



أهمية السياسة في مراجعة الموازنة العامة وانعكاس ذلك على مستوى الفرد والدولة

الشيخ سعود بن ناصر بن خالد

الأستاذ الدكتور / عبده عمر شوري

الجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا

ملخص البحث

إن أهمية خلافة مناصب الموارد البشرية للمنظمات الحكومية في دولة قطر شديد الأهمية بشكل عام، خصوصاً بعد إعلان قانون الموارد البشرية وملحقاته. حيث فعل هذا القانون كل تخصصات إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال لا الحصر؛ إدارة القوى العاملة والتعيين، إدارة التطوير والتدريب، إدارة الرواتب والأجور. وهناك نشاطات إدارية أخرى للموارد البشرية كإدارة تقييم الأداء والتنظيم المؤسسي. وعندما يتم تطبيق سياسة الاستخلاف فإنها ستعكس بشكل إيجابي على جميع الأجهزة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية. إن الدور المهم الذي تقوم به وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية هو دور أساسي بتطبيق سياسة خلافة المناصب في الجهات الحكومية المختلفة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالموازنة الرئيسية للدولة. وذلك وفق اعتماد الموازنة من الدولة، وبالأخص وفق اعتماد الموازنة.

المقدمة

من المهم لنا أن نكون سعداء إن وجدت إستراتيجية واضحة ومنظمة لتمويل القوى العاملة في الجهة الحكومية بما يخدم قوة الأداء وزيادة الإنتاجية. ولا يكون ذلك إلا بإتباع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحليلات الوصف الوظيفي والقوى العاملة عبر تطبيق هذه الإستراتيجيات بشكل عام وإستراتيجية سياسة خلافة المناصب الموارد البشرية بشكل خاص. والتي يكون الفاعلية المطلوبة للعمل المؤسسي لتحقيق سياسة الاستخلاف عبر إجراء إدارة الموارد البشرية لتحليل المواصفات الوظيفية للمنصب، وتعيين هيكل الرواتب والأجور المناسب لهذا المنصب ومن خلال يكون رصد الموازنة المطلوبة لكل وظيفة. لزوم معرفة العاملين بإدارات الموارد البشرية بالشأن المالي خصوصاً بما يتعلق بموازنة للاستفادة من تحقيق السياسة.

أهداف البحث

- معرفة التكلفة الحقيقية للقضايا المتعلقة بأعمال رأس المال البشري والتي تواجه إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية.
- تنمية موازنة الموارد البشرية بشكل فعال، ويخدم أهداف الجهة الحكومية.

- انضباط وصواب تكلفة إستراتيجية الموارد البشرية عبر وضوح الغاية من أجهزة الموارد البشرية بشكل عملي محقق لأهداف الجهة.
- تطوير أداء المؤسسة المالي بما يخدم سياسة الدولة العامة في القطاع العام عبر التقدم المعرفي المالي لإدارة الموارد البشرية
- تقييد المكافأة بشكل واقعي متوافق مع خدمة أعمال المؤسسة الحكومية عبر دعم سياسات الموارد البشرية الإستراتيجية.
- تحديد احتياجات الجهة الحكومية المعرفية من سلاسل إمداد العمل المؤسسي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- معرفة نشاط عمل موارد البشرية في كل إدارة حكومية بشكل متصل بين الغاية من إنشاء الجهة وأهداف إنشائها بما يخدم تمويل تلك الغايات دون ضياع للمال العام.
- قياس القيمة الحقيقية لرأس المال البشري وتوافق الموازنة العامة مع تحليل احتياجات القوى العاملة في الجهة الحكومية.

التمويل المؤسسي للموارد البشرية

إن الموازنة¹ العامة لموارد الجهات الحكومية البشرية "الخاضعة يجب أن تزود وزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية بكافة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية التي تطلبها الوزارة."² وذلك لأن موازنتها تمول من قبل الدولة لذا لزم على جميع إدارات الموارد البشرية في جميع الجهات الحكومية المختلفة التعاون مع الوزارة كسلطة عليا منفذة لقانون الموارد وملحقاته، خصوصاً فيما يتعلق بالموازن العامة للجهة الحكومية. وبالتالي النجاح والاستمرارية في تمويل سياسة خلافة المناصب بما يخدم الجهة الحكومية وسياسة الدولة العامة. ومن خلال العلم والدراسة المالية لإدارة الموارد البشرية من خلال سياسة الاستخلاف سنتمكن من تحقيق حفظ الموازنة العامة للمؤسسة الحكومية والدولة. وبالتالي نتمكن من تحقيق أهداف تلك المعرفة على الصعيد المؤسسي. إن هذه الأهداف تنعكس بشكل إيجابي كعامل رئيسي لتحقيق سياسة الاستخلاف، حيث يتم رصد موازنة الوظيفية عبر سلم الأجور والرواتب في الباب الأول من الموازنة العامة للجهة الحكومية. فمن خلال المعرفة المالية للموازنة من خلال تطبيق السياسة والتحكم بموازنة رأس المال البشري يمكننا من تحقيق الفوائد التالية:

1. فهم العلاقة بين تمويل العمل المؤسسي وبين موازنة.

¹ الموازنة Budget: هي خطة مفصلة يتم إعدادها من قبل المنظمة أو الحكومة لمعرفة ما هو حجم الدخل الذي سوف يقبض خلال فترة زمنية محددة وحجم الإنفاق الذي سوف يصرف./

ترجمة الباحث Longman Business English Dictionary

²مادة رقم (3) القرار الأميري بإصدار قانون الموارد البشرية المدنية/ قانون رقم (15) لسنة 2016

2. فهم الغاية من معرفة جوانب الموازنة العامة وانعكاسها على موازنة إدارة الموارد البشرية.
3. معرفة حساب وتفسير الموازنة الخاصة بالموارد البشرية، وذلك لأهمية هذه القدرة لقيادات الموارد البشرية، وتوفر الاستطاعة التفاوضية لطلب إمداد الموازنة عند الحاجة بما يخدم الجهة الحكومية وفق سياسة الدولة في القطاع العام.
4. تعريف المكونات الأساسية وعوامل التكلفة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على موازنة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية.
5. المراقبة والتحكم بموازنة الموارد البشرية بشكل متقدم وأفضل داعم للإدارة المالية للمؤسسة.
6. قدرة الإدارة على قراءة اللغة الرقمية للموازنة يزيد من قدرة إدارة الموارد البشرية على المساهمة بشكل بناء في إستراتيجية المؤسسة الحكومية على المدى الطويل.
7. المساهمة في بناء الموازنة بالمفهوم العلمي لإدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في التنمية البشرية لكلا العمل المؤسسي الحكومي وسياسة الدولة في القطاع العام.
8. معرفة أماكن القصور والخلل بشكل دقيق يساهم على العلاج من خلال قدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل القوائم المالية ومعايرها بشكل صحيح، يمكن من الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري.
9. فهم قيمة المال عبر التقادم الزمني والتعرف على آفاق جديدة للتطوير.

10. قدرة المؤسسة على الاستثمار الأمثل من خلال نظريات متنوعة لتقييم العمل المؤسسي.

إن الذين يضعون الخطة الإستراتيجية للجهة الحكومية وتخطيط الموارد البشرية موازنة الباب الأول أو الموارد البشرية على الأمد القصير تصبح أكثر عملية إن لم تعد بشكل طويل المدى وذلك ضمن أهداف سياسة الاستخلاف. فنظرة المدراء الماليين قصيرة المدى، وتتطلب إدارة الموارد البشرية وخطة خلافة المناصب لتخطيط، على المدى الطويل. إن الفارق الكبير بين معدلات الرواتب والأجور في القطاع الخاص مقارنةً بالقطاع العام تفرض تحدياً كبيراً على إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية المختلفة. حيث يبدو صعوبة جذب المرشحين الباحثين عن أعلى دخل من الرواتب والأجور أمراً مستحيلاً إذا ما قورن بقطاع مثل القطاع الخاص للنفط والطاقة.

فقطر للبتروك منظمة خاصة شبه حكومية ولكنها تتبع القطاع الخاص في نظام الدرجات والرواتب والأجور، ووزارة مثل وزارة البلدية والتخطيط العمراني تتبع جدول الرواتب والأجور في قانون الموارد البشرية المدنية للقطاع الحكومي. ونجد الفرق جلياً حيث تعتبر الحالة في الجدول السابق مثال واضح للفرق. فالراتب الأساسي لوظيفة إداري وموظف استقبال بنفس المسؤوليات وحاصل على الثانوية العامة دون خبرة مسبقة يحصل 7,283 ريال في قطر للبتروك، وفي وزارة البلدية يحصل على 4,160 ريال قطري في الجهات الحكومية المختلفة. أي بمعدل مئوي للفرق مقداره 57% أي أكثر من النصف بقليل. وبالتالي فإن هذا الإشكال يبدي الحاجة الماسة لهذا المطلب عبر تطبيق سياسة خلافة المناصب في الجهات

الحكومية المختلفة. إن الاستفادة من الرصيد المعرفي لدى إدارة الموارد البشرية للموازنات المالية للقوى العاملة، يساعد الإدارة في تحقيق سياسة الاستخلاف بشكل فعال يحفظ برامج الإنفاق الحكومي. حيثما لا تتم إدارة الرواتب والأجور بالشكل المناسب، فإن الجهة الحكومية تكون عرضة لخسارة الموظفين وإنفاق المزيد من الأموال دون جدوى على الاختيار، والتعيين، والتدريب والتطوير للعاملين المتاحين أو سد الثغرات وإضافة المزيد من الجهد وضياع الوقت.

وحتى العاملين الذين لم يقدموا استقالاتهم سيحسّون بالإحباط وعدم الرضا مما يكلف الجهة الحكومية الكثير على المدى القصير والطويل. فتحديد الدرجة الوظيفية والمالية من متطلبات سياسة الاستخلاف وبالتالي يجب تحديد الدرجة الوظيفية والمزايا والعلاوات والبدلات والمزايا الوظيفية في عرض العمل عبر الهيكلية العامة للجهة على العموم وتحديد أبعاد تلك الدرجة في الوظيفة والمرشحين لخلافتها على الخصوص. عندما نتحدث عن وضع موازنة التعويضات والفوائد أو الرواتب والأجور، "فإن الاستفادة يجب أن تؤثر في المكافأة الموجهة لعمل موارد الجهة البشرية، وهذا المصروف المالي المخصص من الباب الأول من الموازنة من المفترض أن يحقق أهداف المؤسسة، فالتعويضات والفوائد في سياسة الاستخلاف هي محرّكة للسياسة بالمبالغ المالية التي تدفع أو النواحي المعنوية التي تعطى أو تقدم كمكافأة للموظفين

والعاملين نظير العمل.³ فعلى سبيل المثال فإن الموظف "القطري الذي يبلغ راتبه نهاية مربوط درجته"⁴ فإنه "يتم منح هذه المكافأة بذات فئة العلاوة الدورية للدرجة التي يشغلها والمحددة في جدول الدرجات والرواتب رقم (1)⁵ حسب المثال التالي:

"جدول الدرجات والرواتب رقم (1)

الدرجة المالية	بداية مربوط	العلاوة الدورية	نهاية مربوط
الرابعة	16,000	800	22,400

- الدرجة المالية: درجة الموظف على جدول الرواتب والأجور
- بداية مربوط: هي بداية الأجر الأساسي أو المبلغ المالي الذي يدفع كأجر على جدول الرواتب والأجور
- العلاوة الدورية: وهو المبلغ المالي الذي يستحقه الموظف القطري بعد مضي سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة.
- نهاية مربوط: وهو الحد النهائي لمربوط الأجر الأساسي على جدول الرواتب والأجور

³ 7th Edition Canadian Human Resources Management A Strategic Approach ترجمة الباحث

⁴ مادة رقم (23) الفصل الرابع/ الرواتب والعلاوات والبدالات والمزايا الوظيفية الأخرى/ قانون الموارد البشرية المدنية

⁵ مادة رقم (23) الفصل الرابع/ الرواتب والعلاوات والبدالات والمزايا الوظيفية الأخرى/ قانون الموارد البشرية المدنية

وبالتالي فعند وصول الموظف إلى نهاية المربوط على الدرجة المالية للوظيفة فإنه بشكل تلقائي يحصل على مبلغ العلاوة الدورية بالإضافة إلى توقف سقف أجره على نفس المستوى دون أي اشتراط يذكر حسب قانون الموارد البشرية. وعندما نصل لهذه المرحلة فإن الإشكال القائم هو عدم إدارة موازنة التعويضات والفوائد في الجهة الحكومية كما يجب، فلن يكون الموظف الذي يصل عند هذه المرحلة راضي ولتبدأ الدافعية اللازمة ليشترك في إنجاز أهداف المؤسسة في النقصان. بل وسيؤثر على تقييم الأداء، والمعنويات، والرضا العام بشكل سلبي.

فعندما يكون مجموع موازنة الوظائف للأجور والرواتب للجهة الحكومية متدني جداً عن معدل سوق العمل أو ثابت، فإنه لن يوافق حاجة الموظفين النفسية، بالإضافة لحاجة الاستقرار الوظيفي بالنسبة للوظائف بشكل عام. أما في المجموعات المتخصصة كالمهندسين والأطباء والمدرسين فإن مستوى الدفع الثابت يكون كافي أو فوق الحاجة الأساسية بقليل. فأكثر المصادر لرضا العاملين على الأقل، هي لمستوى الدفع ذو العلاقة. حيث يتم مقارنة مجموع موازنة ما يدفع للموظفين مع العاملين الآخرين.⁶

مثال السيد/ سلطان نوع المرتب والأجر لمستوى الدفع ذو العلاقة مع مقارنة الموظف الجديد حديث الخبرة، حيث لم تؤثر الخبرة الإضافية ومسؤولية التدريب في علاقة ما يدفع بالنسبة لمعدل دفع الأجر بالنسبة لسلطان. فقد شعر سلطان بأن حاجة التقدير الوظيفي لم تؤخذ بالحسبان وفق نظام الدفع.

التقييم الوظيفي لتحديد موازنة الوظائف

إن الغاية من التقييم الوظيفي هو لمعرفة أي من الوظائف أجره أعلى من الآخر. وذلك لأن إجراء تقييم الوظائف حسب الدليل بغاية تحديد تمويل الوظيفة بشكل كافي ومتوازن. وعادة ما يتم هذا التقييم من قبل أخصائي الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية. وقد يستوجب تعاون الإدارة المالية مع أخصائي الرواتب والأجور بإدارة الموارد البشرية. لكي يتم مراجعة معلومات التحليل الوظيفي حسب دليل الوظائف، لمعرفة حجم المهام والمسؤوليات واشتراطات الوظيفة التي تحدد معايير التقييم لتمويل موازنة تلك الوظائف. وذلك حسب قيمة الوظيفة ومستواها الوظيفي حسب الدليل. وليتم إيجاد الوظيفة وتحديد مستواها على جدول الدرجات والرواتب في قانون الموارد البشرية المدنية. فنظام وهيكل الرواتب والأجور ونظام الدفع يؤثر في المنظمة والعاملين فيها على السواء.

إن المكافأة التي كفلها القانون يجب أن تعكس على سياسة الاستخلاف بشكل فعال. حيث من الواجب ترابط هذا البحث قانون الموارد البشرية لتحقيق سياسة الاستخلاف من خلال صرف موازنة أو موازنة إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية.

انعكاسات برامج التدريب والتطوير الوظيفي عبر استثمار نظام تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة

الحكومية في حصد نتائج سياسات خلافة مناصب الموارد البشرية

الأهداف من إدارة موازنة تعويضات وفوائد الرواتب وأجور الجهات الحكومية لتحقيق سياسة خلافة المناصب: إن من الواجب إدارة تلك التعويضات بشكل مالي موزون لتحقيق أهداف الجهة. لأسباب كثيرة، وبعضها قد يتعارض مع بعضها، وقد يتطلب بعض التفاوض في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال؛ للمحافظة على بقاء الموظف، بالإضافة لضمان الحفاظ على موازنة الجهة الحكومية، وموازنة الرواتب والأجور بالتحديد، فإن التحليل الوظيفي اللازم يعتبر القيمة الوظيفية للوظيفة والشخص الذي يشغلها بنفس القيمة. ولكن قسم القوى العاملة والتعيين في إدارة الموارد البشرية قد يتطلب تقديم عرض عمل عالي ومنافس غير اعتيادي يجذب الكفاءات والمواهب للتعيين. فإن مدير قسم التعيين والقوى العاملة أو مدير إدارة الموارد البشرية في الجهة عند هذه المرحلة، يجب أن يتدخل ليقوم بعملية التفاوض للوصول لهدف التعيين والصرف الفعال لموازنة الجهة الحكومية. وذلك بإشراف إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الجهة الإدارية المعنية بالتعيين داخل الجهة الحكومية.

الأهداف المرجوة من فعالية موازنة الباب الأول لتحقيق سياسة خلافة مناصب الموارد البشرية لإدارة نظام تعويضات وفوائد الرواتب والأجور داخل الجهة الحكومية:

- الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة في المكان والوقت المناسب. حيث يتطلب نظام تعويضات الأجور الحكومي المنافسة في سوق العمل مع نظرائه من القطاعات الأخر كالقطاع الخاص. كعامل

العرض والطلب الاقتصادي للقوى العاملة في سوق العمل. حيث يتطلب جذب بعض المرشحين الموظفين في بعض الجهات والقطاعات الأخرى.

● المحافظة على بقاء الموظفين والعاملين الحاليين داخل الجهة الحكومية. حيث يبدأ بعض العاملين في الجهة الحكومية بمغادرة الجهة لتدني مستوى الرواتب والأجور. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية وبالتنسيق مع الإدارة المالية وضع خطة سنوية ودورية لتحليل سوق الرواتب والأجور في البلاد. وذلك لمنع تسرب العاملين خارج المؤسسة الحكومية.

● إن ضمان إدارة عملية نظام الرواتب والأجور لحفظ على حقوق العاملين داخل وخارج الجهة الحكومية عملية مضمّنة. فحقوق العاملين على سبيل المثال قد يتم تحمل نفقة أجرها دون عمل الموظف داخل الجهة الحكومية وذلك بسبب عملية الندب على سبيل المثال؛ حيث تنص المادة على أن " تتحمل الجهة المنتدب منها الموظف راتبه الأساسي وجميع مستحققاته المرتبطة بوظيفته الأصلية طوال مدة الندب، وتتحمل الجهة المنتدب إليها بدل الندب"⁷، وبالتالي فوفق نص هذه المادة فإن مصروف الموازنة سيكون باهضاً ودون جدوى للجهة المنتدب منها إن لم يكون مخططاً ومحسوباً. فحقوق الموظف والوظيفة يجب يتم حسابها، وشغور الوظيفة وإعداد من يخلفها يتطلب الجهد والوقت والمال اللازم لشغلها بكفاءة مرجوة للجهة الحكومية.

● 7 مادة (54) الفصل الثامن النقل والندب والإعارة/ قانون الموارد البشرية القطرية المدنية

- فنظام تعويضات الرواتب والأجور يتطلب مكافأة التصرف والسلوك المرجو من قبل العاملين لمصلحة الجهة الحكومية. وبالتالي فإن إنفاق الموازنة يجب أن يفعل ذلك. فالأداء العالي، والخبرات، والولاء، والاستعداد لأخذ المسؤوليات الجديدة، وغيرها من السلوكيات المؤسسية الأخرى التي تمكن النظام الفعال عبر دور سياسة نظام الاستخلاف عبر ارتباطه بنظام تعويضات الرواتب والأجور.
- فإن التعقل بنظام تعويضات الأجور يساعد المؤسسة الحكومية على الاستيعاب والمحافظة على قواها العاملة بكلفة ذات جدوى ومحددة بقدرات الجهة البشرية والمالية مما يؤدي إلى التحكم بالتكاليف. فبدون هذا التحكم والجدوى لنظام وهيكل الرواتب والأجور، فإن موازنة الباب الأول أو موازنة إدارة الموارد البشرية للجهة الحكومية ستكون عرضة لتجاوز الإنفاق فوق الحاجة المطلوبة أو عدم الإنفاق مما يؤدي إلى عدم دعم أو صعوبة إمداد الإنفاق في الموازنة القادمة.
- الامتثال والتوافق مع قانون الموارد البشرية المدنية وملحقه ودليل الوظائف العام. حيث الارتباط لتحقيق سياسة خلافة المناصب من خلال صرف موازنة الباب الأول أو موازنة إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية، عبر إدارة جميع مصاريف نشاطات الإدارة المالية لتتوافق مع القانون بفاعلية.
- السعي لتحقيق فعالية الأهداف الأخرى من إدارة نظام تعويضات الرواتب والأجور ليتم تطوير وتقديم جودة وكفاءة النظم الإدارية داخل الجهة الحكومية. فنظام الرواتب والأجور يجب أن يتم تصميمه

بشكل يخدم مصالح الجهة الحكومية. أما جودة كفاءة النظم الإدارية تعتبر ثانوية إذا ما تم مقرنتها بالأهداف الأخرى الأهم كنظام تعويضات الرواتب والأجور.

إن دور فعالية سياسة خلافة المناصب في نظام الرواتب والأجور عبر دراسة دجوى مصاريف الباب الأول وفق التخطيط السليم لسياسة الاستخلاف، هو مطلب محوري" فليس هناك خدمة سريعة في إدارة أعمال خلافة المناصب. فيجب ألا يكون هناك مفاجأة كامنة في قيمة المنظمة تعتبر تحدي مستقبلي مماثل لبناء قيمة المنظمة في تأسيسها منذ البداية.⁸

فأهداف السياسة من الفصل الرابع من قانون الموارد البشرية لنظام الرواتب والعلوات والبدلات والمزايا الوظيفية الأخرى، هو ليس الحكم اللازم بل التوجيه العام لئلا يتم تجاوز أو مخالفة القانون. فكلما كانت إدارة نظام تعويضات الرواتب والأجور فعالة كما يجب. لموافقة وتحقيق وإنجاز أهداف الجهات الحكومية في القطاع العام. فيجب على أخصائي الموارد البشرية تقييم الوظائف حسب دليل الوظائف العامة، ومن ثم دراسة وإنشاء نظام تعويضات الرواتب والأجور الموافق لكل وظيفة على الهيكل التنظيمي المناسب للجهة الحكومية. وبيان هذه الخطوات بشكل مناسب يفيد كل وظيفية حالية أو يراد إنشائها وإيجاد مستوى الأجر المناسب لها. في الشكل (5-3) بغض النظر عن المراحل الثلاثة الرئيسية لإدارة تعويضات الأجور، والتي تأتي بعد التحليل الوظيفي الأولي. "فإن كل مرحلة أن تؤخذ بعناية لمعرفة احتياجاتها

⁸ أعمال خلافة المناصب Business Succession Planning Cultivating Enduring Value / ديلويد/ المجلد الأول الحاجة للتخطيط/ ترجمة الباحث

وتكلفتها والتفاصيل والعوامل المتداخلة في طبيعة إنشائها. أخيراً وليس آخراً، فإن إنشاء نظام تعويضات الرواتب والأجور يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية الجهة.⁹

ومن خلال الشكل السابق نلخص إجراءات إدارة تعويضات الرواتب والأجور اللازمة لإنشاء موازنة إدارة

موارد بشرية فعالة تساعد على إعداد موازنة المناصب بشكل تلقائي ليتم ضمان إنفاق الحقوق بالتوافق

مع قانون الموارد البشرية ودليل الوظائف العامة. حيث يتم في المرحلة الأولى إنشاء أو مراجعة هيكل نظام

الرواتب والأجور عبر تحليل الاحتياجات الوظيفية، و ثم تقييم الموازنة المالية لقيمة الوظيفة حسب سلم

رواتب قانون الموارد البشرية ودليل الوظائف العامة، ثم يأتي التنسيق الإداري مع الجهات المهنية كوزارة

التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية، بالإضافة إلى وزارة المالية. وذلك لاعتماد موازنة الباب الأول

أو موازنة إدارة الموارد البشرية في هذه الجهة الحكومية. ولكن المراحل ليست على الترتيب بل إنها متداخلة

كوحدة واحدة. فدور المنوط على إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية هو بتوظيف هذه المراحل للعمل

بشكل متوازي وفعال لإنهاء الموازنة لتفعيل سياسة خلافة المناصب.

تحديد المعين لخلافة المنصب عبر التدريب والتطوير وتقييم الموارد البشرية للوصول للمنصب

يكون المرشح على استعداد منذ حصوله على الوظيفة الحالية للمنافسة مع زملائه عبر إستراتيجيات الموارد

البشرية لتكافئه الإستراتيجية بالحصول على فرصة الترشح لهذا المنصب، ومن خلاله يكون رصد تلك

⁹ 7th Edition Canadian Human Resources Management A Strategic Approach ترجمة الباحث

التكاليف، وقد تم تحليله منذ بداية الدورة الإدارية السنوية للجهة الحكومية، حيث كل المنظمات حول العالم. تبدأ بدراسة ما هي احتياجات موازنتها السنوية، ومن ضمن تلك الاحتياجات التدريبية. فمطلب هذا البحث هو استعداد من يخلف المنصب لتحمل مسؤولية الوظيفة القادمة، وبالتالي فيجب عليه أن يتدرب بشكل مناسب ليقوم بأعباء المسؤوليات المتعلقة بالمنصب بكفاءة. فكل المدراء المسؤولين عن إدارة شؤون موظفيهم في القطاع العام، معنيين ومسؤولين عن المسار الوظيفي لكل موظفي يعمل في الإدارة تحت إشرافهم. " حيث تقوم الإدارة بتنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية بعد اعتماد الموازنة، ولها أن تعدّها وفقاً لمتطلبات العمل، بالتنسيق مع الإدارات المعنية، وبما لا يجاوز موازنة التدريب المعتمدة. وفيما عدا الوظائف الحرفية والعمالية، يتعين إتاحة دورات تدريبية لجميع الموظفين المرشحين للترقية، وذلك لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لشغل الوظيفة التي ستتم الترقية إليها.¹⁰ ويجب عليهم أن يقدموا الدعم اللازم وأن يوفرّوا الفرص لتطوير العاملين لأقصى قدراتهم. ولكن احتياج التدريب ليس مقصوراً على المعيّنين أو المرشحين الجدد للمنصب فقط. لا بل يطلب أن تربط بتقارير تقييم الأداء، وذلك لمعرفة أماكن القصور والخلل والرضا الوظيفي أو إيجاد الأماكن المطلوبة للتطوير.

توفير المهارات اللازمة لتولي المناصب

¹⁰ مادة (31) الفصل الخامس/ التدريب والتطوير/ قانون الموارد البشرية المدنية

ذكرنا سابقاً أهمية إنشاء وتحديد المواصفات الوظيفية، ولكن المرشحين لتولي المناصب لن يكونوا على استعداد كامل لتولي تلك المناصب دون توفر المهارات الوظيفية اللازمة لتولي تلك المناصب. لذا فإن "تدريبات المهارات التقنية، هي الخطوة الأولى في اتجاه خلق نظام لتطوير المهارات من الداخل."¹¹ فيجب الموازنة بين كفة متطلبات المنصب من جهة، ومن الكفة الأخرى قدرات الموظفين والمرشحين الجدد المتوفرة وبين الاحتياجات التدريبية والتعريفية اللازمة عن مكان العمل وطبيعة الوظيفة. أهمية برامج التعريف المؤسسي¹² Orientation Programs لمرشحين تولي المناصب: حيث فائدة هذا التعريف الذي يخدم غايات كثيرة مثل التالية:

1. تقليل مغادرة الموظفين: حيث إمكانية طلب الموظف "إنهاء خدمته خلال فترة الاختبار بإخطار كتابي إلى رئيسه المباشر، مدته خمسة عشر يوماً على الأقل سابقاً على تاريخ ترك العمل."¹³ في غير أي وقت آخر من مدة توظيفه.
2. تقليل حدوث الأخطاء وحفظ الوقت: فالموظف الذي يتم تعريفه بطبيعة العمل ومكان العمل، سيكون أكثر قدرة على تجنب الأخطاء. فهذا العامل مع مجموعة عوامل أخرى مضافة على

¹¹ خطط الاستخلاف التي تعمل Succession Planning that's Work

¹² برامج التعريف المؤسسي Orientation Programs: هي البرامج التي تولف الموظفين الجدد مع الأحكام، المنظمة، وسياساتها أو لوائحها، والموظفين الآخرين. / 7th Edition Canadian Human Resources Management A Strategic Approach ترجمة الباحث

¹³ مادة (12) الفصل الأول/ الوظائف والتعيين فيها/ قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية.

تكاليف بدأ الموظف لتسلم مسؤولية المنصب; ع.م مدة الإشراف والانتباه. مما يجعل تكاليف بدأ العمل للمعين الجديد على المنصب أكثر كفاءة.

3. تطوير الأداء الوظيفي: إن بناء الموظفين والمرشحين الجدد للعلاقات الطيبة مع زملاء العمل

داخل الجهة تبدأ من برامج التعريف الوظيفي. حيث تكون هذه العلاقات بين الموظفين ومسؤوليهم عامل رئيسي لزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

4. تحقيق مستويات الأداء الوظيفي المطلوبة بشكل أسرع: حيث الانعكاس الإيجابي للإفصاح عن

معايير الأداء الوظيفي المتوقعة من قبل المرشح، مما يزيل الحيرة عن المتطلبات الوظيفة منذ بداية المسار الوظيفي.

العلاقة بين التدريب وتطوير المرشحين والعاملين لتخطيط خلافة الموارد البشرية لمناصب الجهة

الحكومية

فمرجع التدريب عائد على الخطط والجهود الإدارية المعدة من قبل الجهة الإدارية للحصول على أفضل

السلوكيات المرتبطة بالعمل. فمصطلح السلوك يتم استخدامه بشكل واسع ليتضمن المعرفة والمهارة التي

يحصل عليها الموظف من خلال أدائه في العمل. وحينما توريد الإدارة إعداد الموظفين لمهام وظائف

المستقبل، فإن هذا النشاط الإداري يطلق عليه تسمية تطوير الموارد البشرية. فيجب على المرشحين أن يتم

تدريبهم على الاحتياجات الوظيفية ليكونوا قادرين على تولي أعباء ومهام خلافة المنصب. حتى الموظفين

أصحاب الخبرة يكونون في حاجة للتدريب لتجنب عادات العمل السيئة أو تعلم مهارة جديدة أو رفع مستوى أدائهم. ولتأكد على الفرق الأساسي بين التدريب والتطوير، فإن التدريب هو إعداد الموظفين الحاليين للقيام بأعمالهم الحالية، أما التطوير فهو إعدادهم لوظائف المستقبل. ومع أن التدريب يهدف لمساعدة الموظفين على العمل الحالي، فإن الفائدة تتجاوز مسار الشخص الوظيفي برمته، وتساعد لتطوره لمسؤوليات وظيفية المستقبل. تقدير الاحتياجات Need Assessment: وهو التشخيص الذي يقدم المشكلة والتحدي المستقبلي الذي يمكن مواجهته من خلال التطوير والتدريب التدريبية¹⁴ للجهة الحكومية. حيث يجب على "الإدارة بتحليل الاحتياجات التدريبية للجهة الحكومية، بالتنسيق مع الوحدات الإدارية المعنية، لتحديد القدرات والكفاءات ومستوى المهارات والمعرفة لتمكين الموظف من تحسين أدائه بما يحقق أهداف الجهة الحكومية."¹⁵

انطلاق برنامج التدريب الداخلي لسياسة الاستخلاف في الجهات الحكومية المختلفة

"إن أفضل الطرق للبدأ ببرنامج التدريب الداخلي هو توفير الخبير بضمون التدريب الذي سيقوم بتقديم

¹⁴ 7th Edition Canadian Human Resources Management A Strategic Approach ترجمة الباحث

¹⁵ مادة (51) الفصل الثالث/ التدريب والتطوير/ قانون الموارد البشرية المدنية.

الدورة التدريبية للمدرب المرشح من داخل الجهة الحكومية (تدريب المدرب).¹⁶ فالفرص الذهبية التي ستتاح للمدراء من خلال توفير المهارات التدريبية كوجبات سريعة على طبق من ذهب، ستكسبه مكاسب قيمة لمجموعات الوظائف القيادية للمعرفة المقدمة والتي سوف تصقل وتظهر أفضل ما في معادن مواصفات تلك الموارد البشرية داخل المؤسسة الحكومية لكلا المشرفين والموظفين والعاملين. وبالتالي يجب أن تضع الإدارة خطة التدريب والتطوير السنوية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية للمرشح للمنصب، على أن تتضمن الخطة وهي تحديد أولويات التدريب والتطوير، تحديد أساليب التدريب والتطوير، الجدول السنوي لبرامج التدريب والتطوير، بيان الجهات التي توفر التدريب والتطوير، الموازنة اللازمة لتنفيذ التدريب والتطوير.

وتوابع الإدارة، الإدارة المختصة بالخطة السنوية للتدريب قبل نهاية شهر ديسمبر من كل عام لاعتمادها.¹⁷ فتعريف المسار الوظيفي هو المكان الأفضل للبدأ بتقديم التدريبات المهنية التخصصية والفنية. إن الشكل المثالي لتطبيق خطط سياسة الاستخلاف من خلال برامج التدريب في القطاع العام، هو الحصول على المهارات التخصصية والفنية اللازمة للترقية. إن جعل الدورات داخل الجهة إجبارية للترقية يساعد في سهولة التطوير للمواصفات الوظيفية التخصصية والفنية. كما ترفع المستوى الإداري

¹⁶ سياسة الاستخلاف التي تعمل Succession Planning that's Work

¹⁷ مادة (52) الفصل الثالث/ التدريب والتطوير/ قانون الموارد البشرية المدنية.

للجهة لمعرفة معايير المواصفات الوظيفية الأساسية اللازمة للترقية، وبالتالي مكسب إضافي للجهة الحكومية.

إن من المهم أن تكون أولوية برامج التدريب الداخلي لمرشحين المجموعات القيادية داخل الجهة الحكومية، وبالخصوص لإضافة المهارات القيادية الأساسية للمدراء الجدد. فتقييد نظام التدريب بهذه الطريقة سيفيد المؤسسة الحكومية بعدة أوجه مختلفة. "إحداها أن المدراء سيكونون قادرين على رؤية رؤىة مرؤوسيههم على أنهم (الخبراء)".¹⁸ حيث يتم التواصل المباشر بين الرئيس والمرؤوس لتقدير الاحتياجات التدريبية ومن ثم وضع

برنامج التطوير اللازم لتقييم المتطلبات المهارية المعرفية والعملية والتي ستكون ضمن خطة سياسة الاستخلاف. إن هذا الأمر سيساعد المدراء على إتاحة الفرصة ليكونوا مستشارين ثقة للجهة الحكومية.

يضاف إلى ذلك اكتسابهم مهارات التدريب. من ضمن الأمور المستفادة، نشر مسؤولية الاهتمام بالتدريب والتطوير في أرجاء الجهة الحكومية. من الناحية العملية فإن سياسة الاستخلاف ستقيد برامج التدريب الخارجي لئلا تتم إلا بعد استيفاء القدرة داخل الجهة الحكومية وداخل الدولة حتى يتم إعطاء برنامج تدريبي خارج الجهة الحكومية، مثال ذلك برامج الابتعاث. حيث "تتولى الوزارة وضع خطط

الابتعاث للحصول على مؤهلات جامعية فأعلى بالتنسيق مع الجهات الحكومية، وعلى الجهات موافاة الوزارة باحتياجاتها الفعلية للابتعاث، وتتولى الوزارة المبتعثين من قبلها، سواء الموظفين أو المرشحين للعمل

في الجهات الحكومية، وفقاً لتلك الخطط بالتنسيق مع الجهات المعنية.¹⁹ فمن هذه الناحية فإن برنامج التدريب والتطوير لن يكون فقط أكثر كفاءة، بل أن سيفتح المجال أكثر للمدراء ليظهروا قدراتهم القيادية بشكل أكثر مسؤولية. ومن ضمن الفوائد من تقييد برنامج التدريب والتطوير بهذه الطريقة، حفظ التكلفة. فحسب لائحة الموارد البشرية " يستحق الموظف الموفد للتدريب خارج الدولة بدل التمثيل المقرر له بحسب درجته الوظيفية.. إلخ.²⁰

نظام تقييم أداء الموارد البشرية عبر نظام ترقية سلس لتعيين المرشحين للمناصب داخل الجهات الحكومية المختلفة

" تضع الجهة الحكومية نظاماً لتقييم الأداء، يعتمد على أداء الموظفين ووحداتهم الإدارية وطبيعة نشاطها، وذلك بهدف تحفيز الإنجازات الفردية وتعزيز روح الفريق.²¹ كما ذكرنا سابقاً، فإن سياسة الاستخلاف تكون أكثر نجاحاً وفاعلية عندما تكون نشاطات التطوير على قدرات الأفراد الأكثر قيادية داخل الجهة

¹⁹ مادة (33) الفصل الخامس/ التدريب والتطوير/ قانون الموارد البشرية المدنية

²⁰ مادة (55) الفصل الثالث/ التدريب والتطوير/ قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية.

²¹ مادة (34) الفصل السادس/ نظام تقييم الأداء/ قانون الموارد البشرية المدنية

الحكومية. وعادةً ما يكونون أصحاب هذه القدرات هم الأفراد أصحاب وظائف المجموعات القيادية في القطاع العام. لذا فهناك طرق عديدة من خلال السياسة لتقييم قدرة الأفراد داخل الجهة الحكومية. ولا يمكن تحقيقه إلى من خلال تطبيق مواد القانون ولائحته التنفيذية حيث ينص على أن " تضع الإدارة المختصة الجهات العامة لتقييم أداء الموظفين. ويتم تقييم أداء الموظف سنوياً، وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون قواعد وأساليب إعداد تقارير الأداء. ويقتصر وضع تقارير تقييم الأداء على الموظفين شاغلي الوظائف من الدرجة الممتازة فما دونها.²² ولوضع الجهات العامة لتقييم أداء الموظفين وذلك لتطبيق سياسة الاستخلاف. فهناك عدة موارد يمكننا الاستفادة منها للتقييم. ولكن العناصر الرئيسية التي تساعد الجهة الحكومية لتطبيق ذلك هي العوامل الخمسة التالية:"

1. وضع قاعدة تقييم الأداء وفق المواصفات الوظيفية²³ (أي وفق دليل الوظائف العام). " فالمواصفات

الوظيفية مفيدة لتقييم الأداء والقدرات. فيما أهداف تقييم الأداء هي الأساس لإجراء التقييم، على

نحو نموذجي يركز على تقييم الوظيفية الحالية²⁴ حيث " تشمل تقارير تقييم الأداء على العناصر

والبيانات الكفيلة بتقييم أداء الموظف خلال عام، على أن تتضمن كل أو بعض العناصر اوهي: كم

العمل ومستوى الجودة والإتقان في أداء المهام الوظيفية، وسرعة إنجاز المهام الوظيفية، والقدرة على

22 مادة (35) الفصل السادس / نظام تقييم الأداء / قانون الموارد البشرية المدنية

23 سياسة الاستخلاف التي تعمل Succession Planning that's Work

24 سياسة الاستخلاف التي تعمل Succession Planning that's Work

تنمية المعلومات والمهارات، القدرة على الدراسة والبحث والتحليل، القدرة على المبادرة والابتكار، علاقات العمل، الانضباط، اجتياز الدورات التدريبية، القدرة على التخطيط والتنظيم، القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، والقدرة على الإشراف والمتابعة والتوجيه.²⁵

فهذه المعايير العامة من لائحة الموارد البشرية، " هي مساعدة لتقييم كيفية عمل الفرد للوظيفية الحالية"²⁶ فقط. ع.م عمر مدير في إدارة الجودة في إحدى الجهات الحكومية، أراد أن يرقى أحد الأخصائيين في إدارته ليشغل رئيس قسم ولكن وفق التقدير العام للترقية. حيث حصل الأخصائي على تقدير جيد عن السنتين الأخيرتين ورشحه مديره لإدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية. ولكن قانون الموارد البشرية المدنية ينص بشكل واضح على " مراعاة حكم المادة (31) من هذا القانون، يشترط في الترقية بالأقدمية للوظائف حتى الدرجة الأولى، ألا يقل مستوى تقييم أداء الموظف عن السنتين الأخيرتين عن جيد، وقضاء المدة البينية المحددة بدليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة، واجتياز الدورات التدريبية المقررة للموظفين المرشحين للترقية والتي يصدر بتحديد لها قرار من الوزير وفقاً للخطة الوطنية للتدريب التي تضعها الوزارة. ويشترط للترقية لوظائف الدرجتين الخاصة والممتازة، ألا يقل مستوى تقييم أداء الموظف عن السنتين الأخيرتين عن جيد جداً، بالإضافة على شروط الأخرى المنصوص عليها في

²⁵ مادة (59) الفصل الرابع/ نظام تقييم الأداء/ قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية.

²⁶ سياسة الاستخلاف التي تعمل Succession Planning that's Work

الفقرة السابقة.²⁷ وأما حكم المادة (31) فتنص المادة أن "تقوم الإدارة بتنفيذ خطة التدريب والتطوير السنوية بعد اعتماد الموازنة، ولها أن تعدلها وفقاً لمتطلبات العمل بالتنسيق مع الإدارات المعنية، وبما لا يجاوز موازنة التدريب المعتمدة. وفيما عدا الوظائف. إلخ"²⁸ وبالتالي فإن عمر لم يأخذ بالحسبان نصوص المادتين اللازمة للترقية. وذلك يحدث عادةً عند ترقية الأفراد بناءً على تقييم أداء وظائفهم الحالية. ولكن ليس وفق مدى قدرتهم على الأداء في المناصب العالية. ولكن المطلوب هو تقييم الأداء وفق ارتباطه بالمواصفات الوظيفية اللازمة للعمل. ومن ثم الاتفاق على خطة العمل بين الموظف ومسؤوله المباشر ومدير الإدارة والجهة الحكومية، لوضع برامج التدريب اللازمة، ومن ثم تقييم الأداء والترقية في نهاية المطاف. فانعكاس قيمة المؤسسة الحكومية يجب أن تنعكس على العامل فيها وفق هذه العملية لاستمرارية السياسة ومنع حصول مثال عمر بهذه الطريقة.

2. "تجهيز اجتماع للاحتفال. فالكثير من الشكاوى الشائعة لمراجعة إجراءات الأداء من قبل الموظفين، وذلك لاختلاف النسب من ذلك المدير من غيره لمستوى الصعوبة أو السهولة. فالمدراء لا يريدون أن يستخدموا معايير مختلفة عن نظرائهم. فإجراءات تقييم الأداء ليس فيها ما يجعل المدراء يضمنون استخدام نفس المعايير لتقييم العاملين كوثيقة ثابتة ستفي بكثير من الشكاوى وتنتج نسب لا معنى

²⁷ مادة (47) الفصل السابع/ الترتيبات/ قانون الموارد البشرية

²⁸ مادة (31) الفصل الخامس/ التدريب والتطوير/ قانون الموارد البشرية

لها بفاعلية²⁹ من أكثر الأساليب فاعلية هو توجيه إدارة الموارد البشرية لمدراء الإدارات لجمع الموظفين في يوم حافل في بداية السنة. لإعطاء زخم وأهمية لعملية تقييم الأداء. ويقوم المدراء بدورهم بعمل نفس الاجتماع الحافل مع موظفيهم. وذلك كل سنة في أول يناير ونهاية ديسمبر وقت تقييم الأداء. بهذه الطريقة تعمل. حيث يقوم كل المدراء داخل الجهة الحكومية بمقابلة موظفيهم لمراجعة نسب تقييم الأداء. وكل مدير يعطي الفرصة الأولية لإعطاء النسب لموظفيه والأسباب التي تدعم التقييم. ويمكن دعوة المدراء ورؤساء الأقسام أصحاب العلاقة للمشاركة بوضع الملاحظات على التقارير.

3. تطبيق وسائل التكنولوجيا المساعدة للعملية. حيث صعوبة إجراء التقييم بسهولة خصوصاً للمؤسسات الحكومية الضخمة أو التي لها أماكن عمل مختلفة. فالوقت اللازم لبدأ وتجهيز ومراجعة إجراءات التقييم وإنائها ومعالجة أماكن القصور والخلل مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات العامة المختلفة في القطاع العام. وهذه العملية في حد ذاتها أسيسة وعدم إجرائها مكلف للموازنة العامة لإدارات الموارد البشرية. كما إن وسائل التكنولوجيا ستساعد على حفظ جهد الموظف عبر نظام الأرشفة الآلي لحفظ المستندات الدالة على إنجازات الموظف خلال العام.

4. توفير التدريب الإداري للتقييم. فليس كافياً أن يتم تدريب مدراء الإدارات على مراجعة إجراءات التقييم مرة واحدة كل سنة لإنهاء الإجراء فقط دون فائدة تذكر لا على الموظف أو الإدارة. فيجب أن يربط ذلك بتدريب وتطوير المدراء لتقييم العاملين وتجهيز التقارير عنهم على الحال. ويجب أن يتم تعليمهم بكفاءة. فليس من العدل في حق الموظفين أن يكون مدراءهم ليسوا على جهوزية تامة لعملية تقييم أدائهم. لذا يجب أن يكون من أولويات إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية المختلفة عبر برامج التطوير والتدريب الداخلى أن يكون برنامج تدريب المدراء لعملية تقييم الأداء. وبالتالي يتم تدريب جميع المجموعات القيادية ليكون ملمين بعملية تقييم الأداء. بل يجب أن تكون الدورة مشمولة بتعريف قانون الموارد البشرية.

5. وضوح أسباب تقييم الأداء. حيث يجب لإجراءات تقييم الأداء أن توضح أهداف التقييم لكل موظف على حدا، وتبين لهم بشكل جلي ما هي المهام والمعايير التي سيتم التقييم وبناء التقرير عليها. ولكن التفاصيل تترك للمشرفين المباشرين فليس على المدراء إمضاء الوقت لتعبئة تقرير تقييم الأداء ولكن المطلوب مراجعتها واعتمادها.

معالم الاستفادة من فعالية سياسة الاستخلاف في نظام تقييم أداء ناجح:

فلمعالم نظام التقييم الحكومي مقيدة بمواد قانونية يجب أن تكون الفاعلية للصلاحيحة وفق العمل بالقانون،

فيجب للنظام أن يكون ذي علاقة بنشاط عمل الجهة الحكومية. فمعايير التقييم التي لا تمت للوظيفة بصلة ستؤدي إلى عدم فاعلية التقييم، وبالتالي ستنعكس على التقييم بشكل سيء. فالمطلوب هو أكثر اختبار للإداء الوظيفي موافق لمواصفات الدليل العام وبالإضافة إلى نشاط عمل الجهة الحكومية. فليس من الطبيعي تقييم المجموعات الوظيفية الأربعة القيادية، والتخصصية، والفنية والمكتبية، والحرفية والعمالية بنفس معايير التقييم. ع.م فلا يمكن أن تكون جميع أشكال تقارير الأداء كلها على السواء. كما ينص القانون على أن " يقتصر وضع تقارير تقييم الأداء على الموظفين شاغلي الوظائف من الدرجة الممتازة فيما دونها.³⁰ ولا يمكن تقييم وكيل الوزارة المساعد أو الوكيل أو الوزير مع تلك المجموعات الوظيفية. وذلك لأن السلوك الوظيفي والمستوى المطلوب من قبل كل فئة يختلف. فالصلاحية المطلوبة أو العلاقة الوظيفية لمعايير الأداء يجب أن تكون معتمدة على التحليل الوظيفي وبطاقة الوصف الوظيفي المذكور سابقاً. فعلاقة وصف العمل مع تقييم الأداء أساسية عند التعارض بين تقييم المشرفين والمقيمين. وبالتالي فذلك يساعد الإدارات العامة على العموم، إدارة الموارد البشرية على الخصوص في حفظ المال والجهد والوقت **اللازم** للعمل والتكلفة المصروفة على التظلمات من قرارات تقييم الأداء حيث نص القانون على أن " يعلن الموظف بصورة من تقرير الأداء بمجرد اعتماده، ويجوز للموظف أن يتظلم منه إلى الرئيس خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ علمه، وبيت الرئيس في التظلم خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه، ويعتبر

30 مادة(35) الفصل السادس/ نظام تقييم الأداء/ قانون الموارد البشرية المدنية

انقضاء الميعاد المذكور دون إخطار الموظف بتعديل التقرير بمثابة قرار بالرفض، ويكون قرار الرئيس في التظلم نهائياً. ولا يعتبر التقرير نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه.³¹ وبالتالي فإن سياسة الاستخلاف ستفيد عبر تخطيطها في تنظيم نظام تقييم الأداء.

التأثير في نظام تطوير الفرد، حيث يجب أن يكون برنامج التطوير متداخلاً في تقييم الأداء تداخلاً عملياً وليس شرطياً فقط. حيث ذكرنا سابقاً من خلال المادة سبعة وأربعون من قانون الموارد البشرية المدنية أن ترقية الموظف في الجهة الحكومية مرتبطة باجتياز الدورات التدريبية المقررة. وبالتالي "فإن تواجد مدخلات للدورات التدريبية لتطوير المنصب أمر ضروري للموظف"³² المرشح لخلافة ارتباطه في تقرير تقييم الأداء. فارتباط معيار تقييم الأداء باحتياجات الموظف يقوم المرشح للنجاح في المسار الوظيفي، وبالتالي الحصول على المنصب بالترقية. " فنظام تقييم الأداء عند ربطه بالمسار الوظيفي، سينال رضا المشرفين والموظفين على السواء.

الخاتمة

من خلال كل ما سبق يتبين لنا أهمية تخطيط مسار الموارد البشرية للجهات الحكومية المختلفة، الأمر لذي

³¹ مادة (42) الفصل السادس/ نظام تقييم الأداء/ قانون الموارد البشرية المدنية

³² إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي

هو لب عملية سياسة خطط خلافة مناصب الموارد البشرية. حيث دليل الوظائف العام الذي من خلاله تكون أداة التحليل الوظيفي للمواصفات الوظيفية اللازمة لعمل الوظيفة. وبالتالي إنشاء بطاقة الوصف الوظيفي المحدد لمعالم واشتراطات تلك الوظيفة. وبالتالي يمكن ارتباطها بنظام تقييم الأداء ووضع الاحتياجات التدريبية اللازمة للتطوير. كل ذلك فيما لا شك فيه هو معالم رئيسي يمكن مرحلتها لتخطيط مسار الموارد البشرية في القطاع الحكومي. وهذا النشاط إذا ما تم بالشكل الصحيح يطور قيمة المؤسسة الحكومية وتفاعل كفاءة إدارة الموارد البشرية لتخلق بوتقة المرشحين اللازمة لخلافة المناصب في الجهة الحكومية، خصوصاً عندما يصبح المنصب شاغراً. ولك أهم العوامل الرئيسية المتضمنة في المسار الوظيفي هي التالية:

- حقوق المهنة أو الوظيفة: فالعامل أو الموظف يريد أن يضمن حقه الوظيفي بفتح الفرصة للتقدم إلى الأمام من خلال مساره الوظيفي وفق ما ضمنه قانون الموارد البشرية المدنية وملحقاته من حق، وفق تقييم أدائه.
- اهتمام المشرفين المهني: حيث يريد الموظفين اهتمام مشرفيهم ليلعبوا الدور المنوط بهم ليدعموا مسار تطويرهم المهني بشكل داعم مبني على الوقت وتقييم الأداء يمكن ملاحظته وتدوينه مستندياً.

- الحيلة والوعي بالفرص: حيث يريد الموظفون أن يكونوا على علم ومعرفة بالفرص المتاحة على مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة.
 - اهتمام الموظفين والعاملين: فاختلاف حجم الحاجة للمعلومة يتطلب درجة مختلفة من الاهتمام بالتقدم خلال المسار الوظيفي باختلاف العوامل.
 - الرضا المهني: يختلف مستوى الرضا المهني معتمداً باختلاف العمر والوظيفة.³³
- إن كفاءة كلا المسار الوظيفي والبرامج التطوير يفرض على الإدارات معرفته في القطاع العام، والتفرق عن رغبات وطموحات الموظفين والعاملين الوظيفية. حيث يجب أن تكون هناك مرونة في طرح الموضوع بين الجهة الإدارية وافرد الموظف لتقريب وجهات النظر حتى الوصول إلى القناعة المطلوبة. بمعنى آخر حيث ليس كل ما يتوقعه الموظف من قبل الإدارة والجهة الحكومية في برامج تطوير ه المهني سيتم العمل به من قبل إدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية. حيث لمتغيرات أخرى كثيرة كالعمر، ونوع الوظيفة، والجنس، تتفاوت وفق تلك المتغيرات.

قائمة المصادر

³³ 7th Edition, Canadian Human Resources Management A Strategic Approach ترجمة الباحث إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد

1. الموازنة Budget: هي خطة مفصلة يتم إعدادها من قبل المنظمة أو الحكومة لمعرفة ما هو حجم الدخل الذي سوف يقبض خلال فترة زمنية محددة وحجم الإنفاق الذي سوف يصرف. / ترجمة الباحث Longman Business English Dictionary
2. مادة رقم (3) القرار الأميري بإصدار قانون الموارد البشرية المدنية/ قانون رقم (15) لسنة 2016
3. Approach 37th Edition Canadian Human Resources Management A Strategic ترجمة الباحث
4. مادة رقم (23) الفصل الرابع/ الرواتب والعلاوات والبدلات والمزايا الوظيفية الأخرى/ قانون الموارد البشرية المدنية
5. مادة رقم (23) الفصل الرابع/ الرواتب والعلاوات والبدلات والمزايا الوظيفية الأخرى/ قانون الموارد البشرية المدنية
6. أعمال خلافة المناصب Business Succession Planning Cultivating Enduring Value / ديلويد/ المجلد الأول الحاجة للتخطيط/ ترجمة الباحث
7. الفصل الثاني تخطيط وتنظيم الوظائف/ مادة (2)/ قانون الموارد البشرية المدنية
8. إعلان التعيين recruitment advertising: وهو الإعلان المخصص للوظائف والذي يتم من خلال الصحافة المحلية، الوطنية، المتخصصة وغير ها من وسائل الإعلام، بالإضافة إلى الإنترنت. الغاية من ذلك لجذب العدد المناسب من المرشحين أصحاب الكفاءة لملئ الوظائف الشاغرة.. إلخ.
9. A Dictionary of Human Resource Management Oxford ترجمة الباحث
10. المادة (55) الفصل الثالث/ التدريب والتطوير/ قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية.
11. مادة (34) الفصل السادس/ نظام تقييم الأداء/ قانون الموارد البشرية المدنية
12. مادة (35) الفصل السادس/ نظام تقييم الأداء/ قانون الموارد البشرية المدنية
13. مادة (62) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل الخامس الترقى
14. مادة (62) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل الخامس الترقيات
15. مادة (63) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل السادس النقل والندب والإعارة
16. التفطير: مصطلح لتوطين الوظائف في قطاع النفط والطاقة بدولة قطر.