثالثة من دلفي
٣١	 (٢ . ٣) النتائج
٣١	 (١ . ٢ . ٣) نتائج الاستبانة التمهيدية
٣٣	 (٢ . ٢ . ٣) تحليل نتائج إجابات الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية
٣٥	 (٣ . ٣) نتائج جولة دلفي الأولى
٣٦	 (٤ . ٣) نتائج جولة دلفي الثانية
٣٧	 (٥ . ٣) نتائج جولة دلفي الثالثة
٤٠	 (٦ . ٣) التحليل النهائي
٤٠	 (١ . ٦ . ٣) التحليل النهائي الشامل لبيانات الدراسة الرئيسة (جولات دلفي)
٤١	 (٢ . ٦ . ٣) مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري
٤٤	 (٣ . ٦ . ٣) مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج الوصفية
٤٦	 الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية
٤٧	 (١ . ٤) الاستنتاجات
٤٨	 (٢ . ٤) التوصيات
٤٩	 (٣ . ٤) مقترحات الدراسات المستقبلية

٥٢	المراجع العربية
٥٣	المراجع الأجنبية
٥٥	الملاحق
١٠٧	الملخص باللغة الإنجليزية
	الصفحة الخلفية باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١-٢	نتائج تحكيم الاستبانة التمهيدية	١٨
١-٣	ملخص إجابات الخبراء على الاستبانة التمهيدية	٣٢
٢-٣	ملخص المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج الاستبانة التمهيدية	٣٢
٣-٣	المؤشرات الإحصائية التفصيلية لفقرات الاستبانة التمهيدية	٣٣
٤-٣	ملخص إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية على أبرز تحديات إعادة مواءمة الموظفين	٣٤
٥-٣	ملخص إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية على معايير إضافية ينبغي مراعاتها	٣٤
٦-٣	المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج جولة دلفي الأولى	٣٥
٧-٣	المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج جولة دلفي الثانية	٣٦
٨-٣	المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج جولة دلفي الثالثة	٣٧
٩-٣	نتائج اتفاق الخبراء على الأوزان النسبية للمعايير والمؤشرات	٣٨

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١-٣	النموذج الإجرائي لمنهجية الدراسة	٢٦

مصطلحات الدراسة

رأس المال البشري: يقصد به في هذه الدراسة مجموع القدرات المعرفية والمهارات المهنية والخبرات العملية والخصائص السلوكية التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، والتي يمكن توظيفها لتحقيق الأداء التنظيمي الفعّال.

إعادة مواءمة رأس المال البشري: يقصد بها في هذه الدراسة توظيف المرشحين لوظيفةٍ ما، أو إعادة توجيه الموظفين داخل المنظمة بناءً على درجة التوافق بين خصائصهم المهنية والمهارية ومتطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية.

الفرد محلّ المواءمة: هو الشخص الذي يُطبّق عليه نموذج إعادة مواءمة رأس المال البشري، سواء كان موظفًا قائمًا على رأس العمل أو مرشحًا لشغل وظيفة، وذلك بهدف تحديد درجة توافق قدراته ومهاراته وخبراته ومؤهلاته مع متطلبات الوظيفة المستهدفة.

الوظائف الإدارية التشغيلية: يقصد بها الوظائف التي تتمحور مهامها حول تنفيذ الإجراءات الإدارية اليومية، وتنظيم المعلومات، والتنسيق بين الأنشطة، ومتابعة سير العمل داخل الوحدات التنظيمية.

المعايير: يقصد بها المعايير الستة التي اتفق عليها الخبراء لتقييم الموظف وهي: (المهارات الوظيفية، القدرات المعرفية، المهارات التقنية، المهارات السلوكية، الخبرة المهنية، الخلفية العلمية والتدريبية).

المؤشرات: يقصد بها المؤشرات التي يتسم بها الفرد في كل معيار وهي تختلف من معيارٍ إلى آخر.

الأوزان النسبية: يقصد بها القيمة الترجيحية من (١٠٠)، التي منحها الخبراء لكل معيار من معايير النموذج المقترح، بما يعكس درجة أهميته النسبية في تقييم مواءمة رأس المال البشري مع متطلبات الوظيفة.

الوزن النسبي المقترح: يقصد به الوزن الذي يقترحه الباحث على الخبير للمؤشر أو المعيار.

الوزن النسبي المعدل: يقصد به الوزن النسبي الذي يقترح الخبير وضعه للمؤشر أو المعيار بدلاً عن الوزن المقترح.

أسلوب دلفي: هو أسلوب بحثي يعتمد على استطلاع آراء مجموعة من الخبراء عبر جولات متتابة بهدف الوصول إلى درجة من الإجماع، وتتركز أهميته في هذه الدراسة حول تنقيح وتقييم النموذج المقترح.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(١.١) مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئات الأعمال، مما يفرض على المنظمات إعادة النظر في كيفية إدارة مواردها الاستراتيجية التي يأتي من أهمها رأس المال البشري. فلم يعد العنصر البشري يُنظر إليه باعتباره تكلفة تشغيلية، بل أصبح يمثل أصلًا استراتيجيًا يُسهم في تحقيق القيمة المضافة وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة التنظيمية. وفي السياق الحكومي السعودي، حظيت إدارة رأس المال البشري باهتمام متزايد في ظل التحديات والاتجاهات المعاصرة التي تواجه الجهات الحكومية، بما يعزز أهمية تطوير الممارسات المرتبطة باستثمار قدرات الموظفين ومهاراتهم والاستفادة منها بصورة أكثر فاعلية (العتيبي، ٢٠٢٠).

كما تتفق الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية مع التوجهات الحديثة نحو إعادة هندسة الموارد البشرية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)، بما يدعم البحث عن أساليب أكثر مرونة وفاعلية في إدارة رأس المال البشري وتوظيفه داخل الجهات الحكومية (القرني، ٢٠٢٢).

ومن خلال عمل الباحث في عددٍ من الوظائف في القطاع العام في المملكة العربية السعودية واحتكاكه المباشر مع بياناتها ومنسوبيها على مدى ثلاثة وعشرين عامًا، فقد لاحظ انتشارًا كبيرًا لضعف التوافق بين الموظف ووظيفته رغم أنه يشغل الوظيفة بالتخصص العلمي الأكاديمي المناسب حسب سوق العمل والوصف الوظيفي، وهو ما كان واضحًا في المظاهر المتفشية في بيئات العمل المذكورة، ومنها تقشي قصور الأداء والتسكع والكسل الوظيفي وانخفاض الإنتاجية وتراجع الرضا الوظيفي وغيره. وهو ما أوضحته الأدبيات الدولية من أن عدم مواءمة المهارات تتخذ صورًا متعددة، مثل زيادة التأهيل أو نقصه، وزيادة المهارات أو قصورها، وعدم توافق مجال الدراسة مع متطلبات الوظيفة، وأنها قد ترتبط بآثار سلبية في سوق العمل، من بينها انخفاض الأجور والرضا الوظيفي، وضعف الاستفادة من الإمكانيات الإنتاجية للعاملين (Comyn & Strietska-Ilina, 2019).

وتتضح أهمية تناول قضية مواءمة رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام السعودي في ضوء ما يثار حول تحديات الإنتاجية داخل الأجهزة الحكومية؛ إذ أشار وزير الخدمة المدنية السابق خالد العرج في برنامج تليفزيوني إلى أن إنتاجية الموظف السعودي في القطاع الحكومي لا تزيد على ساعة عمل واحدة يوميًا، طبقًا لإحدى الدراسات المشار إليها في تصريحه (أرقام، ٢٠١٦). وعلى الرغم من أن هذه الإشارة لا تكفي وحدها للحكم على واقع الإنتاجية في جميع الجهات الحكومية، إلا أنها تعكس وجود قلق مؤسسي من ضعف استثمار وقت الموظف وقدراته داخل بيئة العمل.

ويتفق ما سبق ذكره مع ما توصلت إليه دراسة اليحيى (٢٠١٠)، التي كشفت عن ضعف الاستفادة من رأس المال البشري في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت أن عددًا من الموظفين الحكوميين لا يستخدمون كامل مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في وظائفهم الحالية. وتشير هذه النتيجة إلى أن مشكلة الإنتاجية لا ترتبط فقط بعدد ساعات العمل الفعلية أو مستوى الانضباط الإداري، بل ترتبط كذلك بمدى ملاءمة الموظف للوظيفة التي يشغلها، ومدى قدرة الجهة الحكومية على توظيف مهاراته وخبراته في مهام تتناسب مع إمكانياته.

كما تناولت الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية هذه الإشكالية من خلال مفهوم ملاءمة الفرد للوظيفة Person-Job Fit، الذي يشير إلى درجة التوافق بين خصائص الفرد من معارف ومهارات وقدرات وخبرات، ومتطلبات الوظيفة الفعلية. وقد بيّنت دراسة Cable and DeRue (2002) أن هذا التوافق لا ينحصر في المؤهل العلمي، بل يتضمن بُعدين رئيسيين هما: توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة Demands-Abilities Fit، وتوافق احتياجات الفرد مع ما توفره الوظيفة Needs-Supplies Fit. كما أظهرت دراسة التحليل التلوي التي أجراها Kristof-Brown et al (2005) أن ملاءمة الفرد للوظيفة ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وترتبط سلباً بالانسحاب الوظيفي وبعض السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل.

وفي السياق ذاته، تشير أدبيات عدم مواءمة المهارات Skills Mismatch إلى أن المشكلة لا تقتصر على المؤهل العلمي، بل تشمل صوراً متعددة من عدم التوافق بين خصائص العامل ومتطلبات الوظيفة، مثل زيادة التأهيل أو نقصه، وزيادة المهارات أو قصورها، وعدم توافق مجال الدراسة مع طبيعة العمل (Comyn & Strietska-Ilina, 2019).

وعلاوةً على مسببات القصور الوظيفي، فإن التغيرات المتسارعة في طبيعة الوظائف وسوق العمل نتيجةً للتقدم التكنولوجي والتغيرات الوظيفية، وأيضاً التقدم العلمي والتحديثات المتوالية والكبيرة في المؤسسات الأكاديمية في الوقت الراهن على مجال الأعمال، يجعل جزءاً كبيراً مما تعلمه الموظف في المؤسسات الأكاديمية مع مرور الزمن قديماً وغير صالح لمواكبة بيئات العمل الحالية وتطبيقه فيها، وهذا أيضاً يعد سبباً رئيسياً يُبرز أهمية الحاجة إلى تغيير نوعي في آلية التوظيف وإعادة مواءمة الموظفين لوظائفهم، ويُولد حاجةً ملحة إلى الانتقال من الممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية التي تعتمد بدرجة كبيرة على المؤهلات الأكاديمية والوصف الوظيفي الجامد إلى نماذج أكثر مرونة تركز على الكفاءات، والمهارات، والقدرات، والمواءمة بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.

ويعتقد الباحث أن أهمية هذا الطرح يتركز في الوظائف الإدارية التشغيلية، نظراً لطبيعتها التنفيذية وانتشارها في المملكة العربية السعودية وطبيعة الاقتصاد الريعي الذي تتسم به البلاد.

ومن خلال ذلك، يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحكيم نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري سواءً في قرارات التوظيف أو إعادة التوزيع الوظيفي بحيث لا تقوم على المؤهل الأكاديمي أو الخبرة وحدهما، بل على مزيج مقصود من المهارات والقدرات والخبرة المهنية والتحصيّل العلمي، معتمداً على أسلوب دلفي بوصفه منهجاً علمياً قائماً على إجماع الخبراء. وإضافة لما يقدمه النموذج كنموذج معياري قابل للتطبيق يدعم قرارات التوظيف وإعادة التوزيع الوظيفي، فإنه قد يفتح الطريق نحو دراسات قادمة في طرق وآليات يمكن من خلالها الاستفادة من رأس المال البشري داخل المؤسسات بأقصى صورة ممكنة.

(١.٢) مشكلة الدراسة

(١.٢.١) توطئة

تكمن مشكلة الدراسة في ما يعتور الآليات التقليدية للتوظيف والترقية والنقل وإعادة توزيع الموظفين في بعض منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مثل الاعتماد على المؤهل الأكاديمي والتخصص، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. فعلى الرغم من أهمية هذه المؤشرات، إلا أنها لا تكشف دائماً عن مدى امتلاك الموظف للمهارات والقدرات الفعلية المطلوبة لأداء الوظائف الإدارية التشغيلية بكفاءة، خصوصاً بأخذ عين الاعتبار طبيعة الوظائف التشغيلية الإدارية محل الدراسة التي تعتمد في بدرجة مرتفعة على مهارات موهبة. فقد يكون لدى الموظف مؤهلاً مناسباً أو سنوات خبرة طويلة، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة قدرته على تنظيم العمل، ومتابعة المهام، وإدارة الوقت، واستخدام الأنظمة التقنية، والتواصل الفعال، وحل المشكلات، والتكيف مع ضغوط العمل.

كما تظهر المشكلة لدى عينة الدراسة، المتمثلة في الخبراء وذوي الاختصاص في مجالات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي وتقييم الوظائف والقياس والمراجعة الداخلية والتدقيق، من خلال الحاجة إلى استطلاع آرائهم حول مدى ملاءمة التحول من النماذج التقليدية القائمة على الشهادة والخبرة العامة إلى نموذج قائم على المهارات والقدرات والكفايات الفعلية. ومن هذا المنطلق، استخدم الباحث استبانة تمهيدية لاستكشاف آراء الخبراء حول أهمية هذا التحول، متساءلاً عن مدى الحاجة إلى بناء نموذج معياري لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية. وقد مثّلت الاستبانة التمهيدية دليلاً استكشافياً على وجود مشكلة البحث، إذ كشفت استجابات الخبراء عن وجود فجوة بين الأسس التقليدية المعتمدة في التوظيف ومواءمة الموظفين وبين المتطلبات الفعلية للوظائف الإدارية التشغيلية. وذلك ما يتفق مع ارتباط تطوير إدارة رأس المال البشري في الجهات الحكومية بفاعلية نظم إدارة الأداء الوظيفي، لما لها من دور في توجيه أداء الموظفين والكشف عن جوانب القوة والاحتياجات التطويرية لديهم (البواردي، ٢٠٢٢).

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وتطبيقية إلى تطوير نموذج محكم وموزون لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، يستند إلى آراء الخبراء، ويعالج محدودية

الاعتماد على المؤهل الأكاديمي وسنوات الخبرة بوصفهما مؤشرين رئيسيين للملاءمة في الوظائف الإدارية التشغيلية في المملكة العربية السعودية.

(١.٢.٢) أسئلة مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

(ما النموذج المقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، وما الأوزان النسبية لأبعاده ومعاييرها في ضوء آراء الخبراء؟)

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما المعايير الرئيسية المناسبة لبناء نموذج إعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية؟

٢. ما المؤشرات الفرعية التي ينبغي أن يتضمنها النموذج المقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري؟

٣. ما درجة توافق الخبراء حول أبعاد النموذج ومعايير ومؤشراته؟

٤. ما الأوزان النسبية لمعايير ومؤشرات النموذج المقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية؟

٥. ما الصورة النهائية للنموذج المقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية المستقى من نتائج الاستبانة التمهيدية وجولات دلفي؟

(١.٣) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (توجد درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء حول ملاءمة النموذج المقترح القائم على المهارات والمعايير الموزونة لإعادة مواءمة رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. توجد درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء حول أهمية التحول من الاعتماد التقليدي على المؤهل العلمي والتخصص والخبرة العامة إلى نموذج قائم على المهارات والقدرات في إعادة مواءمة رأس المال البشري.

٢. توجد درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء حول ملاءمة المعايير الرئيسية المقترحة للنموذج.

٣. توجد درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء حول ملاءمة المؤشرات التفصيلية المرتبطة بكل معيار من معايير النموذج.

٤. توجد درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء حول ملاءمة الأوزان النسبية المقترحة للمعايير والمؤشرات.

٥. يساعد اتفاق الخبراء على المعايير والمؤشرات والأوزان النسبية في بناء نموذج معياري مقترح يمكن أن يدعم قرارات التوظيف وإعادة التوزيع الوظيفي وإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية.

(١. ٤) أهداف الدراسة

الهدف الرئيس من الدراسة هو تطوير نموذج قائم على المهارات لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، وتحديد الأوزان النسبية لمعاييره باستخدام أسلوب دلفي. ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة لطرح نموذج مقترح على الخبراء في مجتمع الدراسة من خلال الجولات المتعددة للأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد المعايير الرئيسة المناسبة لبناء نموذج قائم على المهارات لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية مقتبسة من الأدبيات والمراجع التي اطلع عليها الباحث ومحكمة من الخبراء.

٢. تحديد المؤشرات الفرعية التي يمكن أن تقيس معايير النموذج المقترح حسب تحكيم الخبراء.

٣. التأكد من ارتفاع درجة اتفاق الخبراء حول المعايير والمؤشرات المقترحة.

٤. تحديد الأوزان النسبية المناسبة لكل معيار ومؤشر في النموذج المقترح حسب رأي الخبراء.

٥. وضع تصور نهائي للنموذج المقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية.

(١. ٥) أهمية الدراسة

(١. ٥. ١) الأهمية النظرية

١. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة رأس المال البشري، من خلال تقديم نموذج معياري يجمع بين المهارات الوظيفية، والقدرات المعرفية، والمهارات السلوكية، والخبرة المهنية، بوصفها عناصر مؤثرة في مواءمة الموظف مع متطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية.

٢. تقدم الدراسة إطاراً علمياً يساعد على فهم إعادة مواءمة رأس المال البشري من منظور قائم على المهارات ومتسق مع تحولات سوق العمل، بدلاً من الاقتصار على المؤهل الأكاديمي أو التخصص أو سنوات الخبرة بوصفها مؤشرات رئيسة للملاءمة الوظيفية.

٣. تسهم الدراسة في توسيع توظيف أسلوب دلفي في دراسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في بناء النماذج المعيارية، وتحكيم المعايير والمؤشرات، والوصول إلى درجة من التوافق بين الخبراء.

٤. تضيف الدراسة إلى المعرفة العلمية من خلال ربط مفهوم المواءمة الوظيفية بتحديد الأوزان النسبية للمعايير والمؤشرات، بما يساعد على تحويل النموذج من إطار مفاهيمي عام إلى نموذج قابل للقياس والتحليل والتطبيق.

٥. توفر الدراسة أساسًا يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية في موضوعات إدارة الكفاءات، والجدارات الوظيفية، وتقييم الموظفين، والنقل الداخلي، وإعادة توزيع رأس المال البشري.

(١. ٥. ٢) الأهمية التطبيقية

١. تساعد الدراسة في دعم قرارات الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف، والنقل الداخلي، وإعادة توزيع الموظفين في الوظائف الإدارية التشغيلية، من خلال تطبيق النموذج المقترح.

٢. تسهم الدراسة في تقليل الاعتماد المفرط على المؤهل الأكاديمي والتخصص وسنوات الخبرة، من خلال إبراز أهمية المهارات والقدرات الفعلية في الحكم على ملائمة الموظف للوظيفة.

٣. توفر الدراسة أداة مساعدة لصناع القرار في تقييم مدى توافق الموظفين مع متطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية، بما يعزز موضوعية قرارات التوظيف وإعادة المواءمة.

٤. تسهم الدراسة في تعزيز العدالة والشفافية في تقييم الموظفين الإداريين محل المواءمة، من خلال تحديد معايير واضحة وأوزان نسبية يمكن الاستناد إليها عند المفاضلة أو إعادة التوزيع.

٥. تساعد الدراسة في تحسين كفاءة استثمار رأس المال البشري، من خلال توجيه الموظفين إلى الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم الفعلية.

٦. يمكن أن تسهم الدراسة في الحد من مظاهر ضعف الأداء والتراخي الوظيفي الناتجة عن ضعف المواءمة بين الموظف ومتطلبات الوظيفة.

٧. تدعم الدراسة بناء بيئة عمل أكثر مرونة وعادلة وفعالة، من خلال تأثير التغييرات المرتبطة بنتائج تطبيق النموذج المقترح، أو ما يشق من نماذج مشابهه.

٨. تفتح الدراسة المجال أمام الجهات المعنية لتبني أساليب أكثر علمية ومرونة في التوظيف وإعادة مواءمة رأس المال البشري، بما يتناسب مع التحولات الحديثة في طبيعة الوظائف الإدارية التشغيلية ويعود عليها بالفائدة من نواحي: (رفع كفاءة الموظفين، رفع إنتاجيتهم، مكافحة التكاثر، التسكع الوظيفي).

(١. ٦) الدراسات السابقة والفجوة البحثية

على الرغم من كون الدراسة تعتمد على تقييم نموذج مقترح معياري، إلا أن الدراسات السابقة كانت نواة انطلاق الباحث في اقتراح المعايير والمؤشرات والأوزان النسبية قبل تعديلها حسب رأي الخبراء. وقد قام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات ذات الصلة وهي كالتالي:

أولاً: دراسات ضعف الإنتاجية واستثمار رأس المال البشري في القطاع العام السعودي

تناولت بعض الأدبيات مشكلة ضعف الإنتاجية في القطاع العام السعودي، وما يرتبط بها من قصور في استثمار قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم داخل بيئة العمل. فقد تناولت دراسة قاسم (١٩٩٣) موضوع إنتاجية القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مركزةً على المشكلات التي تحد من إنتاجية الأجهزة الحكومية، ومدى ملاءمة بعض المداخل الإدارية الغربية لتحسين الإنتاجية في السياق السعودي. وقد أوضحت الدراسة أن إنتاجية القطاع العام السعودي تواجه عدداً من التحديات التنظيمية والإدارية، وأن تحسينها يتطلب مدخلاً يأخذ في الاعتبار طبيعة البيئة المحلية وخصائصها التنظيمية والاجتماعية.

وفي الاتجاه ذاته، تناولت دراسة أبو الجدايل (١٩٩١) المشكلات المؤثرة في إنتاجية موظفي القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية، مركزةً على عدد من العوامل التنظيمية والسلوكية ذات الصلة بالإنتاجية مثل: (نظم المكافآت، وعلاقة الأداء بالحوافز، والرضا الوظيفي، والغياب، والتأخر، وبعض الممارسات الإدارية التي قد تحد من فاعلية أداء الموظف). وقد أظهرت الدراسة أن إنتاجية الموظف لا تتأثر بقدراته الفردية فقط، بل تتأثر كذلك بالنظم الإدارية والتنظيمية التي تحكم بيئة العمل وتوجه السلوك الوظيفي.

كما كشفت دراسة اليحيى (٢٠١٠) عن جانب أكثر تحديداً من جوانب ضعف الإنتاجية، يتمثل في ضعف الاستفادة من رأس المال البشري في منظمات القطاع العام. وأوضحت الدراسة، من خلال عينة شملت موظفين حكوميين في المملكة العربية السعودية وسلطنة عمان، أن هناك ضعفاً واضحاً في توظيف معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم داخل بيئة العمل، وأن كثيراً من الموظفين لا يستخدمون كامل قدراتهم في وظائفهم الحالية. وتعد هذه النتيجة هامة؛ لأنها تشير إلى أن مشكلة الإنتاجية في القطاع العام لا ترتبط فقط بضعف الأداء الظاهر، بل قد تعود أيضاً إلى ضعف المواءمة بين قدرات الموظفين ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.

الصلة بدراسة الباحث:

إذا كانت الدراسات السابقة كشفت عن وجود ضعف في الإنتاجية وضعف في الاستفادة من الكفاءات، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الانتقال من تشخيص المشكلة إلى بناء نموذج عملي قائم على معايير ومؤشرات موزونة، يمكن أن يساعد في تحديد مدى ملاءمة الموظف للوظيفة، وإعادة توجيه رأس المال البشري نحو مواقع وظيفية أكثر توافقاً مع قدراته ومهاراته.

ثانياً: دراسات بناء النماذج وتحكيم المعايير بالاستعانة بالخبراء

تناولت بعض الأدبيات منهجيات بناء نماذج الكفاءات وتحكيم المعايير بالاستناد إلى الخبرة المتخصصة. فقد عرض (Campion et al. (2011 مجموعة من أفضل الممارسات في بناء نماذج

الكفاءات داخل المنظمات، وأكدوا أهمية جمع المعلومات من مصادر متعددة، والاستعانة بالخبراء في المجال محل الدراسة، وربط الكفاءات بمتطلبات الوظائف والاستخدامات التنظيمية المستهدفة؛ بما يسهم في بناء نماذج أكثر دقة وقابلية للتطبيق.

وفي سياق منهجي مختلف، استخدم Hsu et al. (2010) أسلوب دلفي الضبابي (Fuzzy Delphi Method) لاستخلاص المعايير الحرجة من آراء الخبراء، ثم استخدموا التحليل الهرمي الضبابي (Fuzzy AHP) لتحديد درجة أهمية كل معيار، وذلك في مجال اختيار تقنيات معالجة زيوت التشحيم المستعملة. وأظهرت الدراسة إمكانية توظيف الأحكام المتتابة للخبراء في تنقية المعايير وتحويلها إلى مؤشرات موزونة تدعم عملية اتخاذ القرار.

الصلة بدراسة الباحث:

تدعم هذه الدراسات أهمية بناء نماذج الكفاءات وتنوع المصادر وأيضاً استخدام أسلوب دلفي بوصفه منهجاً علمياً مناسباً لبناء نموذج إعادة مواءمة رأس المال البشري، لا سيما في مرحلة تحديد المعايير والمؤشرات وتحكيمها قبل الانتقال إلى تحديد الأوزان النسبية.

ثالثاً: دراسات تحديد الأوزان النسبية للمعايير

اتجهت بعض الدراسات إلى استخدام أسلوب دلفي بوصفه أداة منهجية لتحكيم المعايير وتنقيحها عبر آراء الخبراء، بما يساعد على الوصول إلى درجة أعلى من التوافق وتقليل التحيزات الفردية (Hsu & Sandford, 2007) وبعد تنقيح المعايير، يمكن الانتقال إلى تحديد الأوزان النسبية باستخدام أساليب كمية منظمة مثل منهجية التحليل الهرمي.

وتُعد منهجية التحليل الهرمي من الأساليب الكمية المنظمة التي تساعد على تحديد الأوزان والنسبية للمعايير، بما يسهم في تحويل النماذج النظرية إلى أدوات تطبيقية قابلة للاستخدام في دعم القرار الإداري (Saaty, 1980).

الصلة بدراسة الباحث:

يؤكد ذلك أهمية تحديد الأوزان النسبية في بناء النماذج المعيارية، إذ لا يقتصر دور الأوزان على ترتيب المعايير فحسب، بل يمتد إلى بيان درجة أهمية كل معيار في عملية التقييم واتخاذ القرار. ويتوافق ذلك مع تحديد أوزان النموذج المقترح في الدراسة ودوره الهام في تطوير نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية.

رابعاً: دراسات التقييم الوظيفي وترجيح العوامل

تناول (الجهني وآخرون، ٢٠٢٣) أهمية تقييم الأداء بوصفه إحدى الممارسات التي تسهم في التعرف على مستوى كفاءة الموظفين وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير داخل بيئة العمل. كما أن بعض الدراسات تناولت مفهوم التقييم الوظيفي من خلال تطوير عوامل معيارية لقياس متطلبات الوظائف واختبار خصائصها السيكومترية. ففي دراسة (Zhang et al. (2021 تم بناء أداة لعوامل التقييم الوظيفي للأطباء في المستشفيات العامة بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات، والمقابلات المركزة، وأسلوب دلفي، ثم جرى اختبار صدقها البنائي وثباتها الإحصائي. وقد أظهرت النتائج أن الأداة تكونت من (٥) أبعاد و(٢٥) عاملاً، مع مستوى جيد من الصدق البنائي ودرجة مرتفعة من الثبات.

الصلة بدراسة الباحث:

تؤصل هذه الدراسات للجانب الوظيفي لنموذج الباحث، إذ توضح أن بناء معايير التقييم الوظيفي يمكن أن يتم بصورة منهجية تجمع بين تحكيم الخبراء والتحليل الإحصائي، وهو ما ينسجم مع هدف دراسة الباحث في تطوير وتنقيح النموذج المقترح وتحديد الأوزان النسبية لمعايير ومؤشراته.

خامساً: دراسات رأس المال البشري وتنقيح مكوناته عبر دلفي

استخدمت دراسة منشورة في مجلة (Sustainability) أسلوب دلفي (Fuzzy Delphi) لتنقيح مكونات رأس المال البشري وتحديد العناصر الأكثر تأثيراً في تحقيق الرشاقة التنظيمية. وأكدت النتائج أن رأس المال البشري مفهوم متعدد المعايير يتجاوز المؤهل الأكاديمي ليشمل القدرات المعرفية والمهارات والسلوكيات (Lianto, 2023).

الصلة بدراسة الباحث:

تدعم هذه الأدبيات رؤية الباحث في التعامل مع رأس المال البشري بوصفه منظومة مركبة من المعايير تحتاج إلى تحكيم علمي لتحديد أهم عناصرها قبل دمجها ضمن نموذج مواءمة وظيفية متكامل وخصوصاً أن الدراسة المذكورة آنفاً تناولت القدرات المعرفية والمهارات السلوكية التي استخدمها الباحث في بناء النموذج المقترح.

سادساً: دراسة المواءمة بين الفرد والوظيفة

تناولت الأدبيات مفهوم المواءمة بين الفرد والوظيفة بوصفه درجة التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، بما يشمل قدراته ومهاراته وخبراته ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل الذي يؤديه (Edwards, 1991). ففي السياق السعودي، تكتسب المواءمة بين الفرد والوظيفة أهمية خاصة لما تمثله

من توافق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة، وما قد يرتبط بذلك من تحسين الاستفادة من الموارد البشرية والأداء التنظيمي (الزهراني، ٢٠٢١).

كما تناولت دراسة (Kristof-Brown et al. (2005 مفهوم المواءمة بين الفرد والوظيفة (Person-Job Fit) من خلال تحليل تلوي (Meta-Analysis) لعدد كبير من الدراسات في مجال السلوك التنظيمي، حيث بحثت العلاقة بين درجة توافق خصائص الفرد مع متطلبات الوظيفة وبين نتائج العمل المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى المواءمة يرتبط بارتفاع الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات ترك العمل وضعف الأداء، مما يشير إلى أن توافق قدرات الفرد ومهاراته مع متطلبات الوظيفة يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

الصلة بدراسة الباحث:

تؤصل هذه الدراسات المفهوم الرئيس الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، والمتمثل في إعادة مواءمة رأس المال البشري مع متطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية لتحسين الأداء التنظيمي. ففكرة تطوير نموذج لتقييم المعايير المختلفة للقدرات والمهارات والخبرة المهنية تهدف في جوهرها إلى تعزيز درجة التوافق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة.

سابعاً: دراسة نماذج الكفاءات في بيئة العمل

تناول (Spencer & Spencer (1993 مفهوم الكفاءات الوظيفية من خلال تطوير نموذج متكامل للكفاءات التي تميز الأداء المتفوق في الوظائف المختلفة. وقد بينت الدراسة أن الأداء المتميز لا يعتمد فقط على المعرفة الأكاديمية أو المؤهل العلمي، بل يرتبط بمجموعة من السمات والقدرات والمهارات السلوكية التي يمكن قياسها وتطويرها. كما أكدت الدراسة أن نماذج الكفاءات تمثل أداة فعالة في عمليات التوظيف والتقييم والتطوير المهني داخل المنظمات.

الصلة بدراسة الباحث:

تدعم هذه الدراسة التوجه الذي تتبناه الدراسة الحالية في التركيز على المعايير المهارية والمعرفية والسلوكية عند تقييم مواءمة رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية. إذ يسعى الباحث في دراسته إلى بناء نموذج يجمع بين هذه المعايير ضمن إطار معياري يمكن استخدامه في دعم قرارات التوظيف وإعادة التوزيع الوظيفي داخل المنظمات.

التعليق العام والفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن الأدبيات ركزت على:

١. بناء نماذج كفاءات باستخدام دلفي.

٢. تحديد الأوزان النسبية للمعايير عبر أساليب كمية.

٣. تطوير عوامل تقييم وظيفي.

٤. تنقيح مكونات رأس المال البشري عبر تحكيم الخبراء.

إلا أن الدراسات - في حدود اطلاع الباحث - لم تجمع بين هذه المسارات المذكورة ضمن إطار واحد يهدف إلى:

١. تطوير نموذج متكامل لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية.

٢. تحديد معايير ومؤشراته وأوزانه النسبية من خلال إجماع الخبراء باستخدام أسلوب دلفي.

٤. تقديمه كنموذج قابل للتطبيق في السياق الإداري المعاصر.

ومن هنا تتضح أهمية الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج معياري محكم يدمج بين المعايير البشرية والوظيفية ضمن إطار علمي قائم على إجماع الخبراء.

١.٧) الإطار النظري

تتعلق الدراسة من مجموعة من الأسس والنظريات في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ونظريات القرار، لتشكل الإطار المفاهيمي لتطوير نموذج إعادة مواءمة رأس المال البشري المقترح وتحديد أوزانه النسبية في الوظائف الإدارية التشغيلية.

أولاً: نظرية رأس المال البشري

تتعلق نظرية رأس المال البشري من النظر إلى معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم بوصفها شكلاً من أشكال الاستثمار الذي يمكن أن يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق القيمة الاقتصادية والتنظيمية (Becker, 1964). وتعتبر هذه النظرية أن الكفاءات والقدرات أصول استراتيجية تؤثر مباشرة في الإنتاجية والأداء المؤسسي. وعليه فإن إعادة مواءمة رأس المال البشري لا تعني مجرد إعادة توزيع الموظفين، بل إعادة استثمار القدرات الكامنة بما يحقق أفضل عائد تنظيمي ممكن. ويتطلب المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ربط القرارات المتعلقة بالموظفين بأهداف المنظمة واحتياجاتها الفعلية، وعدم الاقتصاد على الممارسات الإدارية التقليدية في إدارة الأفراد (القحطاني، ٢٠١٥).

ثانياً: نظرية الموارد والقدرات

تتعلق هذه النظرية من أن الميزة التنافسية المستدامة تُحقق عندما تمتلك المنظمة موارد ذات قيمة ونُدرة وصعوبة في التقليد، ويُعد رأس المال البشري أحد أهم هذه الموارد. وبناءً عليه، فإن تطوير نموذج

لإعادة مواءمة الموارد البشرية يسهم في تعظيم القيمة الاستراتيجية للعنصر البشري وتحويله من عبء تشغيلي محتمل إلى مصدر ميزة تنظيمية.

ثالثاً: مدخل الكفاءات

يقوم هذا المدخل على أن الأداء الفعال في الوظائف لا يُحدد بالمؤهل الأكاديمي وحده، بل بمجموعة من الكفاءات المعرفية والسلوكية والمهارية القابلة للقياس. وقد تطورت نماذج الكفاءة لتصبح أداة معيارية في التوظيف، والتقييم، والتطوير المهني، وإعادة توجيه الموظفين حسب قدراتهم. وفي هذا السياق، تتجه الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى توسيع نطاق الاهتمام من الإجراءات التقليدية المتعلقة بالتوظيف وشؤون العاملين إلى التركيز على المهارات والكفاءات والتطوير المستمر للموارد البشرية بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة (العمودي، ٢٠٢٣).

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية كفاءات الموارد البشرية وأبعادها المختلفة في دعم الأداء التنظيمي، بما يعزز الاتجاه نحو تقييم الأفراد من خلال مجموعة متكاملة من القدرات والمهارات والخصائص المرتبطة بمتطلبات الأداء، بدلاً من الاكتفاء على المؤهلات الرسمية وحدها (الشريف، ٢٠٢١).

وفي الاتجاه ذاته، يرتبط تطبيق مدخل الكفاءات في إدارة الموارد البشرية بتوجيه ممارسات الاختيار والتقييم والتطوير نحو الكفاءات المرتبطة بالأداء، بما يسهم في دعم تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الاستفادة من الموارد البشرية (القحطاني، ٢٠١٩).

رابعاً: نظرية المواءمة بين الفرد والوظيفة

تفترض هذه النظرية أن مستوى الأداء والرضا الوظيفي يرتبط بدرجة التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة. وكلما زادت درجة المواءمة، ارتفعت الإنتاجية وانخفضت مظاهر ضعف الأداء أو التسكع الوظيفي. وتُعد هذه النظرية الأساس التفسيري لمفهوم «إعادة المواءمة» الذي تتبناه الدراسة، إذ يسعى النموذج المقترح إلى تحقيق توافق منهجي بين معايير رأس المال البشري ومتطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية.

وتتناول أدبيات ملائمة الفرد للوظيفة العلاقة بين خصائص الفرد من جهة ومتطلبات الوظيفة من جهة أخرى، وتؤكد أن مفهوم المواءمة يتضمن أبعاداً متعددة تتعلق بمدى توافق قدرات الفرد وخصائصه مع طبيعة العمل الذي يؤديه (Edwards, 1991).

خامساً: مدخل النظام المفتوح

تتطلب الدراسة أيضاً من منظور المنظمة بوصفها نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل بصورة متكاملة، وتتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة. ووفقاً لهذا المنظور، لا تعتمد

فعالية المنظمة على كفاءة كل عنصر بصورة منفردة، بل على درجة التوافق والتكامل بين عناصرها البشرية والتنظيمية والوظيفية (Katz & Kahn, 1978).

وفي هذا السياق، يمثل رأس المال البشري أحد المكونات الأساسية للنظام التنظيمي، إذ تتأثر كفاءة الأداء بمدى التوافق بين قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم، وبين متطلبات الوظائف التي يشغلونها. وعندما يضعف هذا التوافق، قد تظهر بعض النتائج السلبية، مثل انخفاض مستوى الأداء، وضعف الاستفادة من قدرات الموظفين، وتراجع الإنتاجية التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، تستفيد الدراسة الحالية من مدخل النظام المفتوح في النظر إلى إعادة مواءمة رأس المال البشري بوصفها عملية تهدف إلى تحسين التوافق بين العنصر البشري والبنية الوظيفية داخل المنظمة. وتسعى الدراسة إلى تطوير نموذج يساعد على توجيه الموظفين إلى الوظائف الأكثر ملاءمة لقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، بما يساهم في دعم كفاءة الأداء التنظيمي.

سادسًا: نماذج تحليل الشخصية في دراسات الموارد البشرية

اهتمت الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بدراسة أثر سمات الشخصية في السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث طُوِّرت عدة أطر لتحليل الشخصية في بيئة العمل، من أبرزها نموذج العوامل الخمسة الكبار للشخصية (Big Five Personality Model) الذي يصنف الشخصية إلى خمسة أبعاد رئيسة تشمل الانفتاح على الخبرة، والضمير الحي، والانبساطية، والتوافقية، والاستقرار العاطفي (Costa & McCrae, 1992).

ويكشف هذا الإطار الاختلافات الفردية في السلوك التنظيمي، وهو ما يرتبط بدرجة المواءمة بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة. وفي هذا السياق، تساهم دراسة السمات السلوكية والشخصية في تعزيز فهم العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين داخل الوظائف الإدارية التشغيلية.

سابعًا: نظرية اتخاذ القرار متعدد المعايير

نظرًا لأن الدراسة تتضمن تحديد أوزان نسبية للمعايير، فإنها تستند ضمناً إلى منطق اتخاذ القرار متعدد المعايير، الذي يفترض أن المفاضلة بين البدائل تتطلب تحديد أهمية نسبية لكل معيار.

وبالتالي، فإن عملية تحديد الأوزان عبر أسلوب دلفي تمثل تطبيقاً منهجياً لهذا المنطق، حيث يتم تحويل أحكام الخبراء إلى أوزان كمية تعكس أولويات الوظائف الإدارية التشغيلية.

وتستخدم منهجيات اتخاذ القرار متعدد المعايير في العديد من المجالات لتنظيم عملية المفاضلة بين المعايير وتحديد أهميتها النسبية، بما يساعد على تحويل الأحكام التقييمية إلى إطار أكثر تنظيمًا لدعم اتخاذ القرار (Ho, 2008).

ثامناً: التكامل النظري في الدراسة

تتكامل المنطلقات النظرية السابقة لتشكّل الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة في تطوير نموذج إعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، حيث تجمع بين منظور الاستثمار في رأس المال البشري، ومدخل الكفاءات، ونظرية المواءمة بين الفرد والوظيفة، إضافة إلى منطق اتخاذ القرار متعدد المعايير، ضمن إطار منهجي يعتمد على تحكيم الخبراء باستخدام أسلوب دلفي حول المعايير والأوزان النسبية للنموذج المقترح.

تاسعاً: موقع الدراسة من الإطار النظري العام

لا تتبنى الدراسة نظرية واحدة، بل تتموضع عند تقاطع عدد من النظريات في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وتنطلق من تكامل نظري يربط بين الاستثمار في رأس المال البشري، ومدخل الكفاءات، ونظرية المواءمة بين الفرد والوظيفة، وأخيراً منطق اتخاذ القرار متعدد المعايير.

فمن منظور نظرية رأس المال البشري، تنظر الدراسة إلى العنصر البشري بوصفه أصلاً استراتيجياً يتطلب إعادة توظيفه وتحسين استثماره بدلاً من الاكتفاء بإدارته. ومن خلال مدخل الكفاءات، تُحوّل هذه الرؤية إلى معايير قابلة للقياس والتحكيم. أما نظرية المواءمة بين الفرد والوظيفة فتوفر الأساس التفسيري لمفهوم «إعادة المواءمة»، إذ تفترض أن انخفاض الأداء لا يرتبط بالضرورة بضعف الفرد، بل بخلل في درجة التوافق بين خصائصه ومتطلبات الوظيفة.

وعلى المستوى الكمي، تستند الدراسة إلى منطق اتخاذ القرار متعدد المعايير في تحديد الأوزان النسبية للمعايير، بما يضمن أن المفاضلة بين عناصر رأس المال البشري تتم وفق أهمية نسبية منظمة لا وفق تقديرات انطباعية اجتهادية.

الفصل الثاني
منهجية الدراسة وبياناتها

الفصل الثاني: منهجية الدراسة وبياناتها

(٢. ١) مقدمة

قبل الشروع في الدراسة الرئيسية (جولات دلفي)، قام الباحث باستبانة تمهيدية استطلاعية، وقد تضمنت هذه الاستبانة، استطلاع آراء عدد من الخبراء حول أهمية إيجاد بدائل للتوظيف بالطرق التقليدية وقياس مدى موافقتهم حيال التحول نحو نموذج يقيّم الفرد محل المواءمة بطريقة مغايرة عما كان متعارفاً عليه. وقد حققت هذه الاستبانة الهدف منها في كونها خطوة استكشافية ساعدت الباحث في وضع تصورات لمشكلة الدراسة والوقوف عليها والتأكد من أهميتها وضرورة تناولها علمياً.

أما بالنسبة للدراسة الرئيسية (جولات دلفي) فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بتوجه تطويري، مع توظيف أسلوب دلفي من خلال ثلاث جولات متتابعة لاستطلاع آراء الخبراء، والوصول إلى درجة مرتفعة من الاتفاق حول معايير النموذج المقترح ومؤشراته وأوزانه النسبية.

ويستخدم أسلوب دلفي في الدراسات الإدارية بوصفه أسلوباً مناسباً للاستفادة من الخبرات المتخصصة في تطوير النماذج والمعايير، والوصول إلى درجة مرتفعة من الاتفاق بين الخبراء (العنزي، ٢٠٢٠). ويقوم هذا الأسلوب على جمع أحكام مجموعة من الخبراء في مجال محل الدراسة من خلال جولات متتابعة ومنظمة، مع الاستفادة من نتائج كل جولة في تطوير الجولة التالية، بهدف الوصول إلى درجة من التقارب أو الاتفاق حول الموضوع محل الدراسة (Linstone & Turoff, 2002).

وبناءً على ذلك، اعتمد تحليل بيانات الدراسة على أساليب التحليل الكمي الوصفي للبيانات المغلقة، والتحليل النوعي لإجابات الخبراء وملاحظاتهم بما يتلاءم مع طبيعة أسلوب دلفي المعتمد للدراسة. ولم يستند التحليل إلى اختبارات إحصائية استدلالية؛ نظراً إلى أن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل في الوصول إلى درجة من الاتفاق بين الخبراء حول أبعاد النموذج المقترح ومعايير ومؤشراته وأوزانه النسبية، وليس اختبار علاقة سببية أو قياس أثر ميداني مباشر. كما استعان الباحث بالجدول والمصفوفات لتنظيم البيانات، وعرض نتائج الاستبانة التمهيدية وجولات دلفي، وحساب الأوزان النسبية النهائية للنموذج المقترح.

أما بالنسبة للبيانات فقد اعتمدت الدراسة على بيانات من نوعين: ثانوية وأولية. وتمثلت البيانات الثانوية في الأدبيات والدراسات السابقة المتصلة برأس المال البشري، والمواءمة الوظيفية، والكفاءات والمهارات، والنماذج المعيارية، وأسلوب دلفي وغير ذلك. وقد استفاد الباحث من هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد المشكلة، وصياغة التصور المبدئي للمعايير والمؤشرات التي يقوم عليها النموذج المقترح. أما البيانات الأولية، فقد جُمعت على مرحلتين رئيسيتين: المرحلة الأولى تمثلت في

الاستبانة التمهيدية، والمرحلة الثانية في الدراسة الرئيسية التي نُفذت من خلال جولات دلفي الثلاث والهادفة إلى تطوير النموذج المقترح.

(٢.٢) الاستبانة التمهيدية

تضمنت الاستبانة التمهيدية، استطلاع آراء عدد من الخبراء حول أهمية المهارات في الوظائف الإدارية التشغيلية ومقارنتها بالتخصص والخبرة لدى الأفراد محل المواءمة، وأيضاً مدى الاعتماد على المعايير التقليدية في قرارات التوظيف وغير ذلك. وقد اعتبر الباحث نتائج الاستبانة دليلاً استكشافياً على وجود مشكلة الدراسة، ودعمت مبررات الانتقال إلى بناء النموذج المقترح باستخدام أسلوب دلفي.

(١.٢.٢) تحكيم الاستبانة التمهيدية

للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستبانة التمهيدية، عُرضت الأداة في صورتها الأولية على اثنين من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة والموارد البشرية والمجالات المرتبطة بموضوع الدراسة. وتكونت الاستبانة من (٧) فقرات مغلقة وسؤالين مفتوحين، وطُلب من المحكمين تقييم كل فقرة وفق ثلاثة معايير: (وضوح الصياغة، الارتباط بهدف الاستبانة، وأهمية الفقرة)، باستخدام مقياس تقدير خماسي لكل معيار، إضافةً إلى تقديم الملاحظات والتعديلات المقترحة.

وأظهرت نتائج التحكيم ارتفاع مستوى ملائمة فقرات الاستبانة؛ إذ بلغ المتوسط العام لتقديرات المحكمين (٤,٧٢) من أصل (٥)، بما يعادل نسبة قدرها (٩٤,٤٤%). وبلغ متوسط وضوح الصياغة (٤,٦٧) بنسبة (٩٣,٣٣%)، في حين بلغ متوسط ارتباط الفقرات بهدف الاستبانة (٤,٨٣) بنسبة (٩٦,٦٧%)، وبلغ متوسط أهمية الفقرات (٤,٦٧) بنسبة (٩٣,٣٣%). كما بلغت نسبة التقديرات الواقعة ضمن الدرجتين (٤) و(٥) نحو (٩٦,٣%) من إجمالي التقديرات.

وقد تركزت أبرز ملاحظات المحكمين على: (ضرورة تخفيف الصياغة القطعية لبعض الفقرات، ولا سيما الفقرة المتعلقة بتقادم الحويلة العلمية، وتوضيح المقصود بمرونة العمل المؤسسي، وإعادة صياغة السؤال المفتوح الثاني بصورة حيادية). وبناءً على تلك الملاحظات، أُجريت التعديلات اللغوية للمضامين اللازمة دون حذف أي فقرة، ثم أُعدت الاستبانة في صورتها النهائية تمهيداً لتطبيقها على عينة الدراسة.

جدول رقم (١-٢) نتائج تحكيم الاستبانة التمهيدية

ت	معيار التحكيم	المتوسط الحسابي من (٥)	النسبة المئوية	مستوى التقدير
١	وضوح الصياغة	٤,٦٧	٩٣,٣٣%	مرتفع جداً
٢	الارتباط بهدف الاستبانة	٤,٨٣	٩٦,٦٧%	مرتفع جداً
٣	أهمية الفقرات	٤,٦٧	٩٣,٣٣%	مرتفع جداً

ت	معييار التحكيم	المتوسط الحسابي من (٥)	النسبة المئوية	مستوى التقدير
٤	المتوسط العام	٤,٧٢	٩٤,٤٤%	مرتفع جدًا

(٢.٢.٢) بيانات الاستبانة التمهيدية

وجهت الاستبانة التمهيدية إلى عينة من (٣٠) خبيراً من مجتمع الدراسة الرئيسة، وتضمنت (٧) فقرات مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى سؤالين مفتوحين هما:

١. برأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه إعادة مواءمة الموظفين في الوظائف الإدارية التشغيلية؟
٢. سيتم بناء النموذج على المهارات الوظيفية والسلوكية والمعرفية والتقنية بنسب مرتفعة أكبر من التخصص العلمي والخبرة المهنية، فهل ترى أن هناك معايير أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار عند إعادة مواءمة الموظفين أو توظيفهم؟ يرجى ذكرها.

وقد عولجت بيانات الاستبانة التمهيدية باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي العام، والوسيط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للمتوسط الحسابي، ونسبة الاتفاق/ الموافقة العامة. كما تم تحليل إجابات الأسئلة المفتوحة تحليلاً وصفيًا موجزاً، من خلال استخلاص المحاور الرئيسة والدلالات المرتبطة بها، والاستفادة منها في دعم مشكلة الدراسة وتوجيه بناء النموذج المقترح.

(٢.٣) بيانات الدراسة الرئيسة (جولات دلفي)

تمثلت الدراسة الرئيسة في تطبيق جولات دلفي الثلاث على عينة قصدية من خبراء مجال الدراسة في القطاع العام السعودي. وقد جاء الاعتماد على عينة قصدية نظراً لطبيعة أسلوب دلفي، الذي يتطلب مشاركة أفراد يمتلكون معرفة وخبرة متخصصة في موضوع الدراسة.

وقد خصصت الجولة الأولى من دلفي إلى تحكيم المعايير الرئيسة المقترحة للنموذج، وقياس درجة موافقة الخبراء على مناسبتها للنموذج المقترح، مع الطلب من الخبراء إضافة أي معايير أخرى يرونها. واستخدمت هذه الجولة مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل بياناتها من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي، ونسبة الاتفاق بين الخبراء.

أما الجولة الثانية، فقد خُصصت لتحكيم المؤشرات التفصيلية البالغ عددها (٥) مؤشرات، والمتفرعة عن المعايير التي تم قبولها في الجولة الأولى، والتأكد من وضوحها وقابليتها للاستخدام في النموذج المقترح، مع الطلب من الخبراء إضافة أي مؤشرات يرونها. وقد عولجت بياناتها بالأساليب الإحصائية

المستخدمة في الجولة الأولى، بما يشمل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي، ونسبة الاتفاق بين الخبراء.

أما الجولة الثالثة، فقد خصصت لتحكيم الأوزان النسبية للمعايير والمؤشرات التي تم الموافقة عليها في الجولتين السابقتين من قبل الخبراء المشاركين. ونظراً لطبيعة هذه الجولة، فقد تم الاكتفاء بخياري «موافق» و«غير موافق»، مع إتاحة المجال للخبراء لاقتراح تعديل الوزن النسبي عند الحاجة. واعتمد تحليل بيانات الجولة على التكرارات، والنسب المئوية، ونسبة الاتفاق الكلية بين الخبراء، وعدد الأوزان المعدلة من الخبراء، وصولاً إلى اعتماد الأوزان النسبية النهائية للنموذج المقترح، ثم إخراج النموذج بصورته النهائية.

٢. ٤) ضوابط معايير ومؤشرات النموذج المقترح

١. أولوية المهارات الوظيفية في بناء النموذج

ينطلق النموذج من افتراض أن طبيعة الوظائف التشغيلية الإدارية وقدراتها ومهاراتها تمثل الأساس في تحديد معايير المواءمة وأدوات التقييم وآلياته عند التطبيق المستقبلي، وعدم الاكتفاء بالتحصيل العلمي أو الخبرة المهنية.

٢. وضوح المعايير والمؤشرات وقابليتها للقياس

يجب أن تكون معايير النموذج ومؤشراته واضحة ومحددة، بما يقلل من التداخل والتكرار بينها، وما يتيح تحويلها عند التطبيق المستقبلي إلى عناصر قابلة للتقييم والمقارنة بين الأفراد محل المواءمة.

٣. مرونة الأوزان النسبية للمعايير

تمثل الأوزان الواردة في الجدول تقديرات أولية مقترحة من الباحث، وتخضع للتحكيم والتعديل خلال الجولة الثالثة من أسلوب دلفي قبل اعتمادها في النموذج النهائي.

٤. التكامل مع الجهات المعنية بتطبيق النموذج

يجب أن يراعي النموذج الاحتياجات والمتطلبات الواقعية للجهات المعنية بالتوظيف، وذلك ليكون قابلاً للتطبيق فيها.

٥. قابلية النموذج للتطوير والتخصيص

يُعد النموذج إطاراً مرناً يمكن تطويره وتفصيله بصورة أكبر في المستقبل من خلال اختباره في منظمات متعددة، وبمشاركة خبراء من مجالات مختلفة، بما يسهم في تحسينه وتوسيع مناطق تطبيقه.

٦. المتوسط الحسابي للمعيار أو المؤشر

لأغراض الحكم على قبول المعايير والمؤشرات في الجولتين الأولى والثانية، اعتمدت الدراسة معيارين متلازمين، هما: ألا يقل المتوسط الحسابي للمعيار أو المؤشر عن (٣,٤١) من أصل (٥)، بما الحد الأدنى لمستوى الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وألا تقل نسبة الاتفاق بين الخبراء عن (٨٠%)، محسوبة من مجموع استجابات «موافق بشدة» و«موافق» من إجمالي الاستجابات. أما في الجولة الثالثة، فقد عُدَّ الوزن النسبي مقبولاً إذا بلغت نسبة موافقة الخبراء عليه (٨٠%) فأكثر، وإذا لم يتحققان المعياران المذكوران فإن الوزن سواءً للمؤشر أو المعيار يخضع للمراجعة.

(٥. ٢) مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الخبراء والمتخصصين في مجالات الموارد البشرية والوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم معرفة أو خبرة عملية ذات صلة بالتوظيف، أو إعادة التوزيع الوظيفي، أو تقييم الموظفين، أو المراجعة الداخلية، أو بناء معايير الكفاءة والمهارة حسب العمل في التخصصات التالية:

١. إدارة الموارد البشرية.
٢. التطوير التنظيمي.
٣. التقييم الوظيفي.
٤. القياس الإداري.
٥. القيادات الإدارية في الجهات ذات الطابع التشغيلي.
٦. المراجعة العامة أو الداخلية أو تخصصات التدقيق والمتابعة الإدارية.

(٦. ٢) عينة الدراسة

هي عينة قصدية من الخبراء، وذلك لملاءمة هذا النوع من العينات لطبيعة أسلوب دلفي، الذي يتطلب اختيار مشاركين يمتلكون معرفة متخصصة وخبرة عملية في موضوع الدراسة وفق معايير محددة:

١. سنوات الخبرة (لا تقل عن ١٠ سنوات).
 ٢. شغل مناصب قيادية أو استشارية في الموارد البشرية أو ذات صلة بها.
 ٣. خلفية أكاديمية أو مهنية في القياس والتطوير ورأس المال البشري.
- وقد بلغ عدد المشاركين في جولات دلفي (١٥) خبيراً، بينما بلغ عدد المشاركين في الاستبانة التمهيدية (٣٠) خبيراً.

(٢. ٧) طبيعة الدراسة وأبعاد النموذج المقترح

يجب التوضيح هنا، أن الدراسة لا تقوم على اختبار علاقة سببية بين متغير مستقل ومتغير تابع، وإنما تركز على تطوير نموذج معياري مقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية، وتحكيم مكوناته من خلال آراء الخبراء باستخدام أسلوب دلفي.

ويتكون النموذج من ستة أبعاد رئيسية، هي: (المهارات الوظيفية، والقدرات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات السلوكية، والخبرة المهنية، والخلفية العلمية والتدريبية).

(٢. ٨) هيكل الأداة ومراحل تطبيقها

(٢. ٨. ١) توضيح الجولات

تكونت أداة الدراسة الرئيسة من ثلاث استبانات متتابعة، تتوافق مع جولات أسلوب دلفي الثلاث، وقد بُنيت كل جولة في ضوء نتائج الجولة السابقة وملاحظات الخبراء، وذلك على النحو التالي:

الجولة الأولى: تحكيم المعايير الرئيسة حسب التالي:

١. عرض قائمة بالمعايير الستة المقترحة لإعادة مواءمة رأس المال البشري على الخبراء بعد استخلاصها من الأدبيات والدراسات السابقة ومقترحات الخبراء.

٢. الطلب من الخبراء تقييم مدى ملاءمة كل معيار لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، وتلقيحه والتأكد من سلامة صياغة وصفه.

٣. استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة = ٥)، (موافق = ٤)، (محايد = ٣)، (غير موافق = ٢)، (غير موافق بشدة = ١)، مع إعطاء الخبراء الخيار لتقديم الملاحظات والتعديلات المقترحة.

الهدف من الجولة: التحقق من ملاءمة المعايير الرئيسة وتلقيحها قبل الانتقال إلى مرحلة المؤشرات التفصيلية.

الجولة الثانية: تحكيم المؤشرات حسب التالي:

١. عرض قائمة بالمؤشرات التفصيلية المقترحة داخل كل معيار بعد استخلاصها من الأدبيات والدراسات السابقة ومقترحات الخبراء ومخرجات الجولة الأولى. وبلغ عدد المؤشرات المعروضة على الخبراء (٣٠) مؤشراً، بواقع (٥) مؤشرات لكل معيار من المعايير الستة.

٢. الطلب من الخبراء تقييم مدى ملاءمة كل مؤشر للمعيار الذي ينتمي إليه، وإضافة أو تعديل أي مؤشر، وتلقيح المؤشرات والتأكد من عدم تداخل مؤشرات معيار مع معيار آخر.

٣. استخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (موافق بشدة = ٥)، (موافق = ٤)، (محايد = ٣)، (غير موافق = ٢)، (غير موافق بشدة = ١)، مع إعطاء الخبراء الخيار لتقديم الملاحظات والتعديلات المقترحة.

الهدف من الجولة: التحقق من تبعية كل مؤشر للمعيار الذي يناسبه، وتحكيم المؤشرات وتحديد ما يحتاج منها البقاء أو التعديل أو الحذف في ضوء درجة اتفاق الخبراء وملاحظاتهم.

الجولة الثالثة: تحكيم الأوزان النسبية المقترحة للمعايير والمؤشرات حسب التالي:

١. عرض الأوزان النسبية الأولية المقترحة للمعايير والمؤشرات على الخبراء المستخلصة من الجولتين السابقتين.

٢. الطلب من الخبراء تحديد موافقتهم أو عدم موافقتهم عليها وفق مقياس ثنائي، مع إتاحة المجال لاقتراح وزن معدل عند الحاجة لأي مؤشر.

الهدف من الجولة: تحكيم الأوزان النسبية للمؤشرات، بما يمكن من اعتمادها لكل معيار بعد ذلك، ثم بناء النموذج النهائي المقترح بصورة موزونة.

(٢.٨.٢) آلية التغذية الراجعة

في كل جولة، يُزود الخبراء بنتائج إحصائية موجزة من الجولة السابقة، بما يعزز تقارب الآراء تدريجيًا ويزيد من درجة الإجماع.

(٣.٨.٢) طبيعة البيانات

١. بيانات كمية وصفية في الاستبانة التمهيدية، تم جمعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات الخبراء نحو مناسبة التحول إلى نموذج قائم على المهارات والقدرات.

٢. بيانات نوعية في الاستبانة التمهيدية، تمثلت في إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة المتعلقة بتحديات إعادة المواءمة والمعايير الإضافية المقترحة.

٣. بيانات كمية وصفية في الجولتين الأولى والثانية من دلفي، تم جمعها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة الخبراء على المعايير الرئيسية والمؤشرات التفصيلية.

٤. بيانات كمية وصفية في الجولة الثالثة من دلفي، تم جمعها من إجابات الخبراء على خيار «موافق» و«غير موافق» بشأن الأوزان النسبية المقترحة، مع إتاحة المجال لتعديل الوزن عند الحاجة.

٥. تم استخدام هذه البيانات لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية، والوسيط، والانحرافات المعيارية، ونسب الاتفاق بين الخبراء، وذلك بما يتناسب مع طبيعة كل مرحلة من مراحل الدراسة.

(٢. ٩) حدود الدراسة

(٢. ٩. ١) الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على:

١. تطوير نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية.
٢. تحديد الأوزان النسبية لمعايير النموذج المقترح.
٣. الاعتماد على أسلوب دلفي لبناء النموذج وتحكيمه.
٤. لا تتناول الدراسة: اختبار النموذج ميدانياً بعد تطبيقه، قياس أثر النموذج على الإنتاجية الفعلية، الجوانب المالية التفصيلية المرتبطة بإعادة الهيكلة.

(٢. ٩. ٢) الحدود الوظيفية

ينطبق النموذج على الوظائف الإدارية التشغيلية التي تتمحور مسؤولياتها حول:

١. تنظيم المعلومات والوثائق.
 ٢. تنسيق الأعمال.
 ٣. متابعة التنفيذ.
 ٤. إدارة الوقت والأولويات.
 ٥. التعامل مع الإجراءات الإدارية اليومية.
- ولا يشمل:

١. صناعة القرار الاستراتيجي.
٢. الوظائف الفنية العميقة كالمحاسبة القانونية.
٣. الوظائف التي يشكّل فيها الترخيص المهني شرطاً أساسياً كالطب والهندسة.

(٢. ٩. ٣) الحدود المنهجية

١. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ذي التوجه التطويري، مع توظيف أسلوب دلفي في بناء النموذج وتحكيم معاييره ومؤشراته وأوزانه النسبية؛ وعليه فإن النتائج مستندة إلى درجة الاتفاق المتحققة بين الخبراء المشاركين، ولا تمثل اختباراً ميدانياً لفاعلية النموذج بعد تطبيقه على الموظفين.

٢. اعتمدت الدراسة على تقديرات الخبراء وآرائهم المهنية، ومن ثم ترتبط نتائجها بخبراتهم وتخصصاتهم والسياق التنظيمي الذي ينتمون إليه.

٣. اقتصرَت الدراسة على عينة قسدية من الخبراء في المجالات المرتبطة بموضوع الدراسة، مما يحد من تعميم النتائج إحصائيًا على جميع العاملين أو الجهات الحكومية.

٤. لم تستخدم الدراسة منهجًا تجريبيًا أو شبه تجريبي، ولم تختبر علاقات سببية بين متغيرات مستقلة وتابعة، وإنما ركزت على تطوير نموذج معياري مقترح والوصول إلى درجة مرتفعة من الاتفاق حول مكوناته.

٥. لم تختبر الدراسة الصدق التنبؤي أو الفاعلية التطبيقية للنموذج في قرارات التوظيف أو إعادة التوزيع الوظيفي، وهو ما يمكن تناوله في دراسات لاحقة.

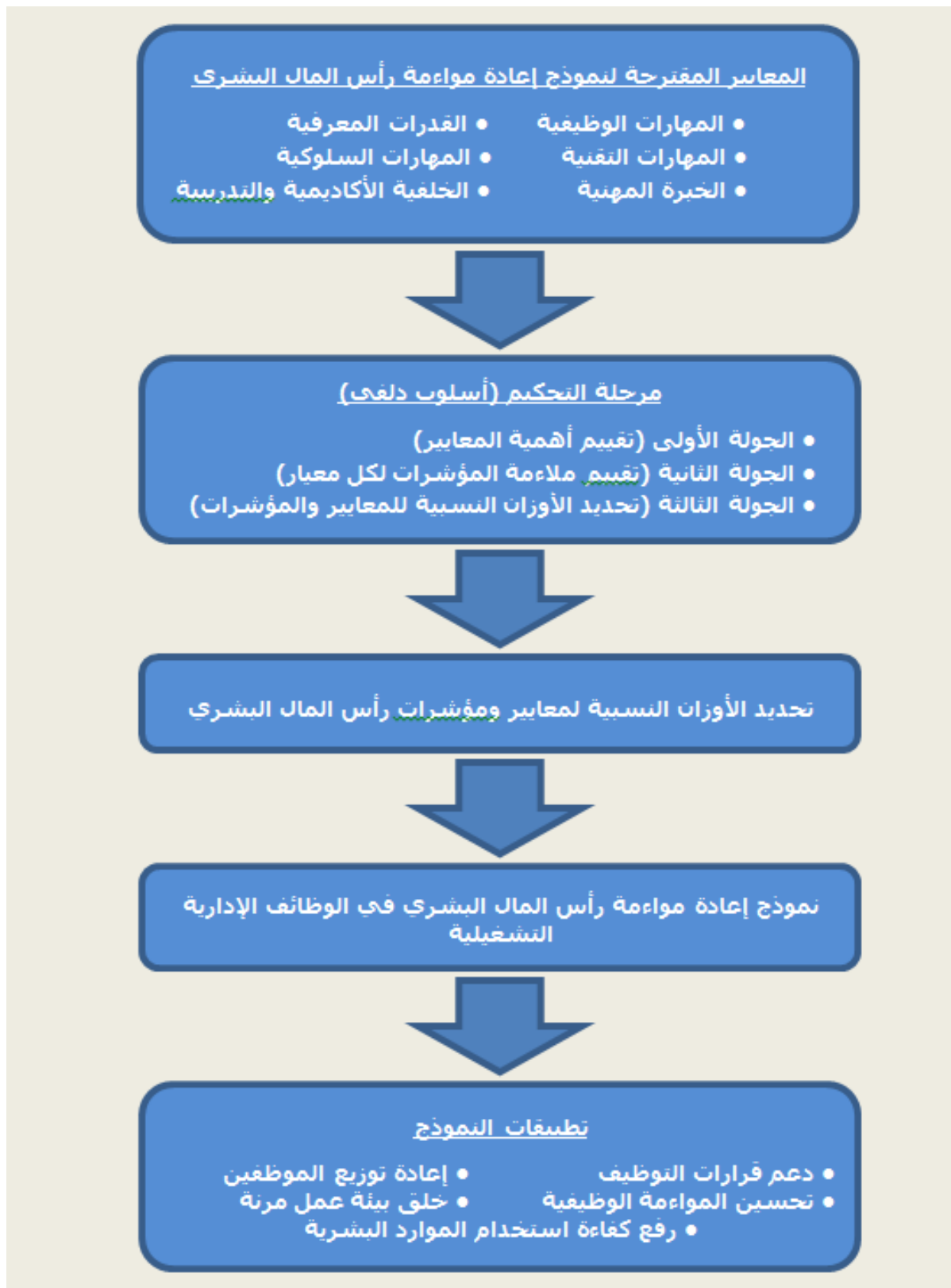
(٢.٩.٤) الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على آراء الخبراء والمتخصصين في مجالات الموارد البشرية والوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

(٢.٩.٥) الحدود الزمنية

١. تُنفذ الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة لإعداد رسالة الماجستير.

٢. لا تمتد لتقييم الأثر طويل المدى للنموذج.



شكل (١-٣) النموذج الإجرائي لمنهجية الدراسة

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

(٣. ١) معيار تفسير النتائج ونسب الاتفاق

(٣. ١. ١) معيار تفسير نتائج الاستبانة التمهيدية

لتفسير المتوسطات الحسابية وتحديد درجة الموافقة العامة على فقرات الاستبانة الاستطلاعية التمهيدية، تم تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي، البالغ (٤) درجات، والناجم عن الفرق بين أعلى درجة وأدنى درجة في المقياس (٥=١-٤)، على عدد فئات المقياس الخمس، ليبلغ طول كل فئة (٠,٨٠)، وفق المعادلة التالية:

$$(٠,٨٠) = (٥) \div (١-٥)$$

وبناءً على ذلك، تم تفسير المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة على النحو التالي:

١. من (١,٠٠) إلى (١,٨٠): درجة موافقة منخفضة جدًا.

٢. من (١,٨١) إلى (٢,٦٠): درجة موافقة منخفضة.

٣. من (٢,٦١) إلى (٣,٤٠): درجة موافقة متوسطة.

٤. من (٣,٤١) إلى (٤,٢٠): درجة موافقة مرتفعة.

٥. من (٤,٢١) إلى (٥,٠٠): درجة موافقة مرتفعة جدًا.

واستخدم الوسيط بوصفه مقياسًا إضافيًا للنزعة المركزية يوضح القيمة التي تتمركز حولها الاستجابات، في حين استخدم الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي. كما حُسبت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي من خلال قسمة المتوسط الحسابي على الدرجة العظمى لمقياس ليكرت الخماسي، وهي (٥)، ثم ضرب الناتج في (١٠٠). وحُسبت نسبة الموافقة العامة من خلال قسمة مجموع استجابات «موافق» و«موافق بشدة» على إجمالي عدد الاستجابات، ثم ضرب الناتج في (١٠٠).

واعتمدت الدراسة المتوسط الحسابي البالغ (٣,٤١) من (٥) حدًا أدنى للحكم على وجود درجة موافقة عامة مرتفعة واتجاه إيجابي نحو موضوع الدراسة؛ باعتباره الحد الأدنى لفئة «درجة الموافقة المرتفعة» وفق معيار تفسير المتوسطات المعتمد. وبناءً على ذلك، عُدَّ بلوغ المتوسط الحسابي العام للاستبانة هذا الحد أو تجاوزه مؤشرًا داعمًا للتوجه البحثي والحاجة إلى تطوير نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري.

كما تم الاستناد إلى النسب المئوية للاستجابات في تفسير الاتجاه العام لأفراد العينة، مع التركيز على نسبة الاستجابات الواقعة ضمن فئتي «موافق» و«موافق بشدة» بوصفها مؤشرًا على درجة التأييد والموافقة على مضمون كل الفقرة. ولم تُعامل هذه النسب بوصفها معيارًا لإجماع الخبراء؛ نظرًا إلى أن الاستبانة

التمهيدية اقتصر دورها على استطلاع مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها، والتحقق من الحاجة إلى تطوير نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري بعيداً عن الطرق التقليدية، دون أن تكون إحدى جولات أسلوب دلفي.

أما الأسئلة المفتوحة، فقد تم تحليل مضامينها تحليلاً موضوعياً نوعياً، من خلال استخلاص الأفكار المتكررة والمتقاربة وتصنيفها في محاور رئيسية.

(٣. ١. ٢) معيار تفسير نتائج الدراسة الرئيسية (جولات دلفي)

(٣. ١. ٢. ١) معيار تفسير نتائج الجولتين الأولى والثانية من دلفي

لتفسير المتوسطات الحسابية وتحديد درجة موافقة الخبراء على المعايير والمؤشرات، تم تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي البالغ (٤) درجات، والنواتج عن الفرق بين أعلى درجة وأدنى درجة في المقياس ($4-1=3$)، على عدد فئات المقياس الخمس، ليبلغ طول كل فئة (٨٠،٠)، وفق المعادلة التالية:

$$(0,80) = (3) \div (4-1)$$

وبناءً على ذلك، تم تفسير المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

١. من (١،٠٠) إلى (١،٨٠) درجة موافقة منخفضة جداً.

٢. من (١،٨١) إلى (٢،٦٠) درجة موافقة منخفضة.

٣. من (٢،٦١) إلى (٣،٤٠) درجة موافقة متوسطة.

٤. من (٣،٤١) إلى (٤،٢٠) درجة موافقة مرتفعة.

٥. من (٤،٢١) إلى (٥،٠٠) درجة موافقة مرتفعة جداً.

وعليه فقد اعتمدت الدراسة الحد الأدنى للمتوسط الحسابي لقبول المعيار أو المؤشر عند (٣،٤١) من أصل (٥) باعتباره الحد الأدنى للموافقة المرتفعة.

وتم حساب نسبة الاتفاق على كل معيار أو مؤشر من خلال قسمة مجموع استجابات «موافق بشدة» و«موافق» على إجمالي الاستجابات الخبراء على المعيار أو المؤشر محل التقييم، ثم ضرب الناتج في (١٠٠). واعتمدت الدراسة نسبة اتفاق لا تقل عن (٨٠%) حدًا أدنى لقبول المعيار أو المؤشر؛ للتأكد من تحقق اتفاق واسع بين الخبراء، واستنادًا إلى بعض تطبيقات أسلوب دلفي التي عرفت الإجماع مسبقًا بأنه اتفاق ما لا يقل عن (٨٠%) من المشاركين، من خلال اختيارهم إحدى درجتَي «موافق» أو «موافق بشدة» على مقياس ليكرت الخماسي (Muhl et al., 2023).

وقد اعتمدت الدراسة أنه إذا لم يتحقق - على الحد الأدنى - أحد الشرطين المذكورين: الأول: (٣,٤١) من (٥) فأكثر على مقياس ليكرت، والثاني: (٨٠%) فأكثر لنسبة اتفاق الخبراء، فيُراجع المعيار أو المؤشر في ضوء ملاحظات الخبراء للنظر في تعديله أو حذفه.

وإستُخدم الوسيط بوصفه مقياساً إضافياً للنزعة المركزية؛ للتحقق من تركز استجابات الخبراء حول درجات الموافقة في مقياس ليكرت الخماسي. كما استُخدم الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت استجابات الخبراء حول المتوسط الحسابي؛ إذ يشير انخفاض قيمته إلى تقارب استجابات الخبراء وانخفاض مستوى التشتت بينها، بينما يشير ارتفاعه إلى وجود تباين أكبر في الاستجابات.

(٣.١.٢.٢) معيار تفسير نتائج الجولة الثالثة من دلفي

لقياس مدى اتفاق الخبراء على الأوزان النسبية المقترحة لمعايير النموذج ومؤشراته، فقد اكتفت الدراسة في تفسير نتائج الجولة الثالثة من دلفي على الأساليب الإحصائية: التكرارات، والنسب المئوية، ونسبة الاتفاق بين الخبراء، ولم تستخدم المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية، أو الوسيط، أو الانحراف المعياري، لعدم ملائمتها لطبيعة المقياس الثنائي المستخدم في هذه الجولة والمكون من خيار «موافق» و«غير موافق».

وعُدّ الوزن المقترح مقبُولاً إذا بلغت نسبة اتفاق الخبراء عليه (٨٠%) فأكثر، وهو ما يعادل (١٢) خبيراً من أصل (١٥) خبيراً. وتم حساب نسبة الاتفاق في هذه الجولة من خلال قسمة عدد استجابات «موافق» على إجمالي الاستجابات، ثم ضرب الناتج في (١٠٠). إذا لم تبلغ نسبة الاتفاق على الوزن النسبي المقترح (٨٠%)، فيُراجع الوزن في ضوء ملاحظات الخبراء للنظر في تعديله وإعادة عرضه بحسب ما تقتضيه إجراءات الدراسة.

ملاحظة هامة: لتحري الدقة في عرض النتائج، فقد فرقت الدراسة بين نسبة الاتفاق بين الخبراء التي حسبت في جميع الجولات الثلاث، والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي التي اقتصر حسابها على الجولتين الأولى والثانية، وذلك نظراً لاستخدام مقياس ليكرت الخماسي فيهما.

والمقصود بالنسبة المئوية للمتوسط الحسابي هو حاصل تحويل المتوسط الحسابي إلى نسبة مئوية من خلال قسمته على الدرجة العظمى لمقياس ليكرت الخماسي، وهي (٥)، ثم ضرب الناتج في (١٠٠). أما نسبة الاتفاق في الجولتين الأولى والثانية، فتشير إلى نسبة الاستجابات الواقعة ضمن درجتي «موافق» و«موافق بشدة» من إجمالي الاستجابات، في حين حُسبت نسبة الاتفاق في الجولة الثالثة بناءً على نسبة استجابات «موافق» من إجمالي الاستجابات.

(٢.٣) النتائج

(١.٢.٣) نتائج الاستبانة التمهيدية

أظهرت نتائج الاستبانة التمهيدية، بناءً على استجابات (٣٠) خبيرًا، وجود درجة موافقة عامة مرتفعة نحو تطوير آليات تقييم ومواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، والانتقال من الاعتماد على الشهادة والتخصص إلى نموذج أوسع يستحضر المهارات والقدرات والخبرة المهنية. فقد بلغ المتوسط العام للاستبانة (٤,١٨) من (٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الوسيط العام للاستجابات (٤)، وهو ما يشير إلى تركيز الاستجابات حول درجة «موافق»، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٨٢)، والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٨٣,٥٢%)، ونسبة الموافقة العامة (٨١,٤٣%)، وهي مؤشرات تعكس قبولًا واضحًا لموضوع الدراسة ومسوغاتها النظرية والتطبيقية.

جاءت الفقرة الرابعة، المتعلقة بحاجة النموذج التقليدي القائم على الشهادة والتخصص والخبرة إلى التطوير، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٣) من (٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي، والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٩٤,٦٧%)، ونسبة موافقة بلغت (٩٦,٦٧%). وتدل هذه النتيجة على أن الخبراء يرون أن النموذج التقليدي لم يعد كافيًا وحده للاستجابة لمتطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية الحديثة، ولا سيما في ظل تغير طبيعة العمل الإداري وتزايد الحاجة إلى المرونة والمهارات التطبيقية.

وجاءت الفقرة السابعة، التي تقيس تأييد مبدأ الانتقال من التقييم المعتمد على الشهادة والتخصص فقط إلى نموذج قائم على المهارات والقدرات والخبرة المهنية، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٣) من (٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي، والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٩٢,٦٧%)، كما بلغت نسبة الموافقة عليها (١٠٠%). وتشير هذه النتيجة إلى وجود إجماع فعلي بين الخبراء على تأييد مبدأ التحول، مما يعزز مشروعية الانتقال إلى جولات دلفي اللاحقة لبناء النموذج المقترح وتحديد أبعاده ومؤشراته.

كما حصلت الفقرة الأولى، التي تنص على أن التخصص الأكاديمي لا يعكس دائمًا مستوى المهارات الفعلية التي يمتلكها الموظف، على متوسط حسابي بلغ (٤,٣٧) من (٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٨٧,٣٣%)، ونسبة موافقة بلغت (٩٠%). وتؤكد هذه النتيجة أن التخصص الأكاديمي، رغم أهميته، لا يكفي وحده للحكم على ملائمة الموظف للوظيفة، إذ قد توجد فجوة بين المؤهل العلمي من جهة، والقدرة الفعلية على أداء مهام الوظيفة الإدارية التشغيلية.

أما الفقرتان الثانية والخامسة فقد حصلتا على متوسط حسابي متساوٍ بلغ (٤,١٣) من (٥)، وبلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٨٢,٦٧%). ويعني ذلك أن الخبراء يميلون إلى الاتفاق على أن الحصيلة العلمية قد تتقادم بمرور الوقت، وأن التقييم القائم على المهارات يتوافق مع توجهات الإدارة الحديثة في إدارة رأس المال البشري. كما حصلت الفقرة السادسة على متوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) من

(٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغت والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٨٠,٠٠%)، مما يشير إلى قبول جيد لفكرة أن التقييم والتوظيف القائمين على المهارات يسهمان في رفع مرونة العمل المؤسسي وفاعليته.

في المقابل، جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣) من (٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي، والنسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٦٤,٦٧%)، وبنسبة موافقة بلغت (٣٦,٦٧%). ولا تعني هذه النتيجة رفض أهمية المهارات والقدرات، بقدر ما تكشف عن تحفظ لدى عدد من الخبراء تجاه صياغة تجعل المهارات أهم من التخصص العلمي بصورة مطلقة. ومن ثم، فإن القراءة المنهجية لهذه النتيجة توجب أن يكون النموذج المقترح نموذجًا تكامليًا لا إلغائيًا؛ أي أنه يمنح المهارات والقدرات والخبرة المهنية وزنًا جوهريًا، مع الإبقاء على الخلفية العلمية والتدريبية ضمن عناصر التقييم لا بوصفها المحدد الوحيد للملاءمة الوظيفية.

وبناءً على ما سبق، تؤكد نتائج الاستبانة التمهيدية مناسبة التوجه البحثي للدراسة، وتوفر أساسًا منهجيًا للانتقال إلى مراحل أكثر تفصيلاً في بناء نموذج إعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية. كما تشير النتائج إلى أن الخبراء يؤيدون تطوير النموذج التقليدي، لكنهم يميلون إلى صيغة متوازنة تجمع بين المؤهل العلمي والخبرة والمهارات الوظيفية والسلوكية والتقنية والقدرات المعرفية، بما يحقق مواءمة أكثر عدالة وفاعلية بين الموظف ومتطلبات الوظيفة.

جدول رقم (٣-١): ملخص إجابات الخبراء على الاستبانة التمهيدية

النسبة من إجمالي ٢١٠ استجابة	التكرار	فئة الاستجابة
٤٠%	٨٤	موافق بشدة
٤١,٤٣%	٨٧	موافق
١٤,٧٦%	٣١	محايد
٣,٨١%	٨	غير موافق
٠,٠٠%	٠	غير موافق بشدة

جدول رقم (٣-٢) ملخص المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج الاستبانة التمهيدية

المؤشر الإحصائي	القيمة
عدد الخبراء	٣٠
عدد فقرات الاستبانة	٧
إجمالي الاستجابات	٢١٠
المتوسط الحسابي العام	٤,١٨
الوسيط	٤

المؤشر الإحصائي	القيمة
الانحراف المعياري	٠,٨٢
النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	%٨٣,٥٢
نسبة الموافقة العامة	%٨١,٤٣

جدول رقم (٣-٣) المؤشرات الإحصائية التفصيلية لفقرات الاستبانة التمهيدية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	نسبة الموافقة العامة	درجة الموافقة	المرتبة
١	٤,٣٧	٤	٠,٦٦	%٨٧,٣٣	%٩٠,٠٠	مرتفعة جدًا	٣
٢	٤,١٣	٤	٠,٧٦	%٨٢,٦٧	%٨٣,٣٣	مرتفعة	٤ مكرر
٣	٣,٢٣	٣	٠,٧٦	%٦٤,٦٧	%٣٦,٦٧	متوسطة	٧
٤	٤,٧٣	٥	٠,٥١	%٩٤,٦٧	%٩٦,٦٧	مرتفعة جدًا	١
٥	٤,١٣	٤	٠,٥٦	%٨٢,٦٧	%٩٠,٠٠	مرتفعة	٤ مكرر
٦	٤,٠٠	٤	٠,٨٩	%٨٠,٠٠	%٧٣,٣٣	مرتفعة	٦
٧	٤,٦٣	٥	٠,٤٨	%٩٢,٦٧	%١٠٠,٠٠	مرتفعة جدًا	٢

(٣.٢.٢) تحليل نتائج إجابات الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية

أظهرت إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة أن إعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية تواجه عددًا من التحديات التنظيمية والثقافية والتطبيقية. فقد أشار الخبراء إلى أن ضخامة المؤسسات العامة وكثرة أعداد الموظفين، إضافة إلى البيروقراطية والاعتماد على الأنظمة التقليدية، قد تحد من سهولة تطبيق نماذج حديثة للتقييم وإعادة المواءمة.

كما كشفت الإجابات عن وجود تحدٍّ ثقافي يتمثل في النظر إلى الوظيفة العامة بوصفها حقًا مكتسبًا، مما قد يؤدي إلى التساهل في تقييم الأداء وصعوبة اتخاذ القرارات الموضوعية بشأن إعادة توزيع الموظفين أو مواءمتهم مع وظائف أكثر ملاءمة. وأشار بعض الخبراء كذلك إلى أهمية الحذر في تطبيق النموذج، بحيث يكون تدريجيًا ومرنًا وقابلًا للمراجعة في حال ظهرت صعوبات عند التطبيق.

وفيما يتعلق ببناء النموذج، أكدت الإجابات أهمية التركيز على المهارات الوظيفية والسلوكية والمعرفية، مع عدم إهمال الخبرة المهنية والتخصص العلمي، حتى يكون النموذج متوازنًا ولا يصطدم كليًا بالأنظمة التقليدية. كما برزت أهمية توظيف التقنية الحديثة والمنصات الرقمية في قياس المهارات والقدرات، بما يعزز موضوعية التقييم ويقلل الاعتماد على التقديرات الشخصية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الاستبانة التمهيدية قدمت مؤشرًا أوليًا داعمًا لمبررات ومشكلة الدراسة؛ إذ أظهرت أن الخبراء يتفقون بدرجة مرتفعة على أهمية تطوير نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري، مما يدعم التوجه نحو نموذج قائم على المهارات، مع توجيه هام يتمثل في ضرورة أن يكون النموذج قائمًا على الموازنة بين المهارات والقدرات والخبرة المهنية من جهة، والتخصص العلمي والخلفية التعليمية من جهة أخرى، وقابلًا للتطبيق التدريجي داخل القطاع العام. وهذه النتائج تدعم الانتقال إلى جولات دلفي بهدف بناء النموذج المقترح وتحديد أبعاده ومؤشراته وأوزانه النسبية بصورة أكثر دقة.

جدول رقم (٣-٤) ملخص إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية على أبرز تحديات إعادة مواءمة الموظفين

المحور المستخلص	دلالاته في الدراسة
ضخامة المؤسسات العامة وكثرة الموظفين	الحاجة إلى نموذج واضح وقابل للتطبيق المرحلي
البيروقراطية والأنظمة القديمة	ضرورة مواءمة النموذج مع التحديثات التنظيمية ورؤية ٢٠٣٠
الثقافة الوظيفية التقليدية	أهمية تهيئة البيئة التنظيمية لقبول التقييم القائم على الكفاءة
تخوفات التطبيق	الحاجة إلى نموذج مرن يتضمن مراجعة وتغذية راجعة

جدول رقم (٣-٥) ملخص إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية على معايير إضافية ينبغي مراعاتها

المحور المستخلص	دلالاته في الدراسة
عدم إهمال الخبرة والتخصص	بناء نموذج متوازن لا يلغي المعايير التقليدية بل يعيد وزنها
استخدام التقنية في التقييم	دعم النموذج بأدوات قياس موضوعية ومنصات رقمية

(٣.٣) نتائج جولة دلفي الأولى

أظهرت نتائج الجولة الأولى من دلفي مستوى مرتفعاً جداً من موافقة الخبراء على ملائمة المعايير الرئيسية المقترحة للنموذج. وقد بلغ إجمالي عدد الاستجابات (٩٠) استجابة، ناتجة عن تقييم (١٥) خبيراً للمعايير الستة، وبلغ مجموع الدرجات الفعلية (٤٢٦) درجة من أصل (٤٥٠) درجة. كما بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات الخبراء (٤,٧٣) من (٥)، وبلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي الحسابي (٩٤,٧%)، مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على المعايير المقترحة.

وبلغ الوسيط (٥)، بما يدل على تركز القيمة الوسطى للاستجابات عند درجة «موافق بشدة»، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٤٧)، وهو ما يعكس انخفاض تشتت الاستجابات وتقارب آراء الخبراء حول المعايير المعروضة.

وتوزعت الاستجابات على فئات مقياس ليكرت الخماسي بواقع (٦٧) استجابة بدرجة «موافق بشدة» بنسبة (٧٤,٤٤%)، و(٢٢) استجابة بدرجة «موافق»، بنسبة (٢٤,٤٤%)، واستجابة واحدة بدرجة «محايد»، بنسبة (١,١١%)، في حين لم تُسجل أي استجابة بدرجة «غير موافق» أو «غير موافق بشدة». وبذلك بلغت نسبة الاتفاق بين الخبراء المحسوبة من مجموع استجابات «موافق بشدة» و«موافق»، (٩٨,٨٩%) من إجمالي الاستجابات.

وتدل هذه النتائج على وجود درجة مرتفعة جداً من الاتفاق بين الخبراء حول ملائمة المعايير الرئيسية المقترحة، إذ تجاوز المتوسط الحسابي العام الحد الأدنى البالغ (٣,٤١) من أصل (٥)، كما تجاوزت نسبة الاتفاق الحد الأدنى البالغ (٨٠%). وبناءً على ذلك، أُبقي على المعايير الرئيسية الستة، وانتقلت الدراسة إلى الجولة الثانية لتحكيم المؤشرات التفصيلية المرتبطة بها.

جدول رقم (٣-٦) المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج جولة دلفي الأولى

النتيجة	المؤشر العام
١٥	عدد الخبراء
٦	عدد المعايير
٩٠	إجمالي الاستجابات
٤٢٦ من ٤٥٠	مجموع الدرجات الفعلية
٥/٤,٧٣	المتوسط الحسابي العام وفق مقياس ليكرت الخماسي
٥	الوسيط
٠,٤٧	الانحراف المعياري العام
%٩٤,٦٧	النسبة المئوية للمتوسط الحسابي

المؤشر العام	النتيجة
عدد إجابات موافق بشدة	٦٧ من ٩٠
عدد إجابات موافق	٢٢ من ٩٠
عدد إجابات محايد	١ من ٩٠
عدد إجابات غير موافق	٠
نسبة الاتفاق بين الخبراء	٩٨,٨٩%

(٣. ٤) نتائج جولة دلفي الثانية

أظهرت نتائج الجولة الثانية مستوى مرتفعًا جدًا من موافقة الخبراء على ملائمة المؤشرات التفصيلية المقترحة للنموذج. وقد بلغ إجمالي عدد الاستجابات (٤٥٠) استجابة، ناتجة عن تقييم (١٥) خبيرًا لثلاثين مؤشرًا، وبلغ مجموع الدرجات الفعلية (٢١٨٥) درجة من أصل (٢٢٥٠) درجة.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات الخبراء (٤,٨٦) من (٥) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٩٧,١١%). كما بلغ الوسيط (٥)، مما يدل على أن القيمة الوسطى للاستجابات تركزت عند درجة «موافق بشدة»، في حين بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٣٥)، وهو ما يعكس انخفاض تشتت الاستجابات وتقارب آراء الخبراء حول المؤشرات المعروضة.

وتوزعت الاستجابات بواقع (٣٨٥) استجابة بدرجة «موافق بشدة» بنسبة (٨٥,٥٦%)، و(٦٥) استجابة بدرجة «موافق» بنسبة (١٤,٤٤%)، في حين لم تُسجل أي استجابة ضمن فئات «محايد» أو «غير موافق» أو «غير موافق بشدة». وبذلك بلغت نسبة الاتفاق بين الخبراء (١٠٠%)، إذ جاءت جميع الاستجابات ضمن فئتي «موافق بشدة» و«موافق».

وأظهرت النتائج التفصيلية للمؤشرات تحقق شرطي القبول المحددين في الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل مؤشر (٣,٤١) من أصل (٥) فأكثر، وبلغت نسبة اتفاق الخبراء عليه (٨٠%) فأكثر. وبناءً على ذلك، لم تستلزم نتائج الجولة حذف أي مؤشر من المؤشرات الثلاثين، فأبقي عليها جميعًا والانتقال بها إلى الجولة الثالثة لتحكيم الأوزان النسبية للمعايير والمؤشرات.

جدول رقم (٣-٧) المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج جولة دلفي الثانية

المؤشر العام	النتيجة
عدد الخبراء	١٥
عدد المؤشرات لكل خبير	٣٠
إجمالي الاستجابات	٤٥٠
مجموع الدرجات الفعلية	٢١٨٥ من ٢٢٥٠
المتوسط الحسابي العام وفق مقياس ليكرت الخماسي	٥/٤,٨٦

المؤشر العام	النتيجة
الوسيط	٥
الانحراف المعياري العام	٠,٣٥
النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	٩٧,١%
عدد إجابات موافق بشدة	٣٨٥
عدد إجابات موافق	٦٥
عدد إجابات محايد	٠
عدد إجابات غير موافق	٠
نسبة الاتفاق	١٠٠%

(٣. ٥) نتائج جولة دلفي الثالثة

أظهرت نتائج الجولة الثالثة من دلفي اتفاقاً كاملاً بين الخبراء على الأوزان النسبية المقترحة للمؤشرات التفصيلية، وما نتج عنها من أوزان كلية للمعايير الرئيسية. وقد بلغ إجمالي الاستجابات المقدمة في هذه الجولة (٤٥٠) استجابة، ناتجة عن تقييم (١٥) خبيراً لأوزان (٣٠) مؤشراً، باستخدام مقياس ثنائي يتكون من خيار «موافق» و«غير موافق».

وجاءت جميع الاستجابات ضمن فئة «موافق»، بواقع (٤٥٠) استجابة من أصل (٤٥٠)، ولم تُسجل أي استجابة ضمن فئة «غير موافق»، كما لم يقترح أي خبير وزناً بديلاً لأي مؤشر. وبذلك بلغت نسبة الاتفاق الكلية بين الخبراء (١٠٠%).

وقد أسفر توزيع أوزان المؤشرات عن منح كل من معايير المهارات الوظيفية، والقدرات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات السلوكية وزناً كلياً قدره (٢٠%)؛ إذ بلغ وزن كل مؤشر من مؤشرات الخمسة (٤%)، كما حصل كل من معياري الخبرة المهنية والخلفية العلمية والتدريبية على وزن كلي قدره (١٠%)؛ إذ بلغ وزن كل مؤشر من مؤسراتهما الخمسة (٢%).

وبناءً على تحقق معيار القبول وبلوغ نسبة الاتفاق (١٠٠%)، اعتُمدت الأوزان النسبية المقترحة دون تعديل، وإدراجها ضمن الصورة النهائية للنموذج المقترح، وذلك اعتماداً على آراء الخبراء المشاركين.

جدول رقم (٣-٨) المؤشرات الإحصائية العامة لنتائج جولة دلفي الثالثة

المؤشر العام	النتيجة
عدد الخبراء المشاركين	١٥
عدد المعايير الرئيسية	٦
عدد المؤشرات التفصيلية	٣٠

المؤشر العام	النتيجة
عدد الأوزان المعروضة للتقييم	٣٠
عدد الاستجابات الكلية	٤٥٠
عدد استجابات موافق	٤٥٠
عدد استجابات غير موافق	٠
عدد الأوزان المعدلة من الخبراء	٠
نسبة الاتفاق الكلية بين الخبراء	%١٠٠
نتيجة الجولة الثالثة	اعتماد الأوزان النسبية المقترحة دون تعديل

جدول رقم (٣-٩): نتائج اتفاق الخبراء على الأوزان النسبية للمعايير والمؤشرات

ت	المعيار	المؤشر	الوزن المقترح	عدد الموافقين	عدد غير موافق	نسبة الاتفاق	الوزن النهائي
١	المهارات الوظيفية	مهارات التنسيق والمتابعة	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		مهارات تنظيم العمل	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		مهارات إدارة الوقت	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		القدرة على تنفيذ الإجراءات الإدارية بدقة	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		القدرة على ترتيب الأولويات التشغيلية	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
	الوزن النهائي للمعيار		%٢٠				
٢	القدرات المعرفية	القدرة على تحليل المعلومات	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		سرعة التعلم واكتساب المعرفة	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		القدرة على حل المشكلات	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		الاستيعاب السريع للتعليمات والإجراءات	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		القدرة على تنظيم المعلومات وربطها	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
	الوزن النهائي للمعيار		%٢٠				
٣	المهارات	استخدام الأنظمة الإلكترونية	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤

ت	المعيار	المؤشر	الوزن المقترح	عدد الموافقين	عدد غير موافق	نسبة الاتفاق	الوزن النهائي
	التقنية	المستخدمة في المنظمة					
		التعامل مع برامج الحاسب المكتبية	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		إدارة البيانات والمعلومات	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		استخدام أدوات الاتصال والمتابعة الرقمية	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		القدرة على التكيف مع الأنظمة التقنية الجديدة	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
	الوزن النهائي للمعيار		%٢٠				
٤	المهارات السلوكية	الالتزام والانضباط الوظيفي	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		العمل الجماعي	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		التواصل الفعال	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		تحمل المسؤولية	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
		القدرة على التكيف مع ضغوط العمل	%٤	١٥	٠	%١٠٠	%٤
	الوزن النهائي للمعيار		%٢٠				
٥	الخبرة المهنية	عدد سنوات الخبرة ذات الصلة	%٢	١٥	٠	%١٠٠	%٢
		تنوع الخبرات الوظيفية	%٢	١٥	٠	%١٠٠	%٢
		الخبرة في البيئات الإدارية التشغيلية	%٢	١٥	٠	%١٠٠	%٢
		الخبرة في التعامل مع الإجراءات والنظم	%٢	١٥	٠	%١٠٠	%٢
		القدرة على الاستفادة من الخبرة السابقة في معالجة المواقف	%٢	١٥	٠	%١٠٠	%٢
	الوزن النهائي للمعيار		%١٠				
٦	الخلفية العلمية والتدريبية	درجة المؤهل العلمي	%٢	١٥	٠	%١٠٠	%٢
		ملاءمة التخصص الأكاديمي	%٢	١٥	٠	%١٠٠	%٢

ت	المعيار	المؤشر	الوزن المقترح	عدد الموافقين	عدد غير موافق	نسبة الاتفاق	الوزن النهائي
		للوظيفة	٢%	١٥	٠	١٠٠%	٢%
		سنة التخرج، مع مراعاة حداثة التخرج عند الحاجة	٢%	١٥	٠	١٠٠%	٢%
		الدورات التدريبية والبرامج المهنية والشهادات المساندة	٢%	١٥	٠	١٠٠%	٢%
		المستوى العلمي	٢%	١٥	٠	١٠٠%	٢%
	الوزن النهائي للمعيار		١٠%				
الإجمالي	المعايير / المؤشرات	الوزن المقترح	عدد استجابات موافق	عدد غير موافق	نسبة الاتفاق	الوزن النهائي	
	٦ معايير / ٣٠ مؤشر	١٠٠%	٤٥٠	٠	١٠٠%	١٠٠%	

(٣.٦) التحليل النهائي

(٣.٦.١) التحليل النهائي الشامل لبيانات الدراسة الرئيسية (جولات دلفي)

عند مقارنة نتائج جولات دلفي الثلاث، يتضح ارتفاع مستوى القبول والتوافق بين الخبراء على مكونات النموذج المقترح؛ إذ بلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي في الجولة الأولى (٩٤,٦٧%)، وارتفع في الجولة الثانية إلى (٩٧,١١%)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى اتفاق الخبراء على المعايير والمؤشرات وفق مقياس ليكرت الخماسي. أما نسبة الاتفاق بين الخبراء، فقد بلغت (٩٨,٨٩%) في الجولة الأولى، باحتساب استجابات «موافق بشدة» و«موافق»، ثم وصلت إلى (١٠٠%) في الجولة الثانية، واستقرت عند (١٠٠%) في الجولة الثالثة، مما يعكس تزايد درجة التوافق بين الخبراء مع تقدم جولات دلفي. ويؤكد هذا التدرج نجاح أسلوب دلفي في تنقيح النموذج وتحسين مكوناته عبر مراحل متتابعة، بدءًا من قبول المعايير الرئيسية، ثم التحقق من المؤشرات التفصيلية، ثم اعتماد الأوزان النسبية النهائية.

كما تؤكد قيم الوسيط هذا الاتجاه؛ إذ بلغ الوسيط في الجولة الأولى والثانية (٥)، بما يدل على أن معظم استجابات الخبراء في المراحل التي استخدمت مقياس ليكرت الخماسي تركزت حول درجة «موافق بشدة».

كما تدعم قيم الانحراف المعياري هذا الاتجاه؛ إذ بلغ الانحراف المعياري في الجولة الأولى (٠,٤٧)، ثم انخفض في الجولة الثانية إلى (٠,٣٥)، مما يشير إلى تراجع درجة تشتت الاستجابات وتزايد تقارب آراء الخبراء مع تقدم مراحل الدراسة.

وتدعم هذه النتائج الصديق التحكيمي المبدئي لمكونات النموذج وقبولها من الخبراء المشاركين. كما تدل درجات الموافقة ونسب الاتفاق المرتفعة على وضوح مكونات النموذج وملاءمتها من وجهة نظر الخبراء.

(٣.٦.٢) مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري

أظهرت نتائج الدراسة، بدءًا من الاستبانة التمهيدية ومرورًا بجولات دلفي الثلاث، وجود درجة موافقة مرتفعة على الحاجة إلى تطوير آليات مواءمة رأس المال البشري، إلى جانب مستويات مرتفعة من اتفاق الخبراء على مكونات النموذج المقترح، وعدم الاقتصار في المواءمة على المؤهل الأكاديمي والتخصص وسنوات الخبرة. ويتفق هذا التوجه مع ما أشارت إليه أدبيات عدم مواءمة المهارات من أن التوافق الشكلي بين تخصص الفرد والمسمى الوظيفي لا يعني بالضرورة امتلاكه المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة فعليًا، وأن عدم المواءمة قد يتخذ صورًا متعددة، منها زيادة التأهيل أو نقصه، أو وجود فجوة بين المهارات التي يمتلكها الفرد والمهارات المطلوبة لأداء العمل (Comyn & Strietska-Ilina, 2019). ومن ثم، تدعم نتائج الاستبانة التمهيدية المنطلق الذي قامت عليه الدراسة، والمتمثل في الحاجة إلى توسيع معايير المواءمة لتشمل المهارات والقدرات والسلوكيات والخبرة المهنية والخلفية العلمية والتدريبية ضمن إطار متكامل.

كما تتقاطع هذه النتيجة مع الموضوعات التي تناولتها بعض الدراسات العربية والمحلية المرتبطة بكفاءات الموارد البشرية، والمواءمة بين الفرد والوظيفة، والاستفادة من رأس المال البشري، وتطوير الأداء المؤسسي؛ إذ تبرز هذه الأدبيات أهمية تجاوز الاعتماد المنفرد على المؤهلات الرسمية، وربط قرارات الموارد البشرية بخصائص الفرد ومتطلبات العمل الفعلية (الشريف، ٢٠٢١؛ القحطاني، ٢٠١٩؛ الزهراني، ٢٠٢١؛ اليحيى، ٢٠١٠).

وأظهرت نتائج الجولة الأولى درجة موافقة مرتفعة جدًا ونسبة اتفاق مرتفعة بين الخبراء على ملاءمة المعايير الستة الرئيسية المقترحة للنموذج. وتتفق هذه النتيجة مع توجهات بناء نماذج الكفاءات التي تؤكد ضرورة الاعتماد على مجموعة متعددة من المعايير المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، بدلًا من الاعتماد على مؤشر منفرد أو مجموعة محدودة من المؤشرات التقليدية. فقد أكد (Campion et al. 2011) أهمية بناء نماذج الكفاءات بالاستناد إلى مصادر متعددة للمعلومات، والاستفادة من آراء الخبراء المتخصصين، وربط الكفاءات بمتطلبات الوظائف والاستخدامات التنظيمية المستهدفة. وفي ضوء ذلك، يعكس اتفاق الخبراء على معايير المهارات الوظيفية، والقدرات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات السلوكية، والخبرة

المهنية، والخلفية العلمية والتدريبية ملائمة التعامل مع المواءمة الوظيفية بوصفها عملية متعددة الأبعاد، لا يمكن تقديرها من خلال المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة وحدهما.

وتتسجم نتائج الجولة الثانية، التي أظهرت درجة موافقة مرتفعة جدًا واتفاقًا كاملاً وفق المعيار الإجرائي للدراسة على المؤشرات التفصيلية، مع الأدبيات التي تؤكد أهمية تحويل الأبعاد العامة للنماذج إلى مؤشرات محددة وقابلة للتقييم. فقد أوضحت دراسة (Hsu et al. 2010) إمكانية الاستفادة من أحكام الخبراء المنظمة في تنقية المعايير وتحديد العناصر الملائمة لدعم عملية اتخاذ القرار. وعلى الرغم من اختلاف مجال تلك الدراسة واستخدامها أسلوب دلفي الضبابي، فإنها تتفق منهجيًا مع الدراسة الحالية في أهمية إشراك الخبراء في مراجعة المعايير والمؤشرات. وقد أسهم هذا التسلسل في الدراسة الحالية في الانتقال من المعايير العامة التي حُكمت في الجولة الأولى إلى ثلاثين مؤشرًا تفصيليًا خضعت للمراجعة في الجولة الثانية، مما دعم وضوح مكونات النموذج وملاءمتها من وجهة نظر الخبراء.

كما تدعم النتائج منطلق ملائمة الفرد للوظيفة، الذي يمثل أحد الأسس النظرية الرئيسة للدراسة. فقد أظهرت دراسة (Kristof-Brown et al. 2005) ارتباط ارتفاع درجة التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة بعدد من النتائج الوظيفية الإيجابية، مثل ارتفاع الرضا والأداء، وانخفاض نية ترك العمل والسلوكيات الانسحابية. ويسعى النموذج المقترح إلى ترجمة هذا المفهوم النظري إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها مستقبلاً في تقدير مدى التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة المستهدفة. فالمهارات الوظيفية والتقنية والسلوكية والقدرات المعرفية ترتبط بقدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات الأداء، في حين تقدم الخبرة المهنية والخلفية العلمية والتدريبية معلومات داعمة عن معارف الفرد وخبراته السابقة ومدى صلتها بطبيعة الوظيفة.

وتتسق النتائج كذلك مع المنظور العام لنظرية رأس المال البشري، التي تنظر إلى التعليم والتدريب والخبرة والمعارف والقدرات بوصفها استثمارات تسهم في رفع القدرة الإنتاجية للفرد (Becker, 1964). ولا يعني إعطاء المؤهل والخبرة وزناً أقل من المعايير المهارية إلغاء قيمتهما، وإنما يعكس توسيع مفهوم رأس المال البشري ليشمل القدرات الفعلية القابلة للتوظيف في أداء العمل، إلى جانب المؤهلات والخبرات المكتسبة.

ومن منظور نظرية النظم المفتوحة، يمكن تفسير الحاجة إلى تطوير نموذج المواءمة في ضوء ضرورة استجابة المنظمات للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل والتقنية ومتطلبات الوظائف. فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن محيطها، وإنما تتأثر بالتغيرات الخارجية وتعيد تنظيم مواردها وأدوارها بما يحقق التكيف والاستمرار (Katz & Kahn, 1978). ومن هذا المنطلق، يتوافق بناء نموذج مرّن قائم على المهارات مع الحاجة إلى تحديث آليات توزيع رأس المال البشري كلما تغيرت متطلبات الوظائف والأنظمة والتقنيات المستخدمة.

أما نتائج الجولة الثالثة، فقد أظهرت اتفاقاً كاملاً بين الخبراء على الأوزان النسبية المقترحة للمؤشرات، وما ترتب عليها حسابياً من أوزان كلية للمعايير. ويتسق استخدام الأوزان النسبية بصورة عامة مع منطق اتخاذ القرار متعدد المعايير، الذي يقوم على أن عناصر التقييم لا تتساوى بالضرورة في أهميتها بالنسبة إلى القرار، وأن بناء نموذج معياري يتطلب تحديد قيمة ترجيحية لكل عنصر وفق دوره النسبي (Saaty, 1980). ومع أن الدراسة الحالية لم تستخدم منهجية التحليل الهرمي، فإنها استفادت من المنطق العام لترجيح المعايير، ثم عرضت الأوزان المقترحة على الخبراء للتحكيم باستخدام أسلوب دلفي.

وقد وافق الخبراء على توزيع يمنح كلاً من المهارات الوظيفية، والقدرات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات السلوكية وزناً كلياً قدره (٢٠%)، مقابل (١٠%) لكل من الخبرة المهنية والخلفية العلمية والتدريبية. ويشير هذا التوزيع إلى إقرار الخبراء بأهمية أكبر للمعايير المرتبطة مباشرة بالممارسة الفعلية للوظيفة، مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية والخلفية العلمية والتدريبية بوصفهما عنصرين داعمين للمواءمة. ولا يعني انخفاض وزنه النسبي إلغاء أهميتهما، وإنما يعكس إعادة تحديد موقعهما داخل عملية التقييم، بحيث لا يكون المؤهل العلمي أو عدد سنوات الخبرة أساساً منفرداً للحكم على ملاءمة الموظف. وتتفق هذه النتيجة مع مدخل الكفاءات الذي ينظر إلى الأداء الفعّال بوصفه نتيجة لتكامل المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات، وليس نتيجة للمؤهل الأكاديمي وحده (Spencer & Spencer, 1993; Campion et al., 2011).

وفي ضوء التكامل بين نتائج مراحل الدراسة، يتضح أن الدراسة انتقلت بصورة منهجية من استكشاف الحاجة إلى تطوير آليات المواءمة، إلى تحكيم المعايير الرئيسية، ثم المؤشرات التفصيلية، وأخيراً الأوزان النسبية. وتشير مستويات الموافقة والاتفاق المرتفعة في الجولات الثلاث إلى قبول الخبراء لمكونات النموذج في كل مرحلة، مع مراعاة اختلاف موضوع التقييم وأداة القياس من جولة إلى أخرى. كما تدعم النتائج التصور النظري الذي ينظر إلى رأس المال البشري بوصفه مورداً متعدد الأبعاد، ينبغي توظيفه وفق درجة التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.

وبذلك تقدم الدراسة نموذجاً معيارياً مقترحاً يجمع بين مدخل الكفاءات، وملاءمة الفرد للوظيفة، ونظرية رأس المال البشري، ومنطق ترجيح المعايير، ضمن إطار تطبيقي موجه إلى الوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام السعودي.

ومع ذلك، ينبغي تفسير هذه النتائج في حدود طبيعة الدراسة؛ إذ تعبّر عن درجة موافقة الخبراء واتفاقهم على ملاءمة معايير النموذج ومؤشراته وأوزانه النسبية، ولا تمثل دليلاً تجريبياً على فاعليته بعد التطبيق الفعلي. ومن ثم، تتمثل القيمة الحالية للنموذج في كونه إطاراً مقترحاً ومحكماً يمكن أن يدعم مستقبلاً قرارات التوظيف وإعادة التوزيع والتطوير الوظيفي، على أن تخضع فاعليته وأدوات قياس مؤشراتته للاختبار الميداني في دراسات لاحقة.

(٣.٦.٣) مناقشة فرضيات الدراسة في ضوء النتائج الوصفية

في ضوء نتائج الاستبانة التمهيدية وجولات دلفي الثلاث، يتضح أن النتائج الوصفية تدعم الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تنص على وجود درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء حول ملاءمة النموذج المقترح القائم على المهارات والمعايير الموزونة لإعادة مواءمة رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام السعودي.

وقد قدمت نتائج الاستبانة التمهيدية مؤشراً داعماً للحاجة إلى تطوير النموذج؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٨) من أصل (٥)، وبلغ الوسيط (٤)، وبلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٨٣,٥٢)٪، فيما بلغت نسبة الموافقة العامة (٨١,٤٣)٪.

أما نتائج جولات دلفي، فقد أظهرت مستويات مرتفعة من موافقة الخبراء واتفاقهم على مكونات النموذج المقترح. ففي الجولة الأولى، بلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٩٤,٦٧)٪، وبلغت نسبة الاتفاق بين الخبراء على المعايير الرئيسية (٩٨,٨٩)٪. وفي الجولة الثانية، بلغت النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (٩٧,١١)٪، وبلغت نسبة الاتفاق على المؤشرات التفصيلية (١٠٠)٪. أما في الجولة الثالثة، فقد بلغت نسبة الاتفاق على الأوزان النسبية المقترحة للمؤشرات، وما ترتب عليها من أوزان كلية للمعايير، (١٠٠)٪.

وبناءً على ذلك، دعمت النتائج الوصفية الفرضيات الفرعية للدراسة على النحو التالي:

١. دعمت نتائج الاستبانة التمهيدية فرضية وجود درجة موافقة عامة مرتفعة على أهمية تطوير النموذج التقليدي، والانتقال من الاقتصار على المؤهل العلمي والتخصص والخبرة العامة إلى نموذج أوسع يضم المهارات والقدرات والخبرة المهنية والخلفية العلمية والتدريبية.
٢. دعمت نتائج الجولة الأولى فرضية وجود درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء على ملاءمة المعايير الرئيسية المقترحة للنموذج.
٣. دعمت نتائج الجولة الثانية فرضية وجود درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء على ملاءمة المؤشرات التفصيلية المرتبطة بمعايير النموذج.
٤. دعمت نتائج الجولة الثالثة فرضية وجود درجة اتفاق مرتفعة بين الخبراء على الأوزان النسبية المقترحة للمؤشرات، وما نتج عنها من أوزان كلية للمعايير الرئيسية.

وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن مكونات النموذج المقترح حظيت بدرجة مرتفعة من القبول التحكيمي من الخبراء المشاركين، وأن معايير ومؤشراته وأوزانه النسبية تمثل أساساً مناسباً لبناء إطار معياري مقترح يمكن أن يدعم مستقبلاً قرارات التوظيف، وإعادة التوزيع والتطوير الوظيفي، وإعادة مواءمة رأس المال

البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية. ومع ذلك، لا تمثل هذه النتائج اختبارًا تجريبيًا لفاعلية النموذج بعد تطبيقه، وتظل فاعليته وخصائص أدوات قياسه بحاجة إلى الاختبار الميداني في دراسات لاحقة.

الفصل الرابع

التوصيات والدراسات المستقبلية

الفصل الرابع: التوصيات والدراسات المستقبلية

(٤. ١) الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الاستبانة التمهيدية وجولات دلفي الثلاث، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الرئيسية التي تعكس طبيعة النموذج المقترح ودلالاته المنهجية والتطبيقية التالية:

١. يتضح أن الاعتماد على المؤهل الأكاديمي والتخصص وسنوات الخبرة وحدها لم يعد كافياً للحكم على ملاءمة الموظف أو المرشح للوظائف الإدارية التشغيلية؛ إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه واضح لدى الخبراء نحو الحاجة إلى نموذج أكثر شمولاً يأخذ في الاعتبار المهارات والقدرات والخبرات العملية إلى جانب الخلفية العلمية والتدريبية.

٢. تؤكد نتائج الدراسة أن المهارات الوظيفية، والقدرات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات السلوكية تمثل أبعاداً جوهرية في عملية إعادة مواءمة رأس المال البشري، نظراً لارتباطها المباشر بطبيعة الأداء اليومي في الوظائف الإدارية التشغيلية، مثل تنظيم العمل، ومتابعة الإجراءات، وتحليل المعلومات، واستخدام الأنظمة التقنية، والتواصل، والانضباط، وتحمل المسؤولية.

٣. لا يعني التحول نحو نموذج قائم على المهارات إلغاء أهمية المؤهل العلمي أو الخبرة المهنية، وإنما يعني إعادة موضعتهما داخل إطار أكثر توازناً. فالخبرة والخلفية العلمية والتدريبية تظل عناصر داعمة في قرار المواءمة، لكنها لا ينبغي أن تكون المحدد الوحيد للحكم على كفاءة الفرد أو ملاءمته للوظيفة.

٤. أظهرت نتائج جولات دلفي أن النموذج المقترح يحظى بدرجة عالية من القبول التحكيمي بين الخبراء؛ إذ ارتفعت نسب الاتفاق من الجولة الأولى إلى الجولة الثالثة، مما يدل على أن أسلوب دلفي أسهم في تنقيح النموذج وتحسين مكوناته والوصول إلى صورة أكثر توافقاً بين المشاركين.

٥. يشير اتفاق الخبراء على المعايير والمؤشرات والأوزان النسبية إلى أن النموذج المقترح يتمتع بدرجة مناسبة من الصدق التحكيمي والقبول المهني، في حدود طبيعة الدراسة التي اعتمدت على آراء الخبراء، لا على التطبيق الميداني المباشر داخل المنظمات.

٦. يسهم توزيع الأوزان النسبية في تحويل عملية المواءمة من حكم عام أو تقدير شخصي إلى إطار أكثر تنظيماً وموضوعية، بحيث يمكن تقييم الموظف محل المواءمة أو المرشح وفق مجموعة واضحة من المعايير والمؤشرات، مع بيان الوزن النسبي لكل عنصر في القرار النهائي.

٧. يتيح النموذج المقترح إمكانية استخدامه كأداة مساندة في قرارات التوظيف، وإعادة التوزيع الوظيفي، وتطوير رأس المال البشري، خاصة في الوظائف الإدارية التشغيلية التي تتطلب مزيجًا من المهارات التنظيمية، والمعرفية، والتقنية، والسلوكية.

٨. تؤكد الدراسة أهمية التطبيق التدريجي والمرن لأي نموذج جديد لإعادة موازنة رأس المال البشري، نظرًا لوجود تحديات تنظيمية وثقافية قد تؤثر في تقبل النماذج القائمة على المهارات، خصوصًا في البيئات التي اعتادت الاعتماد على المؤهل والتخصص والخبرة بوصفها معايير رئيسة للتقييم.

٩. يمكن أن يعتبر النموذج المقترح إطارًا معياريًا قابلاً للبناء عليه في تطوير ممارسات التوظيف وإعادة الموازنة في الوظائف الإدارية التشغيلية، مع الحاجة إلى اختباره ميدانيًا في دراسات لاحقة للتحقق من أثره العملي في تحسين جودة قرارات الموارد البشرية.

(٢.٤) التوصيات

١. **تبني النماذج القائمة على المهارات والمعايير الموزونة:** توصي الدراسة الجهات والمنظمات التي تتعامل مع الوظائف الإدارية التشغيلية بتطوير نماذج تقييم لا تعتمد فقط على المؤهل الأكاديمي أو التخصص أو سنوات الخبرة، وإنما تستند إلى معايير أكثر شمولًا تشمل المهارات الوظيفية، والقدرات المعرفية، والمهارات التقنية، والمهارات السلوكية، والخبرة المهنية، والخلفية العلمية والتدريبية.

٢. **إعادة النظر في آليات التوظيف التقليدية:** توصي الدراسة بألا يكون قرار التوظيف أو إعادة التوزيع الوظيفي قائمًا بصورة رئيسة على الشهادة والتخصص، بل ينبغي أن يُدعم بأدوات تقيس القدرة الفعلية للمرشح أو الموظف على أداء المهام التشغيلية اليومية، مثل التنسيق، والمتابعة، وتنظيم العمل، وإدارة الوقت، واستخدام الأنظمة التقنية، والتواصل الفعال.

٣. **استخدام النموذج المقترح كأداة مساندة في قرارات إعادة الموازنة:** توصي الدراسة بإمكانية الاستفادة من النموذج المقترح بوصفه إطارًا معياريًا يساعد إدارات الموارد البشرية على تقييم مدى ملائمة الموظفين للوظائف الإدارية التشغيلية، وتحديد الوظائف الأكثر توافقًا مع مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، بما يسهم في تحسين قرارات إعادة التوزيع الوظيفي.

٤. **تطبيق النموذج بصورة تدريجية ومرنة:** توصي الدراسة بأن يتم تطبيق أي نموذج جديد لإعادة موازنة رأس المال البشري بصورة تدريجية، مع مراعاة ثقافة المنظمة وطبيعتها الداخلية، وذلك لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز قبول الموظفين والإدارات المعنية للنموذج القائم على المهارات والمعايير الموزونة.

٥. **تدريب مسؤولي الموارد البشرية على استخدام النماذج المعيارية:** توصي الدراسة بتأهيل وتدريب مسؤولي الموارد البشرية ولجان التوظيف والتقييم على استخدام النماذج الموزونة في تقييم الموظفين

والمرشحين، بما يضمن فهم المعايير والمؤشرات وآلية احتساب الدرجات وتفسير النتائج بصورة موضوعية ومتسقة وتخصيص النموذج حسب متطلبات كل وظيفة.

٦. تطوير أدوات قياس عملية للمهارات والقدرات: توصي الدراسة بتصميم اختبارات وتمارين عملية ومقابلات سلوكية منظمة لقياس المهارات الوظيفية والتقنية والسلوكية والمعرفية، بحيث لا يقتصر التقييم على السيرة الذاتية أو المقابلة العامة، بل يعتمد على شواهد أداء قابلة للملاحظة والقياس.

٧. الاستفادة من التقنية في دعم قرارات التقييم والمواءمة: توصي الدراسة بتوظيف الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية في جمع بيانات الموظفين وتحليلها، وقياس المهارات، وحساب الدرجات الموزونة، بما يسهم في تقليل التحيز الشخصي ورفع مستوى الشفافية والموضوعية في قرارات التوظيف وإعادة المواءمة.

٨. الموازنة بين المهارات والخبرة والخلفية العلمية: توصي الدراسة بعدم التعامل مع النموذج القائم على المهارات بوصفه بديلاً كاملاً عن المؤهل العلمي أو الخبرة المهنية، وإنما بوصفه إطاراً تكاملياً يعيد توزيع الأهمية النسبية لهذه العناصر، بحيث تبقى الخلفية العلمية والتدريبية والخبرة المهنية ضمن عناصر التقييم، ولكن دون أن تكون المحدد الوحيد للملاءمة الوظيفية.

٩. تخصيص النموذج وفق طبيعة الوظيفة والمنظمة: توصي الدراسة بأن يتم تكييف النموذج المقترح وفق طبيعة كل منظمة ونوع الوظائف المستهدفة، إذ قد تختلف الأهمية النسبية لبعض المعايير والمؤشرات باختلاف بيئة العمل، وحجم المنظمة، وطبيعة الإجراءات، ومستوى الاعتماد على التقنية.

١٠. مراجعة النموذج وتحديثه دورياً: توصي الدراسة بإخضاع النموذج للمراجعة الدورية بعد تطبيقه، وذلك للتأكد من استمرار ملاءمة معايير ومؤشراته لمتطلبات العمل المتغيرة، ولا سيما في ظل التطورات التقنية والتنظيمية التي تؤثر في طبيعة الوظائف الإدارية التشغيلية.

(٤. ٣) مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وفي حدود طبيعتها المنهجية التي اعتمدت على أسلوب دلفي وآراء الخبراء في بناء النموذج وتحكيمه، تقترح الدراسة عدداً من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير النموذج المقترح واختبار فاعليته في بيئات العمل الفعلية، وذلك على النحو التالي:

١. اختبار النموذج ميدانياً داخل المنظمات: تقترح الدراسة إجراء دراسات ميدانية لاحقة لتطبيق النموذج المقترح داخل منظمات حكومية على وجه التحديد، وذلك للتحقق من مدى فاعليته العملية في دعم قرارات التوظيف وإعادة التوزيع الوظيفي وإعادة مواءمة رأس المال البشري مع متطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية.

٢. قياس أثر النموذج على جودة قرارات التوظيف: تقترح الدراسة إجراء بحوث تقيس أثر استخدام النموذج المقترح على جودة قرارات التوظيف، من خلال مقارنة نتائج التوظيف المبني على المعايير التقليدية بنتائج التوظيف القائم على المهارات والمعايير الموزونة.

٣. دراسة أثر النموذج على الأداء الوظيفي والإنتاجية: تقترح الدراسة اختبار العلاقة بين تطبيق النموذج المقترح ومستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية، وذلك لمعرفة ما إذا كان استخدام نموذج قائم على المهارات يسهم في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى إنجازهم في الوظائف الإدارية التشغيلية.

٤. تطبيق النموذج على قطاعات مختلفة: تقترح الدراسة تطبيق النموذج في قطاعات تنظيمية متنوعة، مثل القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والقطاع غير الربحي، وذلك لمعرفة مدى ملائمة النموذج لاختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة الأعمال والإجراءات الإدارية.

٥. تطوير النموذج ليتناسب مع مستويات وظيفية أخرى: تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية لتكييف النموذج مع مستويات وظيفية مختلفة، مثل الوظائف القيادية، أو الوظائف التخصصية، أو الوظائف الفنية، مع تعديل المعايير والمؤشرات والأوزان النسبية بما يتناسب مع طبيعة كل مستوى وظيفي.

٦. بناء أدوات قياس تفصيلية للمهارات والمؤشرات: تقترح الدراسة تطوير أدوات قياس عملية مرتبطة بكل مؤشر من مؤشرات النموذج، مثل الاختبارات العملية، وتمارين المحاكاة، والمقابلات السلوكية المنظمة، وبطاقات الملاحظة، بما يساعد على تحويل النموذج من إطار معياري إلى أداة تطبيقية قابلة للاستخدام في قرارات الموارد البشرية.

٧. تطوير منصة رقمية لتطبيق النموذج: تقترح الدراسة تصميم منصة إلكترونية أو نظام رقمي يساعد في إدخال بيانات الموظفين أو المرشحين، وقياس مؤشرات النموذج، واحتساب الدرجات الموزونة، وإصدار تقارير تساعد متخذي القرار في التوظيف وإعادة المواءمة.

٨. مقارنة النموذج المقترح بنماذج تقييم أخرى: تقترح الدراسة إجراء بحوث مقارنة بين النموذج المقترح ونماذج تقييم أخرى مستخدمة في الموارد البشرية، مثل نماذج الكفاءات، أو نماذج الجدارة، أو نماذج تقييم الأداء التقليدية، بهدف التعرف على جوانب القوة والقصور في كل نموذج.

٩. دراسة تحديات تطبيق النموذج في البيئة التنظيمية: تقترح الدراسة إجراء دراسات نوعية للتعرف على التحديات التي قد تواجه تطبيق النموذج، مثل مقاومة التغيير، أو ضعف توفر بيانات دقيقة عن الموظفين، أو عدم جاهزية إدارات الموارد البشرية لاستخدام نماذج تقييم موزونة.

١٠. إعادة اختبار أوزان المعايير والمؤشرات على عينات أكبر: تقترح الدراسة إعادة اختبار الأوزان النسبية للمعايير والمؤشرات على عينات أكبر وأكثر تنوعاً من الخبراء والممارسين، وذلك للتحقق من ثبات الأوزان ومدى قابليتها للتعميم على بيئات تنظيمية مختلفة.

١١. دراسة العلاقة بين المواءمة الوظيفية والرضا الوظيفي: تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية لقياس أثر إعادة مواءمة رأس المال البشري وفق نموذج قائم على المهارات على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

١٢. تطوير نموذج خاص بالقطاع العام السعودي: نظراً لأن الدراسة ارتبطت بسياق الوظائف الإدارية التشغيلية في المملكة العربية السعودية، تقترح الدراسة تطوير نسخة تطبيقية من النموذج تراعي طبيعة الأنظمة والإجراءات في القطاع العام السعودي، وتتسجم مع توجهات التطوير الإداري لرؤية المملكة (٢٠٣٠).

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أرقام. (٢٠١٦، ١٩ أكتوبر). العرج: إنتاجية الموظف الحكومي لا تزيد على ساعة عمل يوميًا. <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/449965>
- البواردي، فيصل بن عبدالله محمد. (٢٠٢٢). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(١)، ٣٣-٦٠.
- الجهني، إياد محمد موسى، بن صقير، ريوف صقر، وبن جمعان، موزي عبدالمحسن. (٢٠٢٣). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٩٥)، ١٢٥-١٥٨.
- العمودي، عبدالعزيز عمر بارقية. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية: الدليل المختصر. دار مدارك للنشر.
- القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل (الطبعة الرابعة). العبيكان للنشر.

- Abualjadail, M. A. (1991). Problems affecting productivity of public and private sector employees in Saudi Arabia [Doctoral dissertation, University of La Verne].
- Al-Yahya, K. O. (2010). The over-educated, under-utilized public professionals: Evidences from Oman and Saudi Arabia. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2), 28–47.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Comyn, P., & Strietska-Ilina, O. (Eds.). (2019). Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries. International Labour Office.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Psychological Assessment Resources.
- Edwards, J. R. (1991). Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). Wiley.
- Ho, W. (2008). Integrated analytic hierarchy process and its applications: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 186(1), 211–228. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.01.004>
- Hsu, C.-C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 12(10), 1–8. <https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>
- Hsu, Y.-L., Lee, C.-H., & Kreng, V. B. (2010). The application of the fuzzy Delphi method and fuzzy AHP in lubricant regenerative technology selection. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 419–425. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.068>
- Kassim, A. A. (1993). Public sector productivity in Saudi Arabia [Doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville].
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lianto, B. (2023). Identifying key assessment factors for a company's innovation capability based on intellectual capital: An application of the fuzzy Delphi method. *Sustainability*, 15(7), 6001. <https://doi.org/10.3390/su15076001>
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. New Jersey Institute of Technology.
- Muhl, C., Mulligan, K., Bayoumi, I., Ashcroft, R., & Godfrey, C. (2023). Establishing internationally accepted conceptual and operational definitions of social prescribing through expert consensus: A Delphi study. *BMJ Open*, 13(7), e070184. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-070184>
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, and resource allocation*. McGraw-Hill.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

Zhang, D., Liao, M., Wang, P., & Chiu, H.-C. (2021). Development and validation of an instrument in job evaluation factors of physicians in public hospitals in Beijing, China. PLOS ONE, 16(1), e0244584. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244584>

الملاحق

ملحق (١)

تحكيم الاستبانة الاستطلاعية التمهيدية

نموذج تحكيم الاستبانة الاستطلاعية التمهيدية

خطاب موجه إلى المحكمين

سعادة المحكم/ة الكريم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: (تطوير نموذج معايير موزونة يعتمد على المهارات لمواءمة رأس المال البشري مع الوظائف الإدارية التشغيلية في القطاع العام السعودي باستخدام أسلوب دلفي).

ونظرًا لما تتمتعون به من خبرة علمية ومهنية في مجال الإدارة، أو الموارد البشرية، أو التطوير التنظيمي، أو تقويم الوظائف، أو المجالات ذات الصلة، يأمل الباحث من سعادتك التكرم بتحكيم أداة الجولة التمهيدية للاستبانة الاستطلاعية، وذلك للتأكد من وضوح فقراتها، وملاءمتها لأهداف الدراسة، ومدى مناسبتها للتطبيق على الخبراء قبل البدء في جولات دلفي الرئيسة.

شاكرًا لكم كريم تعاونكم، ومقدرًا ما تقدمونه من ملاحظات علمية تسهم في تحسين جودة الأداة ورفع موثوقيتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

طريقة الإجابة:

يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل فقرة من (٥) وابداء رأيكم حول كل فقرة إذا كان هناك أي ملاحظات.

ت	الفقرة						
١	التخصص الأكاديمي لا يعكس دائماً مستوى المهارات الفعلية التي يمتلكها الموظف						
	<table border="1"> <tr> <td>وضوح الصياغة (من ٥)</td> <td>الارتباط بالهدف (من ٥)</td> <td>الأهمية (من ٥)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)			
	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)				
رأي المحكم							
٢	تتقدم الحويلة العلمية للموظف مع مرور الوقت مما يجعله غير مواكب لتغيرات العلم الحديث						
	<table border="1"> <tr> <td>وضوح الصياغة (من ٥)</td> <td>الارتباط بالهدف (من ٥)</td> <td>الأهمية (من ٥)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)			
	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)				
رأي المحكم							
٣	المهارات الوظيفية والسلوكية والتقنية والقدرات المعرفية، مثل التحليل وحل المشكلات التعامل مع التقنية وسرعة التعلم، تعد أهم من التخصص العلمي في تحديد ملائمة الموظف للوظيفة الإدارية التشغيلية						
	<table border="1"> <tr> <td>وضوح الصياغة (من ٥)</td> <td>الارتباط بالهدف (من ٥)</td> <td>الأهمية (من ٥)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)			
	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)				
رأي المحكم							
٤	النموذج التقليدي القائم على الشهادة والتخصص والخبرة يحتاج إلى تطوير ليتناسب مع متطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية الحديثة						
	<table border="1"> <tr> <td>وضوح الصياغة (من ٥)</td> <td>الارتباط بالهدف (من ٥)</td> <td>الأهمية (من ٥)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)			
	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)				
رأي المحكم							
٥	التحول إلى التقييم القائم على المهارات يتوافق مع توجهات الإدارة الحديثة في إدارة رأس المال البشري						
	<table border="1"> <tr> <td>وضوح الصياغة (من ٥)</td> <td>الارتباط بالهدف (من ٥)</td> <td>الأهمية (من ٥)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)			
	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)	الأهمية (من ٥)				

	رأي المحكم	
تقييم وتوظيف العاملين في الوظائف الإدارية التشغيلية بناءً على المهارات بعيداً عن التخصص العلمي يرفع من مرونة العمل المؤسسي ويساعد على خلق بيئة فعالة وحيوية		
٦	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)
		الأهمية (من ٥)
	رأي المحكم	
أُعيد مبدأ الانتقال من التقييم المعتمد على الشهادة والتخصص فقط إلى نموذج قائم على المهارات والقدرات والخبرة المهنية		
٧	وضوح الصياغة (من ٥)	الارتباط بالهدف (من ٥)
		الأهمية (من ٥)
	رأي المحكم	

الأسئلة مفتوحة:

ت	الفقرة
١	برأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه إعادة مواءمة الموظفين في الوظائف الإدارية التشغيلية؟
	وضوح الصياغة (من ٥)
	الارتباط بالهدف (من ٥)
	الأهمية (من ٥)
	رأي المحكم
٢	سيتم بناء النموذج على المهارات الوظيفية والسلوكية والمعرفية والتقنية بنسب مرتفعة أكبر من التخصص العلمي والخبرة المهنية، فهل ترى أن هناك معايير أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار عند إعادة مواءمة الموظفين أو توظيفهم؟ يرجى ذكرها.
	وضوح الصياغة (من ٥)
	الارتباط بالهدف (من ٥)
	الأهمية (من ٥)
	رأي المحكم

ملحق (٢)

الاستبانة الاستطلاعية التمهيدية

سعادة المشارك في الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: (تطوير نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري وتحديد الأوزان النسبية لأبعاده في الوظائف الإدارية التشغيلية باستخدام أسلوب دلفي)، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وتهدف هذه الاستبانة التمهيدية إلى استطلاع آراء الخبراء والمختصين حول مدى الحاجة إلى تطوير نموذج علمي يساهم في إعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، من خلال الانتقال من الاعتماد التقليدي على المؤهل العلمي والتخصص فقط، إلى نموذج أكثر شمولاً يقوم على المهارات، والقدرات، والخبرة، والكفاءة الفعلية للموظف.

وتأتي هذه الاستبانة بوصفها مرحلة أولية تسبق تطبيق جولات دلفي، وتهدف إلى التعرف على مدى اتفاق الخبراء حول وجود فجوة في أساليب المواءمة الحالية، ومدى ملاءمة تبني نموذج قائم على المعايير الموزونة للمهارات، إضافة إلى رصد أبرز العوائق والمتطلبات التي قد تؤثر في تطبيق هذا النموذج داخل بيئة القطاع العام السعودي.

وتؤكد الدراسة أن جميع البيانات والمعلومات التي ستُجمع من خلال هذه الاستبانة ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو جهاتهم. كما أن مشاركتكم تمثل إضافة علمية مهمة تساهم في تعزيز موثوقية الدراسة وتوجيه مراحلها اللاحقة.

شاكرين لكم كريم تعاونكم، ووقتكم الثمين، ومساهماتكم العلمية في إثراء هذه الدراسة.

يرجى التكرم بقراءة كل فقرة، ثم تحديد درجة موافقتكم وفق المقياس الموضح، ثم الإجابة على السؤالين الإضافيين أدناه لإضافة أي ملاحظات أو مقترحات.

يؤكد الباحث أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما ستُعرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو جهاتهم. وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على وقتكم ومساهماتكم العلمية.

يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل فقرة:

ت	الفقرة
١	التخصص الأكاديمي لا يعكس دائماً مستوى المهارات الفعلية التي يمتلكها الموظف
	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
٢	تتقدم الحويلة العلمية للموظف مع مرور الوقت مما يجعله غير مواكب لتغيرات العلم الحديث
	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
٣	المهارات الوظيفية والسلوكية والتقنية والقدرات المعرفية، مثل التحليل وحل المشكلات التعامل مع التقنية وسرعة التعلم، تعد أهم من التخصص العلمي في تحديد ملاءمة الموظف للوظيفة الإدارية التشغيلية
	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
٤	النموذج التقليدي القائم على الشهادة والتخصص والخبرة يحتاج إلى تطوير ليتناسب مع متطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية الحديثة
	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
٥	التحول إلى التقييم القائم على المهارات يتوافق مع توجهات الإدارة الحديثة في إدارة رأس المال البشري
	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
٦	تقييم وتوظيف العاملين في الوظائف الإدارية التشغيلية بناءً على المهارات بعيداً عن التخصص العلمي يرفع من مرونة العمل المؤسسي ويساعد على خلق بيئة فعالة وحيوية
	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة
٧	أؤيد مبدأ الانتقال من التقييم المعتمد على الشهادة والتخصص فقط إلى نموذج قائم على المهارات والقدرات والخبرة المهنية
	موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

أُسئلة مفتوحة:

١. برأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه إعادة مواءمة الموظفين في الوظائف الإدارية التشغيلية؟
٢. سيتم بناء النموذج على المهارات الوظيفية والسلوكية والمعرفية بنسب مرتفعة أكبر من التخصص العلمي والخبرة المهنية، فهل ترى أن هناك معايير أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار عند إعادة مواءمة الموظفين أو توظيفهم؟ يرجى ذكرها.

ملحق (٣)

إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية

إجابات الخبراء على الأسئلة المفتوحة في الاستبانة التمهيدية:

السؤال الأول:

١. برأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه إعادة مواءمة الموظفين في الوظائف الإدارية التشغيلية؟

وجاءت الإجابات على السؤال كالتالي:

إجابة خبير (١): ضخامة المؤسسات العامة وكثرة الموظفين التشغيليين الإداريين.

إجابة خبير (٢): بيروقراطية اتخاذ القرار حسب الأنظمة القديمة بينما ستساعد تحديثات رؤية (٢٠٣٠) على تفعيل تقييم الموظفين حسب أدائهم.

إجابة خبير (٣): الثقافة السائدة بكون التوظيف في القطاع مقتصر على المواطنين، مما يجعل انتشار ثقافة أن الوظيفة واجب على الدولة مهما كان أداء الموظف سيئاً وهو منتشر في الدول الريعانية كما تم ذكره سابقاً. كما أن الثقافة السائدة لدى المدراء تتساهل في تقييم أداء الموظفين بناءً على معتقد أن الوظيفة حق للموظف ولا يجب حرمانه منها أو قطع رزقه.

إجابة خبير (٤): نجاح النموذج في التطبيق غير مؤكد، ومن المؤسف أنه ليس هناك بدائل عند إخفاقه.

إجابة خبير (٥): التركيز في التقييم على المهارات دون إهمال جانب الخبرة والتخصص الوظيفي قد يساعد على بداية تمهيدية لتجنب الصدام مع الأنظمة التقليدية في تمكين العمل بالنماذج المطورة للتوظيف وإعادة مواءمة الموظفين.

السؤال الثاني:

٢. سيتم بناء النموذج على المهارات الوظيفية والسلوكية والمعرفية بنسب مرتفعة أكبر من التخصص العلمي والخبرة المهنية، فهل ترى أن هناك معايير أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار عند إعادة مواءمة الموظفين؟ يرجى ذكرها.

وجاءت إجابة واحدة من المشاركين فقط، وهي كالتالي:

إجابة خبير (١): الاستفادة من التقنية الحديثة واستخدامها في مقابلات التوظيف وتقييم المهارات في الوظائف الإدارية التشغيلية، مثل اختبارات الذكاء والقدرات والمنصات الشهيرة والمتاحة على الإنترنت مثل (TestGorilla).

ملحق (٤)

استبانة جولة دلفي الأولى

سعادة المشارك في الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: (تطوير نموذج لإعادة مواعمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية باستخدام أسلوب دلفي). وتهدف هذه الاستبانة إلى استطلاع رأيكم بأسلوب دلفي على ثلاث جولات متفرقة حول مدى مناسبة المعايير المقترحة للنموذج، ومدى وضوحها وارتباطها بطبيعة الوظائف الإدارية التشغيلية. ونظرًا لخبرتكم العملية والعلمية في مجال الموارد البشرية أو الإدارة أو التطوير التنظيمي، فإن مشاركتكم تمثل قيمة مهمة في تحسين النموذج وتطويره.

يرجى التكرم بقراءة كل معيار ووصفه، ثم تحديد درجة موافقتكم وفق المقياس الموضح، مع إضافة أي ملاحظات أو مقترحات ترون أنها تسهم في تحسين الصياغة أو تعديل المعايير أو إضافة ما ترونه مناسبًا.

يؤكد الباحث أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما ستُعرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو جهاتهم. وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على وقتكم ومساهمتم العلمية.

القسم الأول: البيانات المهنية للمشارك:

البيان	الإجابة
رمز المشارك	
المؤهل العلمي	
التخصص العلمي	
القطاع	
مجال الخبرة	
سنوات الخبرة	

نبذة مهنية مختصرة:

القسم الثاني: تقييم المعايير المقترحة (الجولة الأولى):

ملاحظة: يرجى وضع علامة أمام درجة الموافقة المناسبة لكل معيار، وكتابة أي ملاحظات أو اقتراحات في الخانة المخصصة عند الحاجة.

ت	المعيار	وصف المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	المهارات الوظيفية	يركز المعيار على قدرة الفرد على القيام بالمتطلبات العملية للوظيفة، لا على معرفته النظرية فقط.					
	الملاحظات						
٢	القدرات المعرفية	يرتبط المعيار بالأساس العقلي الذي يستند إليه الأداء الوظيفي بما يناسب الوظائف الإدارية التشغيلية.					
	الملاحظات						
٣	المهارات التقنية	مدى معرفة المرشح للوظيفة بالمهارات التقنية المطلوبة كالتعامل مع أجهزة معينة أو الحاسب الآلي وغير ذلك من التقنيات المطلوبة في الوظيفة					
	الملاحظات						
٤	المهارات السلوكية	يركز المعيار على السلوك الوظيفي العملي داخل المنظمة.					
	الملاحظات						
٥	الخبرة المهنية	لا يقتصر المعيار على عدد سنوات الخدمة وحدها، بل نوعية الخبرة وتنوعها وصلتها بطبيعة العمل المطلوب.					
	الملاحظات						

ت	المعيار	وصف المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦	الخلفية العلمية والتدريبية	يشير المعيار إلى مستوى التأهيل العلمي للفرد ومدى ارتباط تخصصه بطبيعة العمل الإداري والدورات التي حصل عليها ومستوى تحصيله العلمي في تخصصه.					
	الملاحظات						

ملحق (٥)

استبانة جولة دلفي الثانية

سعادة الخبير / الخبيرة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لمشاركتكم القيّمة في الجولة الأولى من الدراسة المعنونة: (تطوير نموذج لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية باستخدام أسلوب دلفي)

بعد تحليل استجابات الخبراء في الجولة الأولى، أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الموافقة على المعايير المقترحة، مما يدعم اعتمادها مبدئياً والانتقال إلى الجولة الثانية من الدراسة. وتهدف هذه الجولة إلى تعميق رأي الخبراء حول درجة أهمية كل معيار من المعايير المعتمدة، وذلك تمهيداً لترتيبها وتحديد أولوياتها النسبية في النموذج المقترح.

يرجى من سعادتكم الاطلاع على المعايير الواردة في هذه الجولة، ثم تحديد درجة أهمية كل معيار وفق مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الاستبانة، مع إضافة أي ملاحظات أو مقترحات ترون أنها تسهم في تحسين النموذج أو توضيح العلاقة بين المعايير وطبيعة الوظائف الإدارية التشغيلية.

ويؤكد الباحث أن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما ستُعرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أسماء المشاركين أو جهاتهم.

شاكرًا ومقدرًا لسعادتكم وقتكم وجهدكم ومساهمتم العلمية في تطوير هذه الدراسة.

ت	المعيار	مؤشرات المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	المهارات الوظيفية	١. مهارات التنسيق والمتابعة.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٢. مهارات تنظيم العمل.					
		ملاحظات المؤشر:					

ت	المعيار	مؤشرات المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٣. مهارات إدارة الوقت.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٤. القدرة على تنفيذ الإجراءات الإدارية بدقة.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٥. القدرة على ترتيب الأولويات التشغيلية.					
		ملاحظات المؤشر:					
		ملاحظات المعيار:					
		١. القدرة على تحليل المعلومات.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٢. سرعة التعلم واكتساب المعرفة.					
٢	القدرات المعرفية	ملاحظات المؤشر:					
		٣. القدرة على حل المشكلات.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٤. الاستيعاب السريع للتعليمات والإجراءات.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٥. القدرة على تنظيم المعلومات وربطها.					
		ملاحظات المؤشر:					
		ملاحظات المعيار:					
		١. استخدام الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المنظمة.					
		ملاحظات المؤشر:					
٣	المهارات التقنية	٢. التعامل مع برامج الحاسب					
		ملاحظات المؤشر:					

ت	المعيار	مؤشرات المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		المكتبية.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٣. إدارة البيانات والمعلومات.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٤. استخدام أدوات الاتصال والمتابعة الرقمية.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٥. القدرة على التكيف مع الأنظمة التقنية الجديدة.					
		ملاحظات المؤشر:					
		ملاحظات المعيار:					
		١. الالتزام والانضباط الوظيفي.					
٤	المهارات السلوكية	ملاحظات المؤشر:					
		٢. العمل الجماعي.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٣. التواصل الفعال.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٤. تحمل المسؤولية.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٥. القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.					
		ملاحظات المؤشر:					
		ملاحظات المعيار:					
٥	الخبرة المهنية	١. عدد سنوات الخبرة ذات الصلة.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٢. تنوع الخبرات الوظيفية.					

ت	المعيار	مؤشرات المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		ملاحظات المؤشر:					
		٣. الخبرة في البيئات الإدارية التشغيلية.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٤. الخبرة في التعامل مع الإجراءات والنظم.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٥. القدرة على الاستفادة من الخبرة السابقة في معالجة المواقف.					
		ملاحظات المؤشر:					
		ملاحظات المعيار:					
		١. درجة المؤهل الأكاديمي.					
		ملاحظات المؤشر:					
٦	الخلفية العلمية والتدريبية	٢. ملاءمة التخصص الأكاديمي للوظيفة.					
		٣. سنة التخرج (الأفضلية للمتخرج حديثاً).					
		ملاحظات المؤشر:					
		٤. الدورات التدريبية والبرامج المهنية والشهادات المساندة.					
		ملاحظات المؤشر:					
		٥. المستوى العلمي.					
		ملاحظات المؤشر:					
		ملاحظات المعيار:					

ملحق (٦)

استبانة جولة دلفي الثالثة

سعادة الخبير / الخبيرة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لمشاركتكم القيمة في الجولتين الأولى والثانية من الدراسة المعنونة:

(تطوير نموذج لإعادة مواعمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية باستخدام أسلوب دلفي).

بعد تحليل استجابات الخبراء في الجولة الثانية، أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الاتفاق حول مناسبة مؤشرات المعايير المقترحة، مما يدعم اعتمادها مبدئياً ضمن النموذج المقترح. وتأتي هذه الجولة الثالثة بوصفها مرحلة متقدمة من أسلوب دلفي، وتهدف إلى تحديد الأهمية النسبية للمعايير والمؤشرات، وترتيبها وفق درجة أهميتها في مواعمة رأس المال البشري مع متطلبات الوظائف الإدارية التشغيلية.

يرجى من سعادتكم الاطلاع على المعايير والمؤشرات الواردة في هذه الجولة، ثم تحديد درجة الأهمية النسبية لكل منها وفق المقياس الموضح في الاستبانة، مع مراعاة نتائج الجولات السابقة وما تحقق فيها من توافق بين آراء الخبراء. كما يمكنكم إضافة أي ملاحظات ترون أنها تسهم في تحسين ترتيب المعايير أو توضيح أولوياتها داخل النموذج المقترح.

شاكرًا ومقدرًا لسعادتكم وقتكم وجهدكم ومساهمتم العلمية في إنجاز هذه المرحلة النهائية من الدراسة.

المعيار الأول: المهارات الوظيفية:

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
١	المهارات الوظيفية	١. مهارات التنسيق والمتابعة. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٢. مهارات تنظيم العمل. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٣. مهارات إدارة الوقت. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٤. القدرة على تنفيذ الإجراءات الإدارية بدقة. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٥. القدرة على ترتيب الأولويات التشغيلية. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		مجموع المعيار: (٢٠%): موافق ()، غير موافق ()
		الملاحظات على المعيار:

المعيار الثاني: القدرات المعرفية

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
٢	القدرات المعرفية	١. القدرة على تحليل المعلومات. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٢. سرعة التعلم واكتساب المعرفة. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٣. القدرة على حل المشكلات. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٤. الاستيعاب السريع للتعليمات والإجراءات. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٥. القدرة على تنظيم المعلومات وربطها. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		مجموع المعيار: (٢٠%): موافق ()، غير موافق ()
		الملاحظات على المعيار:

المعيار الثالث: المهارات التقنية

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
٣	المهارات التقنية	١. استخدام الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المنظمة. الوزن المقترح (٤%).
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٢. التعامل مع برامج الحاسب المكتبية. الوزن المقترح (٤%).
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٣. إدارة البيانات والمعلومات. الوزن المقترح (٤%).
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٤. استخدام أدوات الاتصال والمتابعة الرقمية. الوزن المقترح (٤%).
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٥. القدرة على التكيف مع الأنظمة التقنية الجديدة. الوزن المقترح (٤%).
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		مجموع المعيار: (٢٠%): موافق () ، غير موافق ()
		الملاحظات على المعيار:

المعيار الرابع: المهارات السلوكية

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
المهارات السلوكية		١. الالتزام والانضباط الوظيفي. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٢. العمل الجماعي. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٣. التواصل الفعال. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٤. تحمل المسؤولية. الوزن المقترح (٤%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٥. القدرة على التكيف مع ضغوط العمل. الوزن المقترح (٤%).
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		مجموع المعيار: (٢٠%): موافق ()، غير موافق ()
		الملاحظات على المعيار:

المعيار الخامس: الخبرة المهنية

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
الخبرة المهنية		١. عدد سنوات الخبرة ذات الصلة. الوزن المقترح (٢%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٢. تنوع الخبرات الوظيفية. الوزن المقترح (٢%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٣. الخبرة في البيئات الإدارية التشغيلية. الوزن المقترح (٢%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٤. الخبرة في التعامل مع الإجراءات والنظم. الوزن المقترح (٢%)
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٥. القدرة على الاستفادة من الخبرة السابقة في معالجة المواقف. الوزن المقترح (٢%).
		موافق غير موافق الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		مجموع المعيار: (١٠%) : موافق () ، غير موافق ()

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
		الملاحظات على المعيار:

المعيار السادس: الخلفية العلمية والتدريبية

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
الخلفية العلمية والتدريبية		١. درجة المؤهل العلمي. الوزن المقترح (٢%)
		موافق
		غير موافق
		الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٢. مدى ملاءمة التخصص الأكاديمي للوظيفة. الوزن المقترح (٢%)
		موافق
		غير موافق
		الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٣. سنة التخرج (الأفضلية للمتخرج حديثاً). الوزن المقترح (٢%)
		موافق
		غير موافق
		الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٤. الدورات التدريبية والبرامج المهنية والشهادات المساندة. الوزن المقترح (٢%)
		موافق
		غير موافق
		الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:
		٥. المستوى العلمي. الوزن المقترح (٢%).
		موافق
		غير موافق
		الوزن المعدل
		الملاحظات على المؤشر:

ت	المعيار	مؤشرات المعيار
		مجموع المعيار: (١٠%) : موافق () ، غير موافق ()
		الملاحظات على المعيار:

ملحق (٧)

نموذج تقييم المؤشرات

توطئة:

في الجولة الثانية: تحفظ أحد الخبراء على طريقة اختبار صدق كل مؤشر وصعوبة تقييمها لموظف جديد، ولكنها قد تكون سهلة التقييم بالنسبة للموظفين على رأس العمل الذي يراد إعادة مواءمتهم حسب قدراتهم بسبب الاحتكاك بهم في العمل وربما تقييمهم من قبل مدراءهم. فقام الباحث بعمل مرجع لطريقة تقييم كل مؤشر، وتم في المرجع إضافة تقييم مؤشرات المهارات باستخدام مقياس تقدير متدرج قائم على مؤشرات سلوكية قابلة للملاحظة، بحيث تُمنح كل درجة وصفاً محدداً لمستوى الأداء، وهو ما يتسق مع منهجية مقاييس التقدير ذات المرتكزات السلوكية BARS ومع أدبيات نمذجة الكفاءات الوظيفية. (Smith, 1963; Campion et al., 2011; Brookhart, 2013). واستناداً إلى أدبيات القياس والتقويم، فإن تقييم المهارات يتطلب ترجمة كل مهارة إلى مؤشرات واضحة، ثم تقدير مستوى تحققها وفق سلم متدرج يحد من الذاتية في الحكم ويزيد من دقة التقييم (عودة، ٢٠٠٥).

كما أضاف الباحث بعض الطرق الأخرى لتقييم كل مؤشر حسب طبيعته، مثل الاعتماد على اختبارات جاهزة مثل Time Management Test في منصات مثل TestGorilla، واختبار Attention to Detail، واختبار Administrative Assistant Skills Assessment، وغيرها مما ذكره الباحث في مرجع التقييم، وأيضاً يمكن تقييم الموظف محل المواءمة أو المرشح للوظيفة بالرجوع إلى السيرة المهنية في المؤشر المناسب لذلك، والسؤال المباشر للمرشح للوظيفة عند إجراء المقابلة الشخصية، وذلك حسب حاجة كل مؤشر أو معيار حتى أصبح أكثر تفصيلاً كالتالي:

المعيار الأول: المهارات الوظيفية

١. مؤشر مهارات التنسيق والمتابعة

طريقة التقييم:

١. اختبار المرشح باعطائه سيناريو افتراضي مثل: لديك اجتماع يوم الخميس بين مدير الإدارة، الموارد البشرية، المالية، ومورد خارجي. المطلوب تجهيز الاجتماع، تأكيد الحضور، جمع الملفات، إرسال جدول الأعمال، ومتابعة تنفيذ التوصيات بعد الاجتماع.

اطلب منه خلال ٢٠ دقيقة أن يكتب: قائمة الأطراف المعنية، خطوات التنسيق قبل الاجتماع، رسالة بريد إلكتروني لتأكيد الحضور، جدول متابعة بعد الاجتماع، آلية تذكير ومساءلة لمن لم ينجز المطلوب.

ويمكن من خلال ذلك قياس مدى معرفة المشرح للوظيفة بالتنسيق بما يشمل: تحديد الأطراف، المواعيد، المتطلبات، التذكير، توثيق المخرجات، والمتابعة حتى الإغلاق.

٢. أسئلة مقابلة تكشف مستواه:

اسأله عن موقف كان فيه مسؤولاً عن متابعة أكثر من طرف لإنجاز مهمة واحدة. من هم الأطراف؟ ما الذي تعطل؟ وكيف ضمنت الإنجاز؟

ثم اسأله سؤالاً كاشفاً: لو تأخر أحد الأطراف ولم يرد على رسائله، ماذا تفعل قبل أن ترفع الموضوع للمدير؟

الإجابة الجيدة تذكر التذكير، الاتصال، توثيق المحاولات، فهم سبب التأخير، اقتراح بديل، ثم التصعيد المنظم. الإجابة الضعيفة تكون عامة: "أتابع معهم" أو "أرسل لهم إيميل".

٢. مؤشرات مهارات تنظيم العمل

طريقة التقييم:

١. اعطه مجموعة مهام مبعثرة، مثلاً:

لديك (١٢) طلباً إدارياً: تعميم، حجز قاعة، خطاب، تحديث ملف (Excel)، متابعة فاتورة، ترتيب اجتماع، أرشفة مستندات، الرد على استفسارات، تجهيز تقرير، مراجعة توقيع، إرسال بريد، وتحديث جدول دوام.

اطلب منه أن يرتبها في نظام عمل واضح:

المهمة، التصنيف، الموعد، المسؤول، المتطلب السابق، حالة الإنجاز
تقيس بذلك عقلية التنظيمية، قدرته على تصنيف العمل، قدرته على ربط المهام بموعد المسؤوليات، قدرته على التفريق بين (مهمة)، (متطلب)، (مخرج)، و(حالة متابعة).

٢. أسئلة المقابلة:

ما النظام الذي تستخدمه لتنظيم عملك اليومي؟ هل تعتمد على دفتر (Excel، Outlook، Trello، Notion)، أو نظام داخلي؟

أرني كيف تبدأ يومك لو كان عندك (١٥) مهمة مختلفة؟

الإجابة القوية تصف آلية عملية: (مراجعة البريد، تحديد العاجل، تحديث قائمة المهام، وضع مواعيد نهائية، تجميع المهام المتشابهة، وتوثيق المنجز). الإجابة الضعيفة: (أرتبها في عقلي) أو (أشتغل حسب ما يأتي أولاً).

٣. مؤشر مهارات إدارة الوقت

طريقة التقييم:

١. استخدم اختبار ضغط وقت قصير:

أمامك (٤٥) دقيقة فقط لتتجز فيها (٥) مهام: (تقرير يحتاج ساعتين، بريد عاجل من المدير، اتصال من عميل غاضب، طلب بسيط من زميل، اجتماع بعد نصف ساعة يحتاج تجهيز ملف) اطلب منه أن يشرح ماذا سيفعل أولاً، وماذا سيؤجل، وماذا سيفوض، وماذا سيبلغ به المدير. فتقيس تقديره للوقت، ووعيه بالقيود، وقدرته على التعامل مع التعارض بين المهام.

٢. أسئلة المقابلة:

أعطني مثلاً على يوم عمل كان مزدحماً جداً. كيف قررت ما الذي تتجزه أولاً؟

هل سبق أن تأخرت في تسليم مهمة؟ ما السبب الحقيقي؟ وماذا غيرت بعد ذلك؟

٣. يمكن أيضاً استخدام اختبارات جاهزة مثل (Time Management Test) في منصات مثل (TestGorilla)، حيث تقيس القدرة على التخطيط، ترتيب الأولويات، تنفيذ المهام، والتعامل مع سيناريوهات العمل.

٤. مؤشر القدرة على تنفيذ الإجراءات الإدارية بدقة

طريقة التقييم:

١. اعطه إجراءً مكتوباً فيه خطوات، وبعض المرفقات، ثم اطلب منه تنفيذه.

مثال: أمامك طلب صرف مالي. راجع البيانات التالية: (الاسم، رقم الموظف، التاريخ، المبلغ، الاعتماد، المرفقات، رقم الحساب، والتوقيع. حدد الأخطاء والنواقص قبل رفع الطلب). وضع عمداً أخطاء مقصودة، فالخطأ المقصود يكشف: (تاريخ غير متطابق: يكشف الانتباه للتفاصيل. نقص مرفق: فهم متطلبات الإجراء. مبلغ مختلف بين النموذج والفاتورة: الدقة الحسابية. توقيع ناقص: الالتزام بالتسلسل الإداري. رقم موظف خاطئ: المراجعة قبل الاعتماد).

٢. أسئلة مقابلة:

حدثني عن إجراء إداري كنت تنفذه بشكل متكرر. ما الأخطاء الشائعة فيه؟ وكيف كنت تمنع حدوثها؟

لو طلب منك مديرك تجاوز خطوة نظامية لتسريع المعاملة، ماذا تفعل؟

الإجابة الجيدة توازن بين سرعة الإنجاز والالتزام: (أوضح المخاطر، أقترح مساراً نظامياً أسرع، وأوثق الموافقة حسب الصلاحيات). الإجابة الخطرة: (أنفذ طالما المدير طلب).

٣. يمكن أيضاً الاستفادة من اختبار (Attention to Detail) واختبار (Administrative Assistant Skills) (Assessment)، وبعض المنصات مثل (Vervoe) تقدم اختبارات تحاكي مهام إدارية تشمل التنظيم، التواصل، والانتباه للتفاصيل.

٥. مؤشر القدرة على ترتيب الأولويات التشغيلية

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه سيناريو افتراضي لأولويات متعارضة: أنت موظف إداري في قسم تشغيلي. وصلت لك هذه الطلبات في نفس الساعة: المدير يطلب تقريراً خلال ساعة، عميل هام ينتظر رداً، فاتورة يجب رفعها اليوم حتى لا تتأخر الدفعة، زميل يطلب مساعدة في تنسيق ملف، اجتماع يبدأ بعد ٢٠ دقيقة ولم تجهز القاعة، بريد من الموارد البشرية يحتاج رداً قبل نهاية اليوم) واطلب منه ترتيبها من ١ إلى ٦، مع ذكر السبب.

لا تبحث عن ترتيب واحد "صحيح" دائماً، بل عن منطق القرار. المرشح الجيد يوازن بين: الأثر، الاستعجال، المخاطر، أصحاب المصلحة، والاعتماديات.

٢. أسئلة مقابلة:

عندما تتزاحم المهام، هل تعتمد على الأهمية أم الاستعجال؟ أعطني مثلاً.

ما الفرق بين مهمة عاجلة ومهمة هامة؟

الإجابة الناضجة تذكر أن العاجل مرتبط بالوقت، والمهم مرتبط بالأثر. وقد يستخدم المرشح مصفوفة آيزنهاور: (عاجل/مهم، مهم/غير عاجل، عاجل/غير مهم، غير عاجل/غير مهم). أسئلة إدارة الوقت والأولويات القائمة على المواقف المهنية مستخدمة على نطاق واسع في المقابلات السلوكية، وتبحث تحديداً عن طريقة ترتيب المرشح للمهام عند تعدد المواعيد النهائية.

١. اختبار العملي يختبر كل المؤشرات الخمسة:

أعطه هذا التمرين الافتراضي في المقابلة: أنت منسق إداري في إدارة تشغيلية. اليوم هو الأحد (٨:٣٠) صباحاً. أمامك المهام التالية: (اجتماع مدير الإدارة الساعة (١١) صباحاً ويحتاج جدول أعمال وقاعة وضيافة، تقرير أسبوعي يجب إرساله قبل (١٢:٠٠)، (٣) معاملات ناقصة المرفقات، بريد عاجل من المالية بخصوص فاتورة، موظفان لم يرسلوا بيانات الحضور، اتصال من مورد يطلب تأكيد موعد، المدير طلب منك تحديث ملف (Excel) قبل نهاية اليوم، الموارد البشرية أرسلت تعميماً يجب توزيعه).

المطلوب: خلال ٣٠ دقيقة، رتب العمل، اكتب خطة تنفيذ، أرسل نموذج بريد لأحد الأطراف، وحدد ما الذي ستتابعه قبل نهاية اليوم.

سلم التقييم المختصر:

١. التنسيق والمتابعة: ضعيف (يذكر خطوات عامة)، متوسط (يحدد أطرافاً ومواعيد)، ممتاز (يضع آلية متابعة وإغلاق).

٢. تنظيم العمل: ضعيف (قائمة عشوائية)، متوسط (يصنف المهام)، ممتاز (يبنى جدول عمل واضح).

٣. إدارة الوقت: ضعيف (لا يقدر الزمن)، متوسط (يرتب جزئياً)، ممتاز (يربط الوقت بالموعد والأثر).

٤. دقة الإجراءات: ضعيف (يغفل الأخطاء)، متوسط (يراجع الأساسيات)، ممتاز (يكشف التعارضات والنواقص)

٥. ترتيب الأولويات: ضعيف (يبدأ بما يحب)، متوسط (يراعي العاجل)، ممتاز (يوازن بين الأثر والمخاطر والاعتماديات)

٢. الأسئلة القوية التي تكشف صدق المرشح:

احكِ لي عن موقف تابعت فيه أكثر من جهة لإنجاز مهمة واحدة. ماذا فعلت عندما تأخر أحدهم؟

صف لي نظامك اليومي لتنظيم المهام. ماذا تستخدم فعلياً؟

اذكر موقفاً فشلت فيه في إدارة وقتك. ما الذي تعلمته؟

ما أكثر خطأ إداري كنت تراه يتكرر في عملك السابق؟ وكيف عالجته؟

لو جاءك طلب من المدير وطلب من عميل وموعد نظامي في نفس الوقت، كيف تقرر الأولوية؟

أعطني مثلاً على إجراء إداري نفذته من البداية للنهاية. ما خطواته؟

متى تصعد الموضوع لمديرك؟ ومتى تكتفي بالمتابعة بنفسك؟

ما الفرق بين المتابعة المزعجة والمتابعة المهنية؟

كيف توثق المهام المفتوحة؟

لو اكتشفت أن معاملة شبه جاهزة لكن ينقصها اعتماد بسيط، هل تمررها أم توقفها؟ ولماذا؟

٣. مواقع وأدوات يمكن استخدامها:

١. أداة (SHL): اختبارات قدرات ومهارات ومقاييس مهنية واسعة الاستخدام، ولديها نماذج تدريبية عامة.

٢. أداة (TestGorilla): اختبارات جاهزة مثل إدارة الوقت، مهارات البريد، الحاسب، القراءة، والعمل مع البيانات.

٣. أداة (Vervoe): اختبارات محاكاة وظيفية، ومنها تقييمات للمساعد الإداري والتنظيم والانتباه للتفاصيل.

٤. أداة (Criteria / HireSelect): اختبارات ما قبل التوظيف، مفيدة للقدرات العامة وبعض السمات المهنية.

٥. أداة (eSkill): اختبارات قابلة للتخصيص للمهارات الإدارية والمكتبية.

المعيار الثاني: القدرات المعرفية

١. مؤشر القدرة على تحليل المعلومات

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

أعطه بيانات قصيرة، واطلب منه استخراج الاستنتاجات، مثل: أمامك تقرير مختصر عن تأخر إنجاز المعاملات في قسم إداري:

يوم الأحد: (٤٠) معاملة، أنجز منها (٢٨).

يوم الاثنين: (٣٥) معاملة، أنجز منها (٣٠).

يوم الثلاثاء: (٥٠) معاملة، أنجز منها (٣١).

أكثر التأخيرات في المعاملات التي تحتاج اعتماد المدير.

موظف واحد فقط يراجع المرفقات قبل الرفع.

٢٠% من المعاملات تعود بسبب نقص مستندات.

المطلوب: ما المشكلة الأساسية؟ ما الأسباب المحتملة؟ ما أول إجراء تقترحه؟

المرشح القوي لا يكتفي بقول: (فيه تأخير). بل يقول مثلاً: (التأخير ليس فقط بسبب كثرة المعاملات، بل يبدو مرتبطاً بنقطتين: الاعتماد الإداري، ونقص مراجعة المرفقات قبل الرفع. الحل ليس زيادة موظفين مباشرة، بل وضع قائمة تحقق قبل الرفع، وتحديد وقت ثابت للاعتمادات اليومية).

٢. أسئلة المقابلة:

احك لي عن موقف وصلك فيه تقرير أو بيانات غير واضحة. كيف فهمت المشكلة؟ وما القرار الذي اتخذته؟

ما الفرق بين المعلومة والنتيجة والاستنتاج؟

الإجابة الجيدة تفرق بين: (المعلومة: رقم أو واقعة، النتيجة: ما يظهر من تجميع المعلومات، الاستنتاج: تفسير منطقي مبني على النتائج).

الإجابة الضعيفة تكون عامة: (أحل حسب الخبرة) أو (أنظر للموضوع وأقرر).

٢. مؤشر سرعة التعلم واكتساب المعرفة

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

أعطه شيئاً جديداً لم يره من قبل، مثل: إجراء إداري من صفحة واحدة، كالتالي:
خطوات رفع طلب شراء داخلي:

استلام الطلب.

التحقق من المرفقات.

مطابقة الصلاحيات.

إدخال الطلب في النظام.

إرساله للاعتماد.

متابعة الحالة.

إبلاغ طالب الخدمة.

ثم بعد (١٠) دقائق، اسحب الورقة واطلب منه:

شرح الإجراء من ذاكرته.

تحديد أكثر خطوة معرضة للخطأ.

اقتراح طريقة لتعلم الإجراء بسرعة.

تطبيق الإجراء على حالة جديدة.

ماذا تلاحظ؟

المرشح القوي يستطيع أن:

يلتقط البنية العامة بسرعة.

يسأل أسئلة ذكية.

يميز بين الخطوات الأساسية والثانوية.

يطبق ما تعلمه على مثال جديد.

المرشح الضعيف يحفظ ألفاظاً متفرقة، لكنه لا يفهم التسلسل ولا الغرض من الإجراء.

٢. أسئلة مقابلة:

احكِ لي عن نظام أو إجراء جديد تعلمته بسرعة في عملك السابق. كم أخذ منك؟ وكيف تعلمته؟

ثم اسأله:

ما آخر مهارة وظيفية تعلمتها دون تدريب رسمي؟

هذا السؤال مهم؛ لأنه يكشف هل لديه تعلم ذاتي أم ينتظر التوجيه دائماً.

٣. مؤشر القدرة على حل المشكلات

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه مشكلة إدارية غير مكتملة المعلومات، ثم راقب كيف يفكر، مثال:

لاحظت الإدارة أن إنجاز المعاملات انخفض خلال آخر أسبوعين. الموظفون يقولون إن الضغط زاد، والمدير يقول إن الضغط طبيعي. لا توجد بيانات واضحة حتى الآن. ماذا تفعل خلال أول يومين لفهم المشكلة؟

المرشح الجيد لا يقفز للحل. يقول مثلاً: أجمع بيانات عدد المعاملات اليومية، وأقارنها بفترة سابقة، أحدد نقاط التعطل: استلام، مراجعة، اعتماد، إدخال، إرسال، أسأل الموظفين عن أكثر خطوة تتأخر، أراجع العينة المتأخرة.

أقترح حلين: سريع ومؤقت، ثم حل تنظيمي دائم.

الإجابة الضعيفة: أضغط على الموظفين، أرفع للمدير، أطلب زيادة موظفين، أشتغل بنفسي وأنهاها.

٢. أسئلة مقابلة:

أعطني مثلاً على مشكلة واجهتك في العمل ولم يكن سببها واضحاً. كيف عرفت السبب؟

ثم اسأله:

كيف تفرّق بين سبب المشكلة وأعراض المشكلة؟

الإجابة الناضجة تقول إن العرض هو ما نراه: تأخير، أخطاء، شكاوى. أما السبب فقد يكون نقص إجراء، ضعف تدريب، ضغط عمل، اعتماد متأخر، أو سوء توزيع مهام.

٣. اختبارات حل المشكلات: متوفرة في منصات مثل (TestGorilla)، حيث توجد اختبارات تقيس قدرة المرشح على تعريف المشكلة وتحليل بيانات نصية أو رقمية لاتخاذ قرار صحيح.

٤. مؤشر الاستيعاب السريع للتعليمات والإجراءات

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

أعطه ٨ طلبات، والمطلوب:

لا ترفع أي طلب بلا توقيع.

الطلبات المالية تُرسل للمالية فقط إذا كان المبلغ أقل من ١٠,٠٠٠ ريال.

إذا كان المبلغ أعلى من ١٠,٠٠٠ ريال، يجب اعتماد المدير أولاً.

الطلبات الناقصة تُعاد لصاحب الطلب مع توضيح النقص.

الطلبات العاجلة تُعلّم باللون الأحمر.

صنّف الطلبات الثمانية وحدد الإجراء الصحيح لكل طلب.

ضع في الطلبات حالات متداخلة، مثل:

طلب مالي بـ ١٢,٠٠٠ ريال مكتمل.

طلب مالي بـ ٨,٠٠٠ ريال ناقص توقيع.

طلب عاجل غير مالي.

طلب مكتمل لكنه بلا مرفق.

طلب مالي مكتمل بـ ٦,٠٠٠ ريال.

ماذا تلاحظ؟

المرشح القوي يلتزم بالتعليمات حتى لو كانت متداخلة.

المرشح الضعيف يتصرف بالانطباع العام وينسى الشروط.

٢. أسئلة مقابلة:

عندما تستلم إجراءً جديداً، كيف تتأكد أنك فهمته قبل التطبيق؟

الإجابة الجيدة: أقرأ الإجراء كاملاً، أحدد الشروط والاستثناءات، أسأل عن الحالات غير الواضحة، أطبقه أول مرة بحذر، أستخدم قائمة تحقق.

الإجابات الضعيفة: أطبقه وأتعلم من الخطأ، أسأل زملائي، أتبع المتعارف عليه.

٣. يمكن استخدام اختبارات: (Attention to Detail) لأنها تقيس قدرة المرشح على اكتشاف الأخطاء والنواقص والتعارضات في المعلومات والتعليمات. أيضاً (TestGorilla) لديه اختبار يقيس التعرف على الأخطاء والحذف وعدم الاتساق أثناء معالجة المعلومات النصية.

٥. مؤشر القدرة على تنظيم المعلومات وربطها

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه معلومات مبعثرة واطلب منه تحويلها إلى هيكل منظم، مثل:

لديك المعلومات التالية عن معاملات قسم إداري:

(١٢) معاملة ناقصة مرفقات.

(٥) معاملات تحتاج توقيع المدير.

(٧) معاملات مالية.

(٣) معاملات عاجلة.

بعض المعاملات المالية تحتاج توقيع المدير.

بعض المعاملات العاجلة ناقصة مرفقات.

الموظف المسؤول عن المالية غير موجود اليوم.

المطلوب: رتب هذه المعلومات في جدول يوضح نوع المعاملة، حالتها، الجهة المطلوبة، والخطوة التالية.

هذا الاختبار يقيس قدرة المرشح على:

تصنيف المعلومات، كشف العلاقات بين المعلومات، معرفة التداخل بين الفئات، تحويل الفوضى إلى جدول عمل، ربط المعلومة بالإجراء.

٢. أسئلة مقابلة:

عندما تصلك معلومات كثيرة من أكثر من مصدر، كيف ترتبها؟

ثم اسأله:

هل تفضل تنظيم المعلومات في جدول، قائمة، خريطة ذهنية، أو نظام إلكتروني؟ ولماذا؟

الإجابة القوية تصف أداة ومنطقاً: أصنف حسب الموضوع، أحدد الأولوية، أفرق بين المعلومة المؤكدة والمعلومة الناقصة، أضع كل معلومة تحت إجراء مطلوب، أراجع التعارضات.

الإجابات الضعيفة: أحفظها، أرتبها في رأسي، حسب الوضع.

١. اختبار عملي واحد يغطي المؤشرات الخمسة:

استخدم هذا تمرين تحليل حالة إدارية في المقابلة:

أعط المرشح هذه الحالة مكتوبة، واترك له ٣٠ دقيقة.

تعمل في وحدة إدارية تشغيلية. وصلتك المعلومات التالية في بداية اليوم:

هناك (١٨) معاملة مفتوحة.

(٦) معاملات مالية.

(٤) معاملات ناقصة مرفقات.

(٣) معاملات تحتاج اعتماد المدير.

معاملتان عاجلتان تخصصان جهة خارجية.

المدير غير متاح من ١١ صباحاً إلى (١) ظهراً.

المالية لا تستقبل الطلبات بعد (١٢) ظهراً.

موظف الأرشفة في إجازة.

أحد أصحاب الطلبات اشتكى من تأخر معاملته (٥) أيام.

النظام الإلكتروني تعطل أمس لمدة ساعتين.

المطلوب:

حلل الوضع.

حدد أهم (٣) مشكلات.

رتب المعلومات في جدول.

حدد أول (٥) إجراءات ستتخذها.

اكتب سؤالين تحتاج إلى معرفتهما قبل اتخاذ قرار نهائي.

اقترح حلاً سريعاً وحلاً دائماً.

سلم التقييم المختصر:

١. تحليل المعلومات: ضعيف (يكرر المعلومات كما هي)، قوي (يستخرج الأنماط الأسباب).

٢. سرعة التعلم: ضعيف (يتوه مع التعليمات)، قوي (يفهم القواعد بسرعة ويطبقها).

٣. حل المشكلات: ضعيف (يقفز للحل مباشرة)، قوي (يشخص قبل أن يقترح).

٤. استيعاب التعليمات: ضعيف (ينسى الشروط والاستثناءات)، قوي (يلتزم بالقيود الزمنية والإجراءات).

٥. تنظيم المعلومات وربطها: ضعيف (يقدم كلاماً إنشائياً)، قوي (يحول المعلومات إلى جدول وخطوات).

٢. أسئلة قوية تكشف صدق المرشح:

سؤال تحليل: أعطني مثلاً على قرار اتخذته بناءً على معلومات ناقصة. ما المعلومات التي كانت لديك؟ وما الذي كان ناقصاً؟ وكيف تصرف؟ (يكشف هل يعرف حدود معرفته أم يدّعي اليقين).

سؤال تعلم سريع: صف لي موقفاً دخلت فيه عملاً أو نظاماً جديداً ولم تكن تعرفه. ماذا فعلت في أول أسبوع؟ (يكشف هل لديه منهج تعلم أم يعتمد على التلقين).

سؤال حل مشكلات: اذكر مشكلة ظننت في البداية أن سببها شيء، ثم اكتشفت أن السبب الحقيقي مختلف. ماذا حدث؟ (يكشف القدرة على مراجعة الافتراضات).

سؤال تعليمات: متى ترى أن الالتزام الحرفي بالإجراء ضروري؟ ومتى يمكن استخدام الاجتهاد؟ (الإجابة الناضجة تفرق بين الإجراءات النظامية الحساسة، مثل مالية وصلاحيات وتوقعات، وبين إجراءات تنظيمية يمكن تحسينها بشرط عدم تجاوز الصلاحيات).

سؤال تنظيم وربط: لو أعطاك المدير معلومات متفرقة في مكالمة سريعة، كيف تحولها إلى خطة عمل؟ (الإجابة الجيدة تذكر: تدوين، تصنيف، إعادة صياغة، تأكيد الفهم، تحديد المطلوب، الموعد، المسؤول، والخطوة التالية).

أسئلة متابعة تمنع الإجابات المزيفة:

بعد أي إجابة جيدة من المرشح، لا تنتقل للسؤال التالي مباشرة. اسأله:

من كان معك في الموقف؟

متى حدث ذلك تقريباً؟

ما أول خطوة فعلتها؟

ما الخطأ الذي وقعت فيه؟

ما الدليل أن الحل نجح؟

ماذا كان سيحدث لو لم تتدخل؟

هل لديك نموذج، تقرير، جدول، أو مثال مشابه مما استخدمته؟

المرشح الصادق يستطيع ذكر تفاصيل واقعية. المرشح الذي يجمل نفسه غالباً يبقى في العموميات.

٣. مواقع وأدوات يمكن استخدامها:

١. أداة (SHL) تقيس الاستدلال اللفظي، العددي، المنطقي، وفهم معلومات وتناسب مؤشرات تحليل المعلومات، الاستيعاب، الربط.

٢. أداة (Criteria CCAT) تقيس حل المشكلات، التفكير النقدي، التعلم السريع، استيعاب المعلومات، وتناسب جميع مؤشرات القدرات المعرفية.

٣. أداة (TestGorilla) تقيس التفكير النقدي، حل المشكلات، الانتباه للتفاصيل، وتناسب مؤشرات التحليل، حل المشكلات، التعليمات.

٤. أداة (eSkill) وهي اختبارات قابلة للتخصيص حسب الوظيفة، ويمكن بناء اختبار إداري خاص.

٥. أداة (Vervoe) وتقوم بمحاكاة مهام وظيفية وتناسب ربط القدرات المعرفية بسلوك عملي.

المعيار الثالث: المهارات التقنية

١. مؤشر استخدام الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المنظمة

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

إذا كان لديكم نظام داخلي مثل: موارد بشرية، مشتريات، أرشفة، (ERP، CRM)، نظام حضور، نظام معاملات، أو منصة خدمات داخلية، فالأفضل أن تعطيه نسخة تدريبية أو صور شاشة وتطلب منه تنفيذ إجراء بسيط. مثال اختبار: أمامك طلب إداري في النظام. المطلوب: فتح الطلب، قراءة بياناته، تحديد حالته، مراجعة المرفقات، تحويله للجهة المختصة، كتابة ملاحظة متابعة مناسبة.

إذا لم يكن بالإمكان إعطاؤه النظام الحقيقي، استخدم صور شاشة وهمية أو ملف (PDF) يحاكي النظام.

ماذا تراقب؟

١. إذا كان يقرأ الشاشة بسرعة فليديه فهم في الواجهات الإلكترونية.
 ٢. إذا كان يميز الحقول المهمة فليديه وعي إجرائي.
 ٣. إذا كان لا يضغط عشوائياً فليديه استخدام واعٍ للنظام.
 ٤. إذا كان يسأل سؤالاً مناسباً عند الغموض فليديه نضج تقني.
 - . إذا كان يوثق الإجراءات بملاحظة واضحة فليديه فهم إداري وتقني.
٢. أسئلة المقابلة:

اسأله:

ما الأنظمة الإلكترونية التي استخدمتها في عملك السابق؟ وما نوع العمليات التي كنت تنفذها عليها؟
ثم اسأله سؤالاً كاشفاً:

اشرح لي خطوة بخطوة كيف كنت ترفع طلباً أو تعتمد معاملة أو تستخرج تقريراً من أحد هذه الأنظمة.
الإجابة القوية فيها أسماء أنظمة أو وظائف محددة: إدخال طلب، بحث، تصدير، اعتماد، إرفاق، متابعة حالة، استخراج تقرير.

الإجابة الضعيفة تكون عامة: (أستخدم الأنظمة بشكل ممتاز) دون تفاصيل.

٢. مؤشر التعامل مع برامج الحاسب المكتبية

طريقة التقييم:

١. الإختبار العملي: اختبار برامج: (وورد، إكس إل، بور بوينت) وأي برنامج آخر يستخدم بكثرة في العمل، وذلك حسب احتياجات الوظيفة.
٢. أسئلة مقابلة:

كيف تتأكد أن البيانات التي تعمل عليها صحيحة ومحدثة؟

لو وجدت نسختين مختلفتين من نفس الملف، كيف تعرف النسخة الصحيحة؟

الإجابة الجيدة تذكر: تاريخ التعديل، مصدر الملف، اسم المالك، سجل التغييرات، الاعتماد الرسمي، ومطابقة البيانات مع المصدر.

الإجابات الضعيفة: (أخذ آخر ملف وصلني، أفتح الملف للتأكد من التعديلات التي قمت بها)

٣. مؤشر إدارة البيانات والمعلومات

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

أعطه ملف (Excel) فيه أخطاء متعمدة وأطلب منه: اكتشاف التكرار، تحديد البيانات الناقصة، توحيد صيغة الأسماء أو الحالات، فرز الطلبات حسب التاريخ، إنشاء جدول يلخص عدد الطلبات حسب الحالية، اقترح طريقة لحفظ الملف وتسميته.

٢. أسئلة المقابلة:

كيف تتأكد أن البيانات التي تعمل عليها صحيحة ومحدثة؟

لو وجدت نسختين مختلفتين من نفس الملف، كيف تعرف النسخة الصحيحة؟

الإجابة الجيدة تذكر: (تاريخ التعديل، مصدر الملف، اسم المالك، سجل التغييرات، الاعتماد الرسمي، ومطابقة البيانات مع المصدر).

الإجابة الضعيفة: (أخذ آخر ملف وصلني).

٤. مؤشر استخدام أدوات الاتصال والمتابعة الرقمية

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه موقفاً مثل:

لديك اجتماع يوم الأربعاء الساعة (١٠) صباحاً مع (٥) أطراف، المطلوب:

- إرسال دعوة اجتماع.
- كتابة رسالة بريد مختصرة.
- وضع جدول أعمال.
- تحديد المطلوب من كل طرف.
- إنشاء جدول متابعة بعد الاجتماع.

إذا كان الاختبار عملياً على (Outlook) أو (Gmail) أو (Teams)، اطلب منه: إنشاء رسالة بريد رسمية، إضافة عنوان واضح، استخدام (CC) بشكل صحيح، إرفاق ملف، تحديد موعد اجتماع، كتابة ملاحظات متابعة، إنشاء قائمة مهام.

٢. أسئلة المقابلة:

ما طريقتك في متابعة المهام المفتوحة رقمياً؟

متى تستخدم البريد؟ ومتى تستخدم الاتصال؟ ومتى تستخدم رسالة فورية؟

الإجابة الجيدة تفرق بين:

- البريد للتوثيق والطلبات الرسمية.
- الاتصال للمواضيع العاجلة أو الغامضة.
- الرسائل الفورية للتنسيق السريع غير الرسمي.
- النظام الداخلي للطلبات التي تحتاج تتبعاً واعتماداً.

٥. مؤشر القدرة على التكيف مع الأنظمة التقنية الجديدة

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

أعطه نظاماً أو أداة لم يستخدمها غالباً، مثل نموذج (Google Form، Trello، Notion، Airtable، Microsoft Planner)، أو حتى نموذج شاشة وهمي.

ثم قل له: أمامك أداة جديدة لإدارة الطلبات. خلال (١٠) دقائق، افهم طريقة عملها، ثم أنشئ طلباً جديداً، وصنفه، وأضف موعداً نهائياً، واكتب ملاحظة متابعة.

راقب عندها سلوكه وما يدل عليه: استكشافه للواجهة بهدوء (قابلية تعلم جيدة)، قراءته للتعليمات قبل التصرف (استيعاب منظم)، أسئلته إذا ما كانت محددة (وعي بالثغرات)، ربطه للأداة بالعمل الإداري (فهم وظيفي)، توتره وتسارعه (ضعف تكيف)، ضغطه بعشوائية (ضعف منهجية تقنية).

٢. أسئلة المقابلة:

احكِ لي عن نظام جديد تعلمته في عملك السابق. كيف تعلمته؟ وكم استغرق منك حتى أصبحت مستقلاً فيه؟

ماذا تفعل أول يوم عند استخدام نظام جديد؟

الإجابات الجيدة: (أتعرف على الغرض من النظام، أقرأ الدليل أو أسأل مستخدماً خبيراً، أجرب على حالات بسيطة، أوثق الخطوات المتكررة، أسأل عن الأخطاء الشائعة، أتعلم التقارير أو المخرجات المطلوبة).

الإجابات الضعيفة: (أجرب لين أعرف، أنتظر أحد يعلمني، إذا النظام سهل أتعلمه).

هناك أيضاً اختبار عملي موحد للمهارات التقنية يمكن استخدامه لمدة (٤٥) دقيقة وهو بالفرضية التالية: أنت موظف إداري في وحدة تشغيلية. وصلتك بيانات معاملات من عدة أقسام، ويجب عليك تنظيمها، إعداد ملخص، إرسال بريد متابعة، وتحديث حالة الطلبات في النظام.

المهام المطلوبة:

المهمة الأولى عبر برنامج (Excel) في (١٥) دقيقة.

أعطه جدول بيانات واطلب: تنظيف التكرارات، فرز الطلبات حسب التاريخ، فلترة الطلبات المتأخرة، حساب عدد الطلبات لكل حالة، حساب نسبة الإنجاز، حفظ الملف باسم مناسب.

المهمة الثانية عبر برنامج (Word) في (١٠) دقائق.

اطلب منه إعداد خطاب أو محضر اجتماع قصير من نص غير مرتب.

المهمة الثالثة باستخدام البريد الإلكتروني في (٧) دقائق:

اطلب منه كتابة بريد متابعة رسمي يتضمن: المطلوب، الموعد، المرفق، طريقة الرد، عبارة ختامية مهنية.

المهمة الرابعة عبر نظام إلكتروني وهمي في (٨) دقائق:

اعطه صورة شاشة أو نموذجاً واطلب منه تحديد: رقم الطلب، حالته، الجهة المسؤولة، الخطوة التالية، الملاحظة المناسبة.

المهمة الخامسة عبر أداة جديدة في (٥) دقائق:

اعطه واجهة بسيطة أو نموذجاً جديداً واطلب منه اكتشاف طريقة إضافة مهمة ومتابعتها.

المعيار الرابع: المهارات السلوكية

١. مؤشر الالتزام والانضباط الوظيفي

طريقة التقييم:

١. الاختبار عملي:

اعطه هذا السيناريو: لديك دوام يبدأ الساعة (٨) صباحاً. لديك اجتماع مهم الساعة (٩)، لكنك تأخرت بسبب ظرف مروري، ووصلت (٨:٤٥) فماذا تفعل؟

الإجابات القوية: يبلغ مسبقاً عند توقع التأخير، يعتذر دون تبرير مبالغ، يعوّض ما فاتته، يحرص على ألا يتكرر، يميز بين الظرف الطارئ والنمط المتكرر.

الإجابات الضعيفة: تبسيط المسألة، عدم الاعتذار أو التبرير.

٢. أسئلة مقابلة:

حاول طرح الأسئلة التي تكشف عن انضباطه، مثلاً: احكِ لي عن موقف تأخرت فيه عن موعد أو تسليم مهمة. ماذا فعلت؟

كم مرة تقريباً حدث ذلك؟ وما الذي غيرته بعده؟

٣. طلب سجل دوامه من عمله السابق.

٢. مؤشر العمل الجماعي

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه هذا السيناريو:

أنت ضمن فريق مكلف بإنهاء تقرير خلال يومين. أحد الزملاء لا ينجز الجزء المطلوب منه، وزميل آخر كثير الانتقاد. ماذا تفعل؟

الإجابات القوية: يوضح الأدوار، يتواصل مع الزميل المتأخر مباشرة وبأسلوب مهني، يعرض المساعدة دون أن يتحمل عمل الجميع، يوثق التقدم، يصعد عند الحاجة دون تشهير، يحافظ على هدف الفريق.

الإجابات الضعيفة: أقوم بعمله لأنتهي، أتركه يتحمل النتيجة، أفضل العمل منفرداً.

سيناريو آخر:

إذا كان لديك أكثر من مرشح فيمكنك اعطاءهم تمريناً جماعياً قصيراً وتقيس مدى تعاون كل واحد منهم مع زملائه على حدة.

٣. أسئلة المقابلة:

طرح الأسئلة والحوارات التي تتضمن عملاً جماعياً دون توضيح الهدف منها، مثل: كيف توزع الأدوار في عمله السابق؟ الحديث عن زملائه السابقين بسلبية أم بإيجابية؟ هل يحب العمل منفرداً؟

٣. مؤشر التواصل الفعال

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه معلومة مبعثرة، واطلب منه تحويلها إلى رسالة واضحة، مثل: اكتب رسالة بريد إلى قسم الموارد البشرية تطلب فيها تحديث بيانات الموظفين قبل نهاية يوم الخميس، مع توضيح سبب الطلب والمرفقات المطلوبة.

ويمكن تقييم الرسالة من خلال النقاط التالية: وضوح العنوان، التحية المهنية، المطلوب المحدد، الموعد النهائي، اللغة المختصرة ووضوحها، الخاتمة المهنية.

أطلب منه شرح إجراء إداري يعرفه وراقب: كلامه مرتب، يستخدم أمثلة، يختصر، يتأكد من فهمك له، يتحدث بثقة ودون غموض.

٢. أسئلة المقابلة:

حاول طرح أسئلة وحورات غامضة معه وتأكد من كونه يستفسر ويسأل عن الغموض ويتحدث بوضوح.

٤. مؤشر تحمل المسؤولية

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه هذا السيناريو:

أرسلت تقريراً للإدارة، ثم اكتشفت بعد الإرسال أن فيه رقماً خاطئاً قد يؤثر على القرار. ماذا تفعل؟

الإجابات القوية: يبلغ فوراً، يرسل نسخة مصححة، يوضح الخطأ دون تهرب، يعتذر مهنيًا، يضع إجراء يمنع تكرار الخطأ.

الإجابات الضعيفة: أنتظر إذا أحد لاحظ، أقول إن البيانات وصلتني خطأ، أعدل النسخة عندي فقط، أحاول ألا يعرف المدير.

٢. أسئلة مقابلة:

احكِ لي عن خطأ ارتكبته في العمل. ما الخطأ؟ وماذا فعلت بعده؟

ما الفرق بين تحمل المسؤولية وتحمل اللوم؟

الإجابات القوية: تحمل المسؤولية يعني الاعتراف بالدور، تصحيح الخطأ، منع تكراره. تحمل اللوم يعني فقط قبول الاتهام أو الدفاع عن النفس دون معالجة.

يجب ملاحظة أن:

علامات القوة: يعترف بأخطاء محددة، لا يبالغ في تبرئة نفسه، يذكر ماذا تعلم، يصحح دون انتظار، يملك حساً عالياً تجاه أثر عمله على الآخرين.

علامات الضعف: لا يذكر أي خطأ سابق، يحمل الآخرين دائماً، يبرر قبل أن يشرح، يخاف من التصحيح، يرى المسؤولية فقط في تنفيذ ما يُطلب منه.

٥. مؤشر القدرة على التكيف مع ضغوط العمل

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه هذا السيناريو:

في نهاية الدوام، طلب المدير تقريراً عاجلاً، واتصل عميل يشتكي، وتعطل النظام، وزميلك غائب. ماذا تفعل خلال أول (٣٠) دقيقة؟

الإجابات القوية: يحدد الأخطر والأعجل، يبلغ المدير بما يمكن إنجازه واقعياً، يتعامل مع العميل برد مهني أو تهدئة أولية، يبحث عن بديل لتعطل النظام، يوثق ما حدث، لا ينهار ولا يتجاهل.

الإجابات الضعيفة: أضغط على نفسي وأنجز كل شيء، أعذر من المدير بأنني لا أستطيع إنجاز العمل، أترك العميل حتى أخلص التقرير، أرتبك.

٢. أسئلة مقابلة:

احكِ لي عن أكثر فترة عمل كانت مضغوطة عليك. ما الذي كان يحدث؟ وكيف أدت نفسك؟

ما أول علامة تظهر عليك عندما تكون تحت ضغط؟ وكيف تتعامل معها؟

الإجابة الصادقة قد تقول: أحياناً أتوتر إذا تداخلت المهام، لذلك أكتبها فوراً وأرتبها حسب الموعد والأثر، ثم أبلغ المعنيين بما يمكن إنجازه.

علامات القوة: لا ينكر الضغط، يعرف كيف يرتب الأولويات، يحافظ على نبرة مهنية، يطلب مساعدة عند الحاجة، يفرق بين الضغط المؤقت والاحترق المستمر، لا يضحي بالدقة بالكامل لأجل السرعة.

علامات الضعف: يقول: أنا لا أتأثر بالضغط أبداً، يصبح دفاعياً بسرعة، يعطي حلولاً اندفاعية، يخلط بين تحمل الضغط وقبول الفوضى، لا يعرف متى يطلب المساعدة أو يصعد.

اختبار موحد للمهارات السلوكية كاملة:

هناك أيضاً اختبار عملي موحد للمهارات السلوكية يمكن القيام به خلال (٣٠-٤٠) دقيقة بالفرضية التالية:

أنت موظف إداري في إدارة تشغيلية. اليوم مزدحم، وهناك تأخير في بعض المعاملات. المدير طلب تقريراً عاجلاً، وزميلك لم ينجز الجزء المطلوب منه، وأحد العملاء الداخليين غاضب بسبب تأخر معاملته، والنظام الإلكتروني بطيء..

المطلوب منك:

كيف ترتب أولوياتك؟

كيف تتواصل مع المدير؟

كيف تتعامل مع الزميل المتأخر؟

كيف ترد على العميل الداخلي؟

ماذا تفعل إذا اكتشفت أنك أنت سبب جزء من التأخير؟

كيف تحافظ على الانضباط رغم الضغط؟

هناك أيضاً مؤشرات من خلال المقابلة تكشف مدى صدق المرشح فيما يقول وهي كالتالي:

١. الالتزام والانضباط: ضعيف (يبزر التأخير ولا يرى مشكلة)، متوسط (يلتزم غالباً لكن دون نظام واضح)، ممتاز (يخطط، يبلغ مبكراً، ويحترم الوقت والتعليمات).

٢. العمل الجماعي: ضعيف (يلوم الفريق أو يفضل العزلة دائماً)، متوسط (يتعاون عند الحاجة)، ممتاز (يبنى تعاوناً، يعالج الخلاف، ويحافظ على الهدف)

٣. التواصل الفعال: ضعيف (غامض أو انفعالي)، متوسط (يوصل الفكرة الأساسية)، ممتاز (واضح، مختصر، يستمع، ويتأكد من الفهم).

٤. تحمل المسؤولية: ضعيف (يتهرب أو يلوم غيره)، متوسط (يعترف جزئياً)، ممتاز (يعترف، يصحح، ويتخذ إجراء وقائياً).

٥. التكيف مع الضغط: ضعيف (يرتبك أو يتصرف بعشوائية)، متوسط (يتعامل مع الضغط المقبول)، ممتاز (يرتب الأولويات ويحافظ على جودة العمل والتواصل).

المعيار الخامس: الخبرة المهنية

١. مؤشر عدد سنوات الخبرة ذات الصلة

طريقة التقييم:

١. السيرة المهنية وإثباتها عن طريق شهادات الشكر والخطابات التي توضح ارتباط المرشح بطبيعة الوظيفة.

٢. الاختبارات العملية في المجال الوظيفي.

٣. علامات القوة: يحدد سنوات واضحة، يربط السنوات بمهام محددة، يفرق بين الخبرة العامة والخبرة ذات الصلة، يشرح طبيعة دوره لا اسم الوظيفة فقط.

٤. علامات الضعف: يكرر: (لدي خبرة طويلة) دون تحديد، يخلط بين الخبرة الإدارية والخبرة العامة، يذكر سنوات كثيرة لكن دون مهام واضحة، يبالغ في احتساب أعمال هامشية كخبرة أساسية.

٢. مؤشر تنوع الخبرات الوظيفية

طريقة التقييم:

١. السيرة المهنية وإثباتها عن طريق شهادات الشكر وخطابات التكليف بالعمل وأي خطابات توضح ارتباط المرشح بطبيعة الوظيفة.

٢. الاختبارات العملية في العمل الوظيفي المتنوع.

٣. علامات القوة: لديه خبرات متعددة لكنها مترابطة، لا يبالغ في ادعاء معرفة كل شيء، يستطيع شرح ما تعلمه من كل دور، تنوعه يخدم الوظيفة الحالية.

٤. علامات الضعف: تنقل كثير دون عمق، يذكر مسميات كثيرة دون إنجازات، خبراته مشتتة وغير مرتبطة، لا يستطيع توضيح الفرق بين كل وظيفة وأخرى.

٣. مؤشر الخبرة في البيئات الإدارية التشغيلية

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه هذا السيناريو:

لديك (٢٥) معاملة مفتوحة، (٥) منها متأخرة، و(٣) تحتاج اعتماد المدير، و(٤) تخص جهة خارجية، والنظام بطيء اليوم. كيف تدير اليوم؟

٢. أسئلة مقابلة:

صف لي يوم عمل عادي في آخر وظيفة لك من بداية الدوام إلى نهايته.

• كم عدد الطلبات أو المعاملات التي كنت تتعامل معها يومياً؟

- ما أكثر إجراء كان يتكرر؟
- ما أكثر جهة كنت تتسق معها؟
- ما أكثر مشكلة تشغيلية واجهتك؟
- كيف كنت تعرف أن يومك ناجح؟

٣. علامات القوة: يصف بيئة عمل نشطة ومتشابكة، يعرف معنى المواعيد النهائية، يفهم ضغط التشغيل اليومي، يعرف كيف يتعامل مع التعارض بين المهام، لديه أمثلة على معاملات وإجراءات حقيقية.

٤. علامات الضعف: لا يعرف حجم العمل الذي كان يؤديه، يصف مهامه بعبارات عامة، لا يتذكر إجراءات أو حالات محددة، لم يتعامل مع ضغط أو تعدد أطراف، كان دوره هامشياً أو محدوداً جداً.

٤. مؤشر الخبرة في التعامل مع الإجراءات والنظم

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه إجراءً وهمياً واطلب منه تطبيقه، مثل: أمامك طلب إداري. حسب الإجراء التالي:

إذا كان الطلب ناقص المرفقات يعاد لصاحبه.

إذا كان مكتملاً وأقل من ١٠,٠٠٠ ريال يرسل للمالية.

إذا كان أكثر من ١٠,٠٠٠ ريال يحتاج اعتماد المدير.

إذا كان عاجلاً يوضع له تنبيه متابعة.

صنّف الطلبات التالية وحدد الإجراء المناسب لكل حالة.

٢. أسئلة المقابلة:

اذكر إجراءً إدارياً كنت تطبقه في عملك السابق. اشرحه لي خطوة بخطوة.

ما الأخطاء الشائعة في هذا الإجراء؟

ماذا تفعل إذا جاءك طلب لا ينطبق عليه الإجراء بوضوح؟

الإجابات الجيدة: لا يجتهد عشوائياً، يراجع الصلاحيات، يسأل صاحب الصلاحية، يوثق الاستثناء، يقترح تحسين الإجراء إذا كان الغموض متكرراً.

٣. علامات القوة: يشرح الإجراءات بتسلسل، يعرف شروط الاعتماد، ينتبه للمرفقات والصلاحيات، يميز بين الإجراء العادي والاستثناء، يحترم النظام دون تعطيل العمل.

٤. علامات الضعف: يقول: (ندير الأمر حسب الوضع)، لا يعرف خطوات واضحة، يرى النماذج والتوثيق أموراً شكلية، يخلط بين السرعة وتجاوز الإجراء، لا يذكر أي نظام أو نموذج أو مسار اعتماد.

٥. مؤشر القدرة على الاستفادة من الخبرة السابقة في معالجة المواقف

طريقة التقييم:

١. الاختبار العملي:

اعطه موقفاً جديداً واطلب منه أن يربطه بخبرته السابقة، مثل: إذا لاحظت أن معاملات قسم معين تتأخر باستمرار، بينما بقية الأقسام تنجز في الوقت، كيف تستفيد من خبرتك السابقة في تحليل الموقف؟
الإجابة القوية: يقارن بمواقف سابقة، يبحث عن السبب لا العرض، يفحص الأشخاص، الإجراء، النظام، الاعتماد، حجم العمل، يقترح حلاً تدريجياً، لا يطبق حلاً قديماً بشكل أعمى.

٢. أسئلة المقابلة:

احكِ لي عن موقف سابق تعلمت منه درساً لا تزال تستخدمه حتى الآن.

ما خطأ وقعت فيه في بداية خبرتك ثم أصبحت تتجنبه لاحقاً؟

ما موقف جديد واجهته واستفدت فيه من تجربة قديمة؟

كيف تعرف أن الحل الذي نجح في جهة سابقة يصلح أو لا يصلح في جهة جديدة؟

السؤال الأخير مهم جداً؛ لأن المرشح الناضج لا ينقل الحلول السابقة حرفياً، بل يكتيفها حسب البيئة.

٣. علامات القوة: يستخرج دروساً من الخبرة، يميز بين السياقات المختلفة، لا يكرر عبارة (في شركتنا السابقة كنا نفعل كذا) كأنها الحل الوحيد، يعرف حدود خبرته، يطبق خبرته بمرونة.

٤. علامات الضعف: يكرر حلولاً قديمة دون فهم اختلاف البيئة، لا يستطيع ذكر درس تعلمه، يربط الخبرة بالسنوات فقط، يعتمد على (أنا أعرف) لا على تحليل الموقف، يرفض الطرق الجديدة بحجة أن طريقته السابقة أفضل.

يمكن تقييم معيار الخبرة المهنية بإنشاء خريطة الخبرة وربطها بالوظيفة كالتالي:

اطلب من المرشح تعبئة البيانات التالية:

الوظيفة السابقة:

مدة العمل:

أهم (٣) مهام:

الأنظمة والإجراءات:

حجم العمل:

أقرب صلة بالوظيفة الحالية:

ثم ناقشه كالتالي:

ما أكثر وظيفة سابقة تشبه هذه الوظيفة؟ ولماذا؟

ما المهام التي مارستها فعلياً وليست فقط موجودة في الوصف الوظيفي؟

ما أصعب إجراء كنت تتعامل معه؟

ما أكثر موقف تعلمت منه؟

ما جانب الخبرة الذي لا تزال تحتاج إلى تطويره؟

ويمكن أيضاً تقييم المرشح عبر التالي:

١. عدد سنوات الخبرة ذات الصلة: ضعيف (سنوات قليلة أو غير مرتبطة)، متوسط ((٢-٤) سنوات مرتبطة جزئياً)، ممتاز ((٥) سنوات فأكثر في مهام مشابهة ومثبتة).
٢. تنوع الخبرات الوظيفية: ضعيف (خبرة محدودة أو مكررة)، متوسط (تنوع مقبول في مهام قريبة)، ممتاز (تنوع واضح في مهام وأقسام وأنظمة مرتبطة).
٣. الخبرة في البيئات الإدارية التشغيلية: ضعيف (لم يعمل في بيئة تشغيلية واضحة)، متوسط (تعامل مع بعض المهام التشغيلية)، ممتاز (مارس عملاً يومياً متعدد الأطراف وتحت ضغط).
٤. الخبرة في الإجراءات والنظم: ضعيف (لا يعرف إجراءات واضحة)، متوسط (تعامل مع إجراءات بسيطة)، ممتاز (يشرح إجراءات وأنظمة ومسارات اعتماد بدقة).
٥. الاستفادة من الخبرة السابقة: ضعيف (يذكر الخبرة كسنوات فقط)، متوسط (يربط بعض الخبرات بالمواقف)، ممتاز (يستخرج دروساً ويطبقها بمرونة على مواقف جديدة).

المعيار السادس: التحصيل العلمي

١. درجة المؤهل العلمي

يمكن التأكد من الدرجة العلمية التي حصل عليها المرشح من خلال الشهادات والوثائق.

٢. ملائمة التخصص الأكاديمي للوظيفة

يمكن التأكد من خلال الشهادة.

٣. سنة التخرج (الأفضلية للمتخرج حديثاً)

يمكن التأكد من خلال الشهادة.

٤. الدورات التدريبية والبرامج المهنية والشهادات المساندة

طريقة التقييم:

١. عدد الدورات.

٢. مدة كل دورة.

٣. مدى ارتباطها بطبيعة الوظيفة. (أمثلة على الدورات المتصلة بالوظائف الإدارية التشغيلية: إدارة الوقت، مهارات الاتصالات، إدخال البيانات ومعالجة النصوص، برامج (OFFICE)، إعداد التقارير، الأرشفة الإلكترونية)

٤. تاريخ الحصول على الدورات التدريبية.

٥. الاختبار العملي لتحصيله من الدورات.

٦. أسئلة تكشف قيمة الدورة:

ما آخر دورة حضرتها وكانت مفيدة فعلاً؟ ماذا غيرت في طريقة عملك بعدها؟

اختر دورة واحدة من سيرتك وشرح لي أهم ثلاث مهارات تعلمتها منها.

هل لديك مثال طبقت فيه ما تعلمته من هذه الدورة في العمل؟

٥. المستوى العلمي

يمكن تقييمه من خلال المقابلة باختبار الفرد محل المواءمة مثل الأسئلة التالية:

١. كيف ساعدك مستواك العلمي في أداء العمل الإداري؟

٢. هل ترى أن مؤهلك أعلى أو أقل من متطلبات الوظيفة؟ وكيف ستتعامل مع ذلك؟

٣. ما الفرق بين ما تعلمته أكاديمياً وما تعلمته في العمل؟

ملحق (٨)

النموذج النهائي المقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية

يمثل هذا الملحق الصورة النهائية للنموذج المقترح لإعادة مواءمة رأس المال البشري في الوظائف الإدارية التشغيلية، وذلك في ضوء نتائج الاستبانة التمهيدية وجولات دلفي الثلاث. ويتكون النموذج من ستة معايير رئيسية، يتفرع عنها ثلاثون مؤشرًا، مع تحديد الوزن النسبي لكل معيار ولكل مؤشر، بحيث يبلغ مجموع الأوزان النهائية للنموذج (١٠٠%).

ت	المعيار	المؤشرات	وزن المؤشر	وزن المعيار
١	المهارات الوظيفية	١. مهارات التنسيق والمتابعة	٤%	٢٠%
		٢. مهارات تنظيم العمل	٤%	
		٣. مهارات إدارة الوقت	٤%	
		٤. القدرة على تنفيذ الإجراءات الإدارية بدقة	٤%	
		٥. القدرة على ترتيب الأولويات التشغيلية	٤%	
٢	القدرات المعرفية	١. القدرة على تحليل المعلومات	٤%	٢٠%
		٢. سرعة التعلم واكتساب المعرفة	٤%	
		٣. القدرة على حل المشكلات	٤%	
		٤. الاستيعاب السريع للتعليمات والإجراءات	٤%	
		٥. القدرة على تنظيم المعلومات وربطها	٤%	
٣	المهارات التقنية	١. استخدام الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المنظمة	٤%	٢٠%
		٢. التعامل مع برامج الحاسب المكتبية	٤%	
		٣. إدارة البيانات والمعلومات	٤%	
		٤. استخدام أدوات الاتصال والمتابعة الرقمية	٤%	
		٥. القدرة على التكيف مع الأنظمة التقنية الجديدة	٤%	
٤	المهارات السلوكية	١. الالتزام والانضباط الوظيفي	٤%	٢٠%
		٢. العمل الجماعي	٤%	
		٣. التواصل الفعال	٤%	

ت	المعيار	المؤشرات	وزن المؤشر	وزن المعيار
		٤. تحمل المسؤولية	٤%	
		٥. القدرة على التكيف مع ضغوط العمل	٤%	
٥	الخبرة المهنية	١. عدد سنوات الخبرة ذات الصلة	٢%	١٠%
		٢. تنوع الخبرات الوظيفية	٢%	
		٣. الخبرة في البيئات الإدارية التشغيلية	٢%	
		٤. الخبرة في التعامل مع الإجراءات والنظم	٢%	
		٥. القدرة على الاستفادة من الخبرة السابقة في معالجة المواقف	٢%	
٦	الخلفية العلمية والتدريبية	١. درجة المؤهل العلمي	٢%	١٠%
		٢. ملائمة التخصص الأكاديمي للوظيفة	٢%	
		٣. سنة التخرج (الأفضلية للمتخرج حديثاً)	٢%	
		٤. الدورات التدريبية والبرامج المهنية والشهادات المساندة	٢%	
		٥. المستوى العلمي	٢%	
الإجمالي		٦ معايير / ٣٠ مؤشراً	١٠٠%	١٠٠%

آلية استخدام النموذج المقترح

يمكن استخدام النموذج من خلال تقدير مستوى توافر كل مؤشر لدى الموظف أو المرشح، ثم احتساب الدرجة النهائية وفق الوزن النسبي المحدد لكل مؤشر. وكلما ارتفعت الدرجة الكلية، دل ذلك على ارتفاع مستوى مواءمة الفرد لمتطلبات الوظيفة الإدارية التشغيلية.

ويُقترح عند التطبيق العملي أن تحدد المنظمة أدوات القياس المناسبة لكل مؤشر، مثل المقابلات الموجهة، والاختبارات العملية، وتحليل السيرة الذاتية، وتقييم الأداء السابق، واختبارات المهارات، بما يتناسب مع طبيعة الوظيفة المستهدفة.

ملاحظة تطبيقية

يمثل هذا النموذج إطاراً معيارياً مقترحاً تم التوصل إليه بناءً على اتفاق الخبراء باستخدام أسلوب دلفي، ولا يُعد أداة نهائية مغلقة؛ إذ يمكن تطويره أو تخصيصه وفق طبيعة المنظمة والوظيفة ومتطلبات بيئة العمل، كما يمكن اختباره ميدانياً في دراسات لاحقة للتحقق من فاعليته التطبيقية.

Abstract

This study aimed to develop a skills-based model for aligning human capital with administrative operational jobs in the Saudi public sector and to determine the relative weights of its dimensions using the Delphi method. The proposed model is intended to support a shift from the traditional reliance on academic qualifications, specialization, and general experience toward a more effective approach based on the actual skills, abilities, and competencies required for job performance, thereby enhancing the utilization of human capital.

The study problem stems from the existence of a gap between the capabilities of some employees in the Saudi public sector and the requirements of administrative operational jobs, even when those employees possess the required academic specializations. This gap may limit the effective utilization of human capital and affect the quality of job performance and the effectiveness of decisions related to employee placement and realignment.

The study adopted a descriptive-analytical approach using the Delphi method. It was preceded by a preliminary survey aimed at exploring experts' views on the appropriateness of realigning employees based on their skills and abilities rather than relying solely on academic qualifications. The findings of the preliminary survey supported the importance and relevance of the study topic and provided a basis for proceeding to the development of the proposed model.

The study population consisted of experts in human resources, organizational development, job evaluation, measurement, and administrative operational jobs in the Saudi public sector. Given the nature of the Delphi method, a purposive sample of experts with relevant knowledge and experience was selected. Successive Delphi rounds were conducted to achieve a sufficient degree of consensus regarding the criteria and indicators of the proposed model and to determine their relative weights.

The study employed a range of statistical methods for data analysis, including frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, medians, and expert agreement ratios. The findings revealed a high level of consensus among the experts regarding the importance of developing a skills-based model for the realignment of human capital. The study concluded that the proposed model comprises six main criteria: functional skills, cognitive abilities, technical skills, behavioral skills, professional experience, and academic and training background. Each criterion is further divided into measurable indicators, and the relative weights of the model's criteria and indicators were determined.

Keywords: Human capital, realignment, operational administrative positions, skills, Delphi method, relative weights.



Midocean University
College of Management
Business Administration Major

"Developing a Skills-Based Weighted-Criteria Model for Aligning Human Capital with Operational Administrative Positions in the Saudi Public Sector Using the Delphi Method"

Prepared by: Khalid Saeed Alzahrani
Academic number: 253001224

Supervised by:
Dr. Faisal Abdul Hamid, Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2026