



Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.6, Issue 33 (2024), 14795- 14827

USRIJ Pvt. Ltd

أثر وصف الوظائف على تقييم أداء الموارد البشرية في القطاع العام بدولة قطر

نورة بنت حمد آل ثاني

ماجستير إدارة عامة - معهد الدوحة للدراسات العليا - دولة قطر

nooraalthani515@gmail.com

الملخص:

يناقش البحث دور الوصف الوظيفي في تحسين تقييم أداء الموارد البشرية. يعرض البحث في مقدمته مشكلة البحث والسؤال الرئيسي والاسئلة الفرعية. ويتناول القسم الاول الخلفية النظرية، ومراجعة الادبيات، بما فيها واقع الوصف وفقاً لدليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة لسنة ٢٠١٧، وتقييم أداء الموارد البشرية وفقاً لقانون الموارد البشرية المدنية. في حين خصص القسم الثاني لمناقشة وتحليل نتائج الاستبانة التي وزعت على عينة من (١٢٠) من الموظفين في إحدى المنظمات الحكومية من القطريين وغير القطريين استجاب منهم (١٠٣) موظفين. كما يتضمن القسم نتائج ١٢ مقابلة مع مديريين من إحدى المنظمات الحكومية. تتناول الخاتمة أهم الاستنتاجات التي تبين من خلالها أن هناك علاقة وارتباط قوي بين الوصف الوظيفي وتقييم أداء الموارد البشرية، من حيث حسن تنفيذ المهام، وتحسين جودة العمل، وتشجيع المبادرة، والقدرة على التصرف، وتعزيز لعمل الجماعي، والقدرة على حل المشكلات. تناولت التوصيات أهمية قيام الإدارة المختصة في المنظمة



الحكومية، بالتنسيق مع الإدارات المختلفة، بتحديث وتطوير بطاقات وصف الوظائف لما يحققه من الوصف الوظيفي من مزايا.

الكلمات المفتاحية: وصف وتصنيف الوظائف. تقييم أداء الموارد البشرية. دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة. القطاع العام. الجهات والمنظمات الحكومية. قانون الموارد البشرية المدنية.

The Impact of Job Descriptions on The Performance Appraisal of Human Resources in The Public Sector in Qatar

Noura Bent Hamad Al Thani

nooraalthani515@gmail.com

Master of Public Administration- Doha Institute for Graduate Studies- State of Qatar

Abstract

The research discusses the role of job descriptions in improving human resources performance appraisal. The research presents in its introduction the research problem, the main question, and the sub-questions. The first section deals with the theoretical background and literature review, while the second section was devoted to discussing and analyzing the results of the questionnaire and interview. The conclusion addresses the most important conclusions through which it was shown that there is a strong relationship and connection between the job description and the performance appraisal of human resources, in terms of good implementation of tasks, improving the quality of work, encouraging initiative, the ability to act, enhancing teamwork, and the ability to solve problems. The recommendations addressed the importance of the competent department in the governmental



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

organization, in coordination with the various departments, updating and developing job description cards due to the advantages it achieves, and the importance of future studies adopting in-depth and careful research that includes all government agencies.

Keywords: Job Description. Human Resources Performance. Public Sector. Government Agencies and Organizations. Civil Human Resources Law.

مقدمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح، ومواصلة النمو، ومواجهة الإنجاز، وتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل. ولذلك، تقوم المنظمات بتطوير الاستراتيجيات، ووضع الخطط، لتحقيق النجاح في ظل بيئة ديناميكية ومضطربة. يوماً بعد يوم، تدرك المنظمات حقيقة أن نجاحها يعتمد بشكل أساسي على أصولها القيمة، وهي الموارد البشرية. وذلك لأن الموارد البشرية هي مفتاح النجاح على المدى القصير والطويل، حيث يعتمد نجاح أو فشل أي منظمة إلى حد كبير على كفاءة الأشخاص العاملين فيها. وبدون المساهمات الإيجابية والإبداعية من الموارد البشرية، لا يمكن للمنظمات أن تتقدم وتزدهر (Armstrong, 2015). وهذا يبرر الاستثمارات التي تقوم بها المنظمات في مواردها البشرية. وهذا يبرر أيضاً سبب قيام المنظمات بجهود مستمرة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها. وفي هذا الصدد، تتضمن إدارة الموارد البشرية العديد من السياسات لضمان استقطاب الموارد البشرية الكفؤة، والمحافظة عليها، وتنميتها وتطويرها، وإدارة شؤونها منذ دخولها العمل وحتى التقاعد (ماهر، ٢٠١٩).

تعد سياسة وصف الوظائف واحدة من سياسات الموارد البشرية، حيث يسهم الوصف الوظيفي في تحديد المهام والواجبات الوظيفية، والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة مصاغة بلغة واضحة. كما يوضح بالتفصيل من يؤدي العمل، وكيف سيتم إكمال هذا العمل، وتكرار العمل، والغرض منه، وصلته برسالة المنظمة وأهدافها (أبو شيخة، ٢٠٠٩). ونظراً لأهمية وصف الوظائف، لما يحققه من أهداف حيوية تمثل دوراً مهماً في حياة المنظمة، والتي تتمثل بشكل عام في إيجاد مسميات وظيفية للوظائف تساعد على بلورة واجبات ومسؤوليات ومواصفات شاغلي هذه الوظائف، ومساعدة إدارات الموارد البشرية في مختلف دوائر الدولة على تأدية أعمالها بكفاءة في

مجالات الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، ووضع برامج ومناهج مؤسسات التعليم لتناسب وحاجة دوائر الدولة من الموارد البشرية، ووضع المسارات التدريبية لشاغلي هذه الوظائف تتناسب مع المجموعات الوظيفية المتجانسة ومستوياتها، والمساهمة في تحقيق عدالة المردود المالي والمعنوي لشاغلي الوظائف، بما يتناسب ومهام الوظيفة ومواصفاتها، فإن موضوع تصنيف الوظائف يحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات (محارمه، ٢٠١٩).

مشكلة البحث

رغم الأهمية البارزة للوصف الوظيفي، إلا أنه في أحيان عديدة يتم تجاهله، حيث لا تقوم العديد من المنظمات بإعداد أدلة للوصف الوظيفي متضمنة بطاقات الوصف الوظيفي. في حين أن منظمات أخرى أعدت بطاقات الوصف الوظيفي، لكنها لم تقم بمراجعة وتحديث تلك البطاقات، فبقيت هناك فجوة بين ما هو مكتوب في بطاقات الوصف الوظيفي، وبين ما يمارسه الموظف من مهام وواجبات فعلية. وفي منظمات أخرى، رغم إعداد أدلة وصف الوظائف، إلا أن بطاقات الوصف الوظيفي تفتقر إلى الدقة والوضوح (شاهين، ٢٠٢١).

من هنا، يركز البحث الحالي على فهم علاقة وصف الوظائف بتحسين تقييم أداء الموارد البشرية، حيث يقع البحث ضمن مجال إدارة الموارد البشرية، وبشكل خاص وصف الوظائف. ويناقش البحث دور الوصف الوظيفي في تحسين عملية تقييم أداء الموارد البشرية. تكمن مشكلة البحث في أن العديد من الجهات الحكومية بدولة قطر لم تطور بعد أدلة وصف وتصنيف الوظائف، وإن كانت بعض الجهات قد أعدت دليل وصف وتصنيف الوظائف، فإنها لم تطبقه على أرض الواقع. تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال البحثي التالي: ما ذا يمكن أن يحققه الوصف الوظيفي لرفع مستوى تقييم أداء الموارد البشرية؟ حيث سيتم مناقشة دور الوصف الوظيفي في

رفع مستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف، وتحسين جودة عمل الموظف، والالتزام بتحسين جودة الأداء، وتشجيع المبادرة والقدرة على التصرف دون مساعدة الآخرين، والعمل الجماعي، ودعم جهود التعاون، وحل المشكلات بنجاح.

منهجية البحث

للإجابة عن أسئلة البحث، فإن الدراسة تستخدم المنهج المختلط/ المزدوج: الكمي والنوعي. فمن الناحية الأولى، يستخدم البحث المنهج الكمي، وهو ما يلائم البحث الحالي لما يحتويه من أدوات يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج رقمية لها دلالاتها في تحديد اتجاهات وأنماط اهتمام موظفي المنظمة الحكومية بتطوير الوصف الوظيفي، فضلاً عن كشف العلاقات والارتباط بين متغيري الوصف الوظيفي، وتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الحكومية. فقد تم تطوير وتوزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من موظفي إحدى المنظمات الحكومية، وتضمنت الاستبانة القضايا التالية:

- البيانات العامة متمثلة باسم الجهة، وجنسية المستجيب، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والوظيفة.
- القسم الأول وشملت ١٧ سؤالاً عن الوصف الوظيفي وعناصره الأساسية وفقاً لما ورد عرضه في الخلفية النظرية والأدبيات.
- القسم الثاني وشملت ٧ أسئلة عن تقييم أداء الموارد البشرية، وفقاً لمكونات عملية تقييم الموارد البشرية متمثلة بمستوى التنفيذ وجودته، والمبادرة وتعزيز العمل الجماعي وحل المشكلات بنجاح.

من ناحية أخرى، تم إجراء مقابلات مع عدة مديرين في المنظمة الحكومية، حيث تضمنت المقابلات أسئلة مفتوحة ركزت على الوصف الوظيفي، وأهميته، وواقعه في إحدى المنظمات الحكومية، وتأثيره على تقييم الأداء الوظيفي. وقد شملت الدراسة ١٢ مديرا من مديري الإدارات في المنظمة الحكومية.

تم تقسيم الدراسة إلى عدة أقسام: تناول القسم الأول منها الإطار النظري العلمي المعرفي، من خلال مناقشة الأدبيات المتعلقة بوصف الوظائف، والأداء الوظيفي. أما القسم الثاني فيستعرض نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة والمقابلة. في حين يلخص القسم الثالث النتائج، ويقدم التوصيات.

الإطار النظري والمفاهيمي

المحور الأول: سياسة الوصف الوظيفي

يعد الوصف الوظيفي أحد سياسات الموارد البشرية. حيث إن سياسة الموارد البشرية تمثل المبادئ التوجيهية المحددة للمنظمات في مختلف المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، وتوضح نية المنظمة في الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل: الوصف والتصنيف الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والترقية، والتعويض والرواتب، والتدريب، وما إلى ذلك (درة، ٢٠٠٣). لذلك هي بمثابة نقطة مرجعية عندما تُطور ممارسات إدارة الموارد البشرية، أو عندما تُتخذ القرارات حول الموارد البشرية في المنظمة (Armstrong, 2015). فسياسة الموارد البشرية اذن تمثل توجيهات عامة، ومبادئ إرشادية، ونقاط مرجعية، لكافة إدارات الموارد البشرية (الشرفات، ٢٠١٧).

أما فيما يتعلق بسياسة وصف الوظائف، فإن الوصف الوظيفي هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة، بمعنى تعريف معالم كل وظيفة من واقع البيانات التي تم جمعها. ويمكن كذلك تعريف وصف الوظائف بأنه البيان

الذي يعرف الوظيفة ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها، ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسؤولياتها، ويحدد مطالب التأهيل اللازمة لشغلها. فهو توثيق لمعلومات تشرح المهام والواجبات والوظيفة والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة مصاغة بلغة واضحة، وتوضح بالتفصيل من يؤدي نوعاً معيناً من العمل، وكيف سيتم إكمال هذا العمل، وتكرار العمل والغرض منه من حيث صلته برسالة المنظمة وأهدافها (عقيلي، ٢٠٠٥).

وتتطلع إدارة الموارد البشرية بصياغة بطاقات الوصف الوظيفي، حيث يجب أن تراعي المرونة في صياغة الوصف. ويساعد وصف الوظيفة في تحديد مهارات أو قدرات معينة ضرورية للوظيفة والضغوط البيئية التي تنطبق على الوظيفة. كما يوضح الوصف الوظيفي الجيد متطلبات الوظيفة. ويتضمن الوصف الوظيفي التفصيلي كيفية قياس النجاح في الدور بحيث يمكن استخدامه في تقييم الأداء (Cushway, 2003). عموماً، يعد وصف الوظيفة بمثابة عقد بين الإدارة والموظفين، حيث يظهر واجبات وحقوق كلا الطرفين، فهو حجر الزاوية الذي يتم الاستناد إليه في إدارة أداء الموظفين، وتقييم هذا الأداء، وإيجاد الدافع لدى الموظفين على الإنجاز (حrchوش، ٢٠٠٦). أما فيما يتعلق بأهمية الوصف الوظيفي، فتزداد الحاجة إلى جذب الموارد البشرية المؤهلة والاحتفاظ بها من خلال تقديم توصيف دقيق لمتطلبات وواجبات الوظيفة، تمنح الجهات الموظف المستقبلي فهماً أولياً لأهم المهام والواجبات الوظيفية. والغرض من الوصف الوظيفي تحديد التعليم والمهارات والخبرة المطلوبة لأداء الوظيفة. كما يتم استخدام الوصف الوظيفي في التدريب وتقييم الموظفين. وبشكل عام، تبرز أهمية وصف الوظائف من خلال ما يلي: (Dennis & Giffin, 2016)

- الاستقطاب الفعال: إن الغرض الأساسي من الوصف الوظيفي هو اختيار الموارد البشرية الملائمة للوظيفة. وينبئ الوصف الوظيفي الموظفين المحتملين إلى متطلبات الوظيفة. ويلبي الوصف الوظيفي

حاجة الجهة لجذب موظفين مؤهلين كما هو محدد في ملخص الوظيفة والوظائف الوظيفية المحددة في الوصف. يعمل الوصف الوظيفي أيضًا كأداة لفحص المتقدمين من خلال توفير أساس لمقارنة وثائق المرشحين للوظيفة بسمات الموظف التي تعتبرها الجهة ضرورية للأداء أثناء العمل.

- وضع برامج سليمة للتدريب: توفر الصفات الوظيفية التوجيه لبرامج التدريب الفعالة التي تؤكد على تحديد المهارات الجديدة أو تحسين المهارات الموجودة، وأسلوب التدريب المناسب.
- النقل والترقية: يساهم الوصف الوظيفي في ضبط أسس سليمة للنقل والترقية، وفق تسلسل الهرم الوظيفي، استنادا الى متطلبات الوظيفة الحالية، والوظيفة المراد النقل/الترقية إليها، كما يساعد على تخطيط وتنمية الموارد البشرية.
- رسم سياسة عادلة للرواتب والتعويضات: تقوم الجهات الحكومية في قطر بتسكين موظفيها القطريين في الوظائف المعتمدة بجدول ترتيب الوظائف والمعادلة لوظائفهم دون المساس بحقوق الموظفين المالية أو درجاتهم الوظيفية.
- تحسين نظم العمل: يساهم الوصف الوظيفي في تطوير أساليب العمل وتحسين وتبسيط الإجراءات وتحسينها وتطويرها كما تشمل أيضا تصميم أساليب وإجراءات للعمليات الجديدة (Ivancevish,2021).
- تحديد نوع المرشحين المطلوب البحث عنهم بناءً على المسمى الوظيفي والوظيفة والموقع.
- يساعد الموظفين على معرفة أدوارهم الوظيفية وواجباتهم.
- يساعد في فهم بيئة مكان العمل ومزايا الوظيفة.

• يساعد في تحسين عملية الاختيار والتعيين.

• يحدد المتطلبات والأهداف التي على الموظف أن يؤديها (الشرعة، ٢٠١٥).

وفيما يتعلق بعناصر الوصف الوظيفي، يحتوي الوصف الوظيفي على المكونات التالية: مسمى الوظيفة، والغرض من الوظيفة، وواجبات ومسؤوليات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة، والمؤهلات الإضافية، وظروف العمل، والإشراف، والراتب، والمزايا. فيما يلي شرح موجز لهذه العناصر (عقيلي، ٢٠١٥):

المسمى الوظيفي: وهو مسمى واضح وموجز ودقيق يعبر عن طبيعة الوظيفة، ومجموعتها العامة والنوعية، ودرجتها الوظيفية/ المالية. مثال ذلك: باحث موارد بشرية ثالث. هذا المسمى يوضح أن الوظيفية ذات علاقة بالموارد البشرية، وهي ضمن مجموعة الوظائف التخصصية، بدرجة مالية معينة. وفي هذا السياق، لا بد أن يكون المسمى الوظيفي محدداً وبعيداً عن العناوين الهلامية. وأن يكون مختصراً ومفهوماً وخالياً من التعقيد. وأن يكون معبراً عن نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية والواجبات الفعلية للوظيفة، بحيث يمكن التعرف مباشرة إلى طبيعتها والتأهيل المناسب لها. مع مراعاة أن يتم استخدام عنوان واحد للوظائف ذات الواجبات والمسؤوليات المتشابهة. كما يتعين ان يكون مسمى الوظيفة متماشياً مع جدول مسميات الوظائف (محارمه، ٢٠١٩).

الوصف العام للوظيفة: وهو وصف موجز يبين الغرض من الوظيفة، ويلقي نظرة عامة على الدور والمستوى ونطاق المسؤولية للوظيفة. عند كتابة الوصف العام للوظيفة يراعى أن يذكر الاختصاص العام (النشاط العام للوظيفة وبماذا تختص الوظيفة)، حيث يتم تحديد اختصاص عام موجز للوظيفة يوضح الهدف منها (مثال وظيفة أخصائي تنظيم وأساليب: تختص هذه الوظيفة بدراسة ومراجعة مشروعات الهياكل التنظيمية والتأكد من

مسايرتها لأهداف الوحدة). كما يراعى أن تذكر القوانين والنظم والتعليمات التي تؤدي بموجبها المهام، وأن يذكر

موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي على أن يذكر التقسيم الوظيفي (الحري، ٢٠١٤).

واجبات ومسؤوليات الوظيفة: يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات المحددة للوظيفة، وهي تصف الطبيعة الأساسية

للوظيفة التي تشغل نسبة كبيرة من وقت الموظف. بعض العناصر التي يجب وضعها في الاعتبار، من خلال

تضمين العبارات التوضيحية التي توضح سبب وكيفية وأين أو عدد المرات التي يتم فيها أداء المهام والواجبات.

كما يجب التركيز على نتيجة المهام، والمرجعية التي يركز عليها صنع القرار، وتحديد مجالات المساءلة

المباشرة أو غير المباشرة، ووصف مستوى ونوع المسؤوليات المالية، ووصف طبيعة الاتصال والأشخاص

الذين تم الاتصال بهم ومدى تفاعل شاغل الوظيفة مع الآخرين داخل وخارج الجهة (Mgie,2013).

المؤهلات المطلوبة: تحديد مستوى المعرفة الوظيفية (مثل التعليم والخبرة والمعرفة والمهارات والقدرات) المطلوبة

للقيام بالمهمة. ويركز على المستوى "الأدنى" من المؤهلات للموظف ليكون منتجاً وناجحاً في هذا الدور.

وتتضمن المؤهلات ما يلي (أبو شيخة، ٢٠٠٩):

- **التعليم:** تحديد المؤهلات التعليمية التي يجب أن يمتلكها الموظف لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة

بشكل مقبول، من حيث مجالات الدراسة و / أو نوع الدرجة أو التركيز الذي من شأنه أن يوفر المعرفة

المطلوبة للوظيفة.

- **الخبرة:** تحديد الحد الأدنى للخبرة بدوام كامل المطلوبة من حيث السنوات ونوع الخبرة العملية التي

يحتاجها الموظف ليكون مؤهلاً للوظيفة.

- **المعارف والمهارات والقدرات:** تحديد مستوى أو عمق المعرفة المطلوبة للوظيفة. من حيث الإلمام الكافي بالموضوع لمعرفة المبادئ والمصطلحات الأساسية وفهم وحل المشكلات البسيطة. والمعرفة الكافية بالمجال لأداء معظم الأعمال في المواقف العادية. يستدعي العمل فهم المواقف القياسية ويتضمن معرفة معظم الجوانب المهمة للموضوع. والمعرفة المتقدمة بالموضوع. حيث يتطلب العمل الفهم الكافي لمجال الموضوع لحل مشاكل العمل غير العادية وكذلك الشائعة لتقديم المشورة بشأن المسائل الفنية. والمعرفة الشاملة إتقاناً وفهماً كاملاً للموضوع لبناء الفرضيات أو المفاهيم أو المناهج.
- **المؤهلات الإضافية:** تشمل المؤهلات ليست ضرورية لأداء المهام اليومية للوظيفة. لكن امتلاك الموظف لها يساعده على زيادة كفاءته، حيث يمكن استخدام قائمة واسعة بالمؤهلات المطلوبة لتحديد قدرة الموظف على أن يكون كفوءاً في الوظيفة (الطائي، ٢٠٠٦).
- ظروف العمل:** تحديد المتطلبات المادية التي تتعلق مباشرة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة لتكون متوافقة مع القدرات البدنية أو العقلية المطلوبة، البيئة، والتعرض للمخاطر، والمتطلبات المادية والمجهود البدني والعطل، وساعات العمل، ومتطلبات السفر، وغيرها (Maiké, 2014).
- الإشراف:** يشمل تفاصيل حول إلى من سيقدم الموظف تقاريره، وأين سيقع الموظف في التسلسل الهرمي للمؤسسة. ويساعد هذا الموظفين على فهم خطوط السلطة وعلاقات العمل المحددة (Jackson, 2010).
- الراتب والمزايا:** على الرغم من وجود بعض الخلاف حول ما إذا كان يجب تضمين هذه المعلومات في الوصف الوظيفي، إلا أنه يجب أن تكون جزءاً من وصف الوظيفة. وتحديد ما إذا كان هذا المنصب براتب شهري، أو أسبوعي، أو بالساعة، أو بدوام جزئي، أو بدوام كامل (الحريري، ٢٠١٤).

اهتمت دولة قطر بوصف وتصنيف الوظائف منذ عام ٢٠٠٩، ومن خلال تحليل الوثائق الحكومية التي صدرت خلال السنوات ٢٠٠٩-٢٠١٧ يمكن تحديد المراحل والتطورات التي شهدت اهتمام الدولة بالوصف الوظيفي وكما يلي:

المرحلة الاولى: صدور قانون إدارة الموارد البشرية رقم (٨) لسنة ٢٠٠٩ ، وخلالها صدر عام ٢٠١٠ دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة .

المرحلة الثانية: صدور قانون الموارد البشرية المدنية رقم (١٦) لسنة ٢٠١٦، وصدور دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة لسنة ٢٠١٧: فقد نصت المادة (٤) من القانون رقم (١٦) لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الموارد البشرية المدنية بدولة قطر على ما يلي: " تصنف الجهة الحكومية الوظائف في مجموعات عامة تضم مجموعات نوعية، وتتضمن كل مجموعة نوعية الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها. وتقوم كل جهة حكومية بوصف وتصنيف وترتيب الوظائف في ضوء الهيكلين التنظيمي والوظيفي المعتمدين لها، ووفقاً لأحكام دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة، ويجب أن يعتمد وصف وتصنيف وترتيب الوظائف من الإدارة المختصة. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون البيانات التي يجب أن يتضمنها وصف الوظيفة " (قانون الموارد البشرية المدنية، ٢٠١٦). هذا، ويعد صدور الدليل تحولاً كبيراً حيث تحقق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين فيما يتعلق بترقيتهم، وشروط شغل الدرجات المالية وتحفيزهم على شغل الوظائف الإشرافية، كما تم زيادة المجموعات النوعية للوظائف التخصصية المتعلقة بنشاطي الصحة والتعليم. فقد حدد قرار وزير التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية رقم (٥١) لسنة ٢٠١٧ بإصدار دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة، مفهوم وصف الوظائف على أنه البيان

الذي يعرف الوظيفة ويظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها ويحدد مطالب التأهيل اللازمة لشغلها، ويتضمن بصفة أساسية (دليل وصف وتصنيف وترتيب الوظائف العامة ٢٠١٧):

- أ- مسمى الوظيفة: المختصر الدال على نوع ومستوى صعوبة الأعمال التي تؤدي في إطار الوظيفة.
- ب- الوصف العام: تحديد موقع الوظيفة بالهيكل التنظيمي واختصاصها العام ومسئولياتها وصلاحيات اتخاذ القرار.
- ت- الواجبات والمسؤوليات: المهام التفصيلية التي يؤديها الموظف وتبرز مستوى صعوبة ومسؤولية العمل وتنوعه على ضوء العوامل الداخلة في تكوين الوظيفة وأهمها: - المعارف النظرية التي تتطلبها الوظيفة، - مستوى ونوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة، مدى صعوبة العمل، مدى حرية شاغل الوظيفة في التصرف، تأثير خطأ شاغل الوظيفة على الغير، نوع الاتصالات والهدف منها، وظروف وبيئة العمل التي تزاوّل فيها أعمال الوظيفة.
- ث- شروط شغل الوظيفة: تتضمن نوع ومستوى التأهيل العلمي، والخبرة العملية ومدتها، والقدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل والتدريب الذي تتطلبه، وأي شروط أخرى تحددها بطاقة وصف الوظيفة.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام والبحث في مجال الإدارة العامة بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على المستوى الفردي والتنظيمي، وتداخل وتنوع المؤثرات على الأداء (Manoj, 2014). وبشكل عام فإن مفهوم الأداء يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث

يشير إلى المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مواردها البشرية، أي أنه مفهوم يربط بين جوانب النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، من خلال الأعمال والواجبات التي يؤديها الموظفون داخل تلك المنظمة (مرسي، ٢٠١٠).

تتفاوت الآراء وتختلف حول مفهوم الأداء الوظيفي، لكنه بشكل عام هو مدى كفاءة وفعالية قيام الموظف بمهامه ومسؤولياته في إطار وظيفته. حيث يُقِيم الأداء الوظيفي من خلال معايير محددة تأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة ومتطلبات كل وظيفة (Krishnam, 2017). وبعبارة أخرى، هو عامل أساسي في تقييم أداء الموظف وجودة العمل داخل المؤسسة: فهو مقياس لمدى فعالية الموظف في إنجاز وظيفته وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتم تقييم هذا النوع من الأداء للموظفين في منظمات القطاعين الحكومي والخاص من خلال عدة طرق، منها: إجراء المراجعات الرسمية للموظفين، واستطلاع آراء زملاء الموظف والمشرفين عليه، ومن الجدير بالذكر أنه يعتمد على عدة عوامل، مثل: معرفة الموظف، ومهاراته، ودوافعه، وقدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين (البرنوطي، ٢٠١٤).

يُعرّف الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على قدرة الفرد على أداء المهام، وكفاءة الأداء، والخصائص المطلوبة لأداء المهام بنجاح. وهو النتائج العملية الناشئة عن أنشطة وأداء وسلوك الموارد البشرية داخل المنظمة. وهو كذلك المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، والتي يجب أن يؤديها على النحو المطلوب. ولذا فالأداء يعبر عن قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة. فهو أداء الموظف لمهام ومسؤوليات الوظيفة كما تم تكليفه بها من قبل المنظمة أو الجهة التي يشغلها في المنظمة، والنتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية، يشمل مفهوم

الأداء معايير أخرى مثل: معدل دوران الموظفين، والحوادث، والتغيب والتأخر عن العمل، وغيرها (القمي، ٢٠١٠).

ونظرا لأهمية التحسين المستمر للأداء، وللتأكد من مطابقته للمعايير المحددة، فقد دأبت المنظمات المختلفة على تطوير وتطبيق عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء الموارد البشرية. وفي هذا السياق، فإن تقييم أداء الموارد البشرية عملية منظمة مستمرة، هدفها تحسين وتطوير أداء الموظفين، من خلال إصدار أحكام على أدائهم خلال فترة زمنية محددة، وذلك بمقارنة أدائهم الفعلي بالمعايير الموجودة، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتحسين الأداء. وبالتالي، فإن تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة لأنها تساعد في (الهيبي، ٢٠٠٥):

- تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي على مستوى الوحدات والمنظمة ككل.
- الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وتعزيز أدائهم، وتطوير أداء الموظفين الذين يحتاجون للمساندة والتوجيه.
- بناء علاقات بناءة ومناخ تنظيمي إيجابي بين الموظفين ورؤسائهم.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم الموظفين تحت إشرافهم
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والتأديب والترقية وغيرها
- توصيل أهداف المنظمة للموظفين.
- تمكين الرؤساء من التعرف على الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب أو التوجيه.

- اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الأعلى.
- تحقيق العدالة بين الموظفين على أساس انتهاج الأسلوب العلمي للتقييم بعيداً عن العمومية والعفوية.
- تشجيع ودفع الموظفين لمزيد من البذل والعطاء عن طريق مكافأة المجدين.
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.

المناقشة والتحليل

فيما يتعلق بالاستبانة، فقد تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبانة وزعت إلكترونياً على عينة من موظفي إحدى المنظمات الحكومية، شملت (١٢٠) موظفاً من الموظفين القطريين وغير القطريين استجاب منهم ١٠٣ موظفين. تم استخدام حزمة SPSS للتحليل الإحصائي لتحليل البيانات الكمية التي وفرتها الاستبيانات المستردة والمكتملة والتي تمثل عينة البحث، تم بعد ذلك بعد ترميز البيانات بالشكل المناسب، واستخدام التحليلات بما يلائم متطلبات البحث، ومن الأدوات الإحصائية التي استخدمت النسب المئوية، واختبار مربع كاي (Chi-Square Tests)، ومقياس ليكرت (Likert Scale) لتحديد الاتجاه العام، ومعامل الارتباط (Pearson's R). يبين الجدول (٢) وصفا لخصائص عينة الدراسة الذين أجابوا على أسئلة الاستبانة.

أما فيما يتعلق بالمقابلات، فقد تم إجراء ١٢ مقابلة مع مديريين من إحدى المنظمات الحكومية، حيث تضمنت المقابلات أسئلة مفتوحة، وبعد تسجيل المقابلات، تم تحليلها من خلال تحليل المضمون والمحتوى. وتم مناقشة نتائج المقابلات والاستبانات معا.

جدول ٢: وصف خصائص عينة الدراسة

النسب المئوية	الخصائص	
٢٠%	أقل من ٢٥	العمر
٣٣%	٢٥ - ٣٥ عام	
٢٦%	٣٦ : ٤٥ عام	
١٨%	٤٦ - ٥٥ عام	
٣%	٥٦ فأكثر	
٢%	دون الثانوية	المؤهل العلمي
١٨%	ثانوية	
٦%	دبلوم	
٤٩%	بكالوريوس	
٢٥%	ماجستير / دكتوراه	
٩%	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢٠%	٥ - ١٠ سنوات	
٣٥%	١١ : ١٥ سنة	
٢٨%	١٦ - ٢٠ سنة	
١٧%	أكثر من ٢٠ سنة	
٢٩%	ذكر	

الجنس	أنثى	٧١%
الجنسية	قطري	٧٩%
	غير قطري	٢١%
الوظيفة	عضو مجلس إدارة	٦%
	إشرافية	٨%
	تخصصية/ إدارية	٦٢%
	فنية/ مكتبية	٣٠%

نلاحظ من الجدول أن نسبة عينة الدراسة من الذكور تمثل ٢٩%، بينما تمثل نسبة الإناث ٧١%. كما نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة ٧٩% هم من القطريين. بينما ٢١% من أفراد العينة غير القطريين. كما نجد أن أكثر من ٤٧% من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم ما بين ٣٥ - ٥٤ سنة، ويدل ذلك على أن فئة الشباب هي الغالبة بين قوة العمل. أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي، فنجد أن غالبية عينة الدراسة وبنسبة ٤٩% يحملون درجة البكالوريوس، وأن ٢٥% يحملون شهادات عليا. وفيما يتعلق بتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة، نجد أن نسبة ٣٨% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٥ إلى ١٦ سنة. وأن نسبة ١٧% تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٧ إلى ٢٢ سنة. وأخيرا، فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب الوظيفة، نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة ٦٢% يشغلون وظائف إدارية وتخصصية.

تحليل استجابات محور الوصف الوظيفي

يبين الجدول (٣) إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة ذات العلاقة بمحور الوصف الوظيفي. نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور الوصف الوظيفي ككل، ولكل مجال من مجالاته، يعطي مؤشرا واضحا على إدراك أهمية الوصف الوظيفي. حيث إن الوسط الحسابي للمحور الأول للدراسة والمتعلق بالوصف الوظيفي

قد بلغ ٣,٨٢ وكان التوجه العام لآراء عينة الدراسة لهذا المحور بالموافقة. كما إن التوجه العام لجميع المحاور الفرعية بالموافقة، عدا محور الرواتب والمزايا فكان التوجه العام محايد. حيث يعتقد المبحوثون أن المسمى الوظيفي يعكس مستوى الوظيفة ونوعها ومحتواها والغرض منها ونطاقها، ويتوافق مع المسميات الوظيفية الأخرى للوظائف المماثلة داخل الجهة. كما نجد أن هناك موافقة على أن الوصف الوظيفي يوفر ملخصا يوضح سبب وجود الوظيفة ومجالها. ونجد أن ٦١ هناك موافقة أيضا على أن الوصف الوظيفي يوضح كيفية أداء المهام والواجبات ويحدد مستوى ونوع المسؤوليات المالية والادارية ، ويوضح الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم. وأجاب الموظفون بالموافقة على أن الوصف الوظيفي يوضح المؤهل والتخصص العلمي المطلوب لشغل الوظيفة، ويحدد الحد الأدنى للخبرة المطلوبة ، ويوضح المهارات والقدرات المطلوبة من الموظف. كما أجاب الموظفون بالموافقة على أن الوصف الوظيفي يوضح ظروف العمل والمتطلبات المادية للوظيفة ويحدد المهام والواجبات والمسئوليات التي تشتمل عليها للوظيفة. وأجابوا بالموافقة على أن الوصف الوظيفي يوضح نوع الاشراف الى من سيقدم الموظف تقاريره وموقعه في التسلسل الهرمي. كما أجابوا بالموافقة على أن الوصف الوظيفي يحدد الراتب الشهري والبدلات والعلاوات الخاصة بالوظيفة. وأجابوا بالموافقة على أن الوصف الوظيفي يحدد أهداف الوصف الوظيفي، ويساعد في اختيار الموارد البشرية الملائمة للوظيفة، ووضع برامج سليمة للتدريب، ويسهم في ضبط أسس سليمة للنقل والترقية.

وتتوافق إجابات المديرين الذين تم مقابلتهم مع إجابات الموظفين، حيث اتفق الجميع على أهمية الوصف الوظيفي، وأنه مطلب أساسي لتحديد المهام والواجبات، ومنع التعارض، وتحديد الصلاحيات، وبالتالي وضع الموظف لمناسب في المكان المناسب. فقد اتفق الجميع على أن الوصف الوظيفي يوفر فهما واضحا لواجبات

ومسؤوليات كل وظيفة. وهذا مفيد ليس فقط للمتقدمين المهتمين بالوظيفة، ولكن أيضًا للإدارة لتحديد الإجراءات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. كما أن الوصف الوظيفي يعد أمرًا هامًا، بل مصيريًا لأي منظمة، كونه قاعدة متينة تنطلق منها عملية تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة، وتحديد المهام والمرتبات والأجور، وتوزيع أعباء العمل والأدوار، والتقليل من التضارب والازدواجية. "فكلما كان الوصف الوظيفي دقيقًا كلما ساعد في تخطيط عمليات التدريب وتطوير الموظفين وتحديد احتياجاتهم التدريبية والتركيز على بناء مهاراتهم، واكسابهم مهارات العصر".

في الواقع هناك شعور مشترك لدى الموظفين والمديرين بأهمية عناصر بطاقة الوصف الوظيفي، لأن غياب تلك العناصر، أو عدم دقتها، يؤثر سلبًا على الموظفين، وعلى سياسات استقطاب، وتعيين، وترقية، وتدريب، ونقل الموظفين. فلا بد من مسمى وظيفي واضح يعكس درجة الوظيفة، وطبيعتها، ومجموعتها العامة، والنوعية. كما لا بد من وصف عام للوظيفة يحدد طبيعتها، وعلاقاتها، وملخصها. ومن المهم تحديد الواجبات بشكل شامل ودقيق، كما من المهم توضيح متطلبات شغل الوظيفة. والأهم من ذلك كله "الوصف الواضح، والدقيق، والواقعي، دون غموض، أو تعارض، أو مبالغة".

جدول ٣: إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة محور الوصف الوظيفي

المحاور	المتوسط	التوجه العام
الوصف الوظيفي ككل	3.82	موافق
المسمى الوظيفي	3.87	موافق
يعكس مستوى الوظيفة ونوعها ومحتواها والغرض منها ونطاقها	4.12	موافق
يتوافق مع المسميات الوظيفية الأخرى للوظائف المماثلة داخل الجهة	3.63	موافق
الغرض من الوظيفة	4.03	موافق
يوفر الغرض من الوظيفة نظرة عامة رفيعة المستوى عن الدور المطلوب	4.08	موافق

موافق	3.99	يعطي الغرض من الوظيفة ملخصاً عن سبب وجود الوظيفة ومجالها
موافق	3.75	واجبات ومسؤوليات الوظيفة
موافق	3.78	يوضح كيفية أداء المهام والواجبات
موافق	3.85	يحدد الوصف الوظيفي مستوى ونوع المسؤوليات المالية والادارية
موافق	3.61	يوضح الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم
موافق	3.99	المؤهلات المطلوبة
موافق	4.17	يوضح المؤهل والتخصص العلمي المطلوب لشغل الوظيفة
موافق	4.06	يحدد الوصف الوظيفي الحد الأدنى للخبرة المطلوبة من حيث السنوات ونوع
موافق	3.97	يوضح الوصف الوظيفي المهارات والقدرات المطلوبة من الموظف
موافق	3.76	ظروف العمل
موافق	3.47	يوضح الوصف الوظيفي ظروف العمل والمتطلبات المادية للوظيفة وشرحاً
موافق	4.06	يحدد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تشتمل عليها للوظيفة
موافق	3.66	الإشراف
موافق	3.66	يوضح الوصف الوظيفي الى من سيقدم الموظف تقاريره وموقعه في التسلسل
محايد	3.36	الرواتب والمزايا
محايد	3.36	يحدد الوصف الوظيفي الراتب الشهري والبدلات والعلاوات الخاصة بالوظيفة
موافق	3.83	أهداف الوصف الوظيفي
موافق	3.89	يساعد الوصف الوظيفي في اختيار الموارد البشرية الملائمة للوظيفة
موافق	3.83	يساعد الوصف الوظيفي وضع برامج سليمة للتدريب
موافق	3.79	يساهم الوصف الوظيفي في ضبط أسس سليمة للنقل والترقية

من اللافت للنظر الإدراك الواضح لأهداف وأهمية الوصف الوظيفي، 'قالوصف الوظيفي ليس مجرد ورقة تتضمن المهام والواجبات والحد الأدنى لاشتراطات شغل الوظيفة، وإنما تطورت وأصبحت مستندا رسميا يعتمد عليه في التطوير الإداري والموارد البشرية ، وعندما تطور الوصف الوظيفي الى مستند يشمل عناصر أخرى للوظيفة مثل المسؤولية الإشرافية واتصالات العمل ومسؤولية اتخاذ القرار وبيئة العمل والمجهود الجسماني، بدأ

يدخل ضمن نظام تقييم الوظائف، الذي يحدد مستوى وأهمية الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى ويحدد الدرجة والراتب بناء على نظام تقييم الوظائف بالنقاط ودراسة الرواتب بالسوقين المحلي والإقليمي".

تحليل استجابات محور تقييم أداء الموارد البشرية

يبين الجدول 4 إجابات الموظفين على أسئلة الاستبانة المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية. يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني من الدراسة والمتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية بلغ 3,68 وعليه فإن التوجه العام للمحور بالموافقة. كما إن التوجه العام لجميع المحاور الفرعية بالموافقة. حيث إن هناك موافقة على أن تقييم أداء الموارد البشرية يسهم في رفع مستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف، وبشكل خاص متطلبات الوقت والكلفة. كما أن هناك موافقة على أن تقييم أداء الموارد البشرية يسهم في تحسين جودة عمل الموظف، والالتزام بتحسين جودة الاداء. وأن تقييم أداء الموارد البشرية يسهم في تحسين المبادرة ويزيد القدرة على التصرف دون مساعدة الآخرين. ويتفق المبحوثون على أن تقييم أداء الموارد البشرية يسهم في تعزيز العمل الجماعي، ودعم جهود التعاون، وأن التقييم ساهم في حل المشكلات بنجاح، وأنه في تحفيز الموارد البشرية، وفي تعزيز ثقافة الابداع والابتكار.

وتتفق إجابات المديرين الذين تم مقابلتهم مع آراء الموظفين الذين تم استطلاع وجهات نظرهم من خلال الاستبانة. حيث أكد المديرين على قناعتهم بأهمية تقييم أداء الموظفين، وأن الهدف منه ليس تصيد الأخطاء، بل تحسين الأداء الفردي والمؤسسي. فوفقاً لأحد المديرين "عملية التقييم لا تسعى فقط لمراجعة أداء الموظفين، والكشف عن مساهماتهم في خدمة أهداف منظماتهم، بل وكذلك تسعى لمكافأة الأداء المتميز، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الأداء بما يخدم أهداف المنظمات ويعزز أدائها المؤسسي. كما أن عملية تقييم الأداء تساهم

في تحقيق العدالة الوظيفية، لأن الموظف المجد يتم مكافأته والموظف المتقاعس يتم التعامل معه. كما أن عملية التقييم فرصة للموظفين للتعرف على انطباعات وتصورات وتوقعات رؤسائهم عنهم ومنهم، وهي كذلك مطلب أساسي للترقية والتطوير ومنح العلاوات".

جدول ٤: إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة محور تقييم أداء الموارد البشرية

المحاور	المتوسط	التوجه العام
أداء الموارد البشرية ككل	3.68	موافق
يسهم تقييم أداء الموارد البشرية في رفع مستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف،	3.64	موافق
يسهم تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة عمل الموظف، والالتزام	3.79	موافق
يسهم تقييم أداء الموارد البشرية في المبادرة، والقدرة على التصرف دون مساعدة	3.63	موافق
يسهم تقييم أداء الموارد البشرية في تعزيز العمل الجماعي، ودعم جهود التعاون.	3.69	موافق
يسهم تقييم أداء الموارد البشرية في حل المشكلات بنجاح.	3.66	موافق
يسهم تقييم أداء الموارد البشرية في البشرية في تحفيز الموارد البشرية	3.73	موافق
يسهم تقييم أداء الموارد البشرية في تعزيز ثقافة الابداع والابتكار	3.65	موافق

واتفق المديرون على أن تقييم أداء الموظفين يحقق العديد من الأهداف، للموظفين أنفسهم، وللمشرفين على الموظفين، وللمنظمات التي يعمل فيها الموظفون. حيث "يسهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور الموظفين بعدالة التقييم يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى". ويؤكد المديرون على ترابط وتشابك تقييم أداء الموظفين مع باقي سياسات الموارد البشرية، حيث إنه "من خلال ممارسة عملية تقييم أداء الموظفين يمكننا الحكم على مدى دقة تنفيذ السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المنظمات، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تطوير

ومتابعة مواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية إذا ما أجادت المنظمة اعتمادها كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة".

علاقة وصف الوظائف بتقييم أداء الموارد البشرية

يبين الجدول ٥ نتائج التحليل لعلاقة الوصف الوظيفي بتقييم أداء الموارد البشرية. تبين من التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وارتباط طردي قوي ذو دلالة معنوية إحصائية وفق استجابات عينة البحث بين متغيري الوصف الوظيفي، وتقييم أداء الموارد البشرية. كما تبين وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الوصف الوظيفي، ومستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف. ويعني ذلك ان الموارد البشرية في المنظمة الحكومية تجد ان الوصف الوظيفي يؤثر وله دور في مستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف، مما يعكس أهمية الوصف الوظيفي في تمكين الموظفين من اداء الاعمال والمهام المحددة لهم بكفاءة وفاعلية. وتبين كذلك وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الوصف الوظيفي، وتحسين جودة عمل الموظف. ويعني ذلك ان الموارد البشرية في المنظمة الحكومية تجد ان الوصف الوظيفي يؤثر وله دور في مستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف، مما يعكس أهمية الوصف الوظيفي في تحسين جودة عمل المهام المكلف بها، مما ينعكس على رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم. وتبين أيضا جود ارتباط طردي متوسط بين متغيري الوصف الوظيفي، وتشجيع المبادرة، والقدرة على التصرف دون مساعدة الآخرين. مما يدل على ان الموارد البشرية في المنظمة الحكومية تجد ان الوصف الوظيفي يؤثر وله دور في تشجيع الموظفين على المبادرة، وتمكينهم من التصرف دون مساعدة الآخرين، مما يعكس أهمية الوصف الوظيفي في تشجيع المبادرات ورفع وتمكين الموظفين على مواجهة المشكلات في عملهم

دون العودة الى رؤسائهم. وتبين من التحليل وجود ارتباط طردي جيد بين متغيري الوصف الوظيفي، وتعزيز العمل الجماعي، ودعم جهود التعاون. مما يدل على ان الموارد البشرية في المنظمة الحكومية تجد ان الوصف الوظيفي يعزز العمل الجماعي ويدعم جهودهم للتعاون كفريق ، وتمكينهم من التصرف دون مساعدة الآخرين، وبذلك يمكن تحقيق الانسجام والموائمة وتقليل حدة الصراعات والاختلافات بينهم. وأخيرا تبين وجود ارتباط طردي جيد بين متغيري الوصف الوظيفي، وحل المشكلات بنجاح. مما يدل على ان الموارد البشرية في المنظمة الحكومية تجد ان الوصف الوظيفي يسهم في رفع قدرات الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم بنجاح، وهذا مما يدعو المديرين لرفع مستويات تفويض الموظفين لكي يتفرغوا لمهامهم التخطيطية.

جدول ٥: علاقة الوصف الوظيفي بتقييم أداء الموارد البشرية

المحور	قيمة معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة
علاقة الوصف الوظيفي وأداء الموارد البشرية عموما.	٠,٧٣٧	* ٠,٠٠٠
علاقة الوصف الوظيفي ومستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف.	٠,٧٠٤	* ٠,٠٠٠
علاقة الوصف الوظيفي وتحسين جودة عمل الموظف.	٠,٧٢٤	* ٠,٠٠٠
علاقة الوصف الوظيفي وتشجيع المبادرة، والقدرة على التصرف دون مساعدة الآخرين.	٠,٥٩١	* ٠,٠٠٠

*٠,٠٠٠	٠,٦٦٠	علاقة الوصف الوظيفي وتعزيز العمل الجماعي، ودعم جهود التعاون.
*٠,٠٠٠	٠,٦٦٢	علاقة الوصف الوظيفي وحل المشكلات بنجاح.

ويتفق المديرون تماما على أهمية الوصف الوظيفي وتأثيره المباشر على تقييم أداء الموارد البشرية، حيث إن الوصف الوظيفي يوفر توضيحًا دقيقًا للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين في وظائفهم. هذا يساعد في تحديد مستوى الأداء المتوقع وتقييمه. كما يوفر الوصف الوظيفي "معايير محددة، مما يعني توفير إطار موحد لتقييم أداء الموظفين. يمكن استخدام هذه المعايير لتحديد النجاح وتحقيق أهداف المنظمة". وفي نفس الوقت، يساعد الوصف الوظيفي في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين، وتوفير فرص للتحسين والتطوير. وبالتالي، يمكن توجيه التدريب والتطوير بناءً على احتياجات الوظائف والمهارات المطلوبة. " من خلال استخدام الوصف الوظيفي كأداة لتقييم الأداء، يمكن للمنظمات تحسين إدارتها للموظفين، وتعزيز الأداء العام للمنظمة. إنه استثمار ضروري لتحقيق النجاح والتفوق في البيئة التنافسية.

مما لا شك فيه أن الوصف الوظيفي يساهم في تعزيز القدرة على التحليل وابتكار الحلول على أساس التشاور بين الرئيس والموظفين، واشترакهما في تحديد الأهداف ومستويات الأداء والوسائل، وكذلك إجراءاتها سوية التقييم النهائي للأداء. وفي نفس الوقت، يدفع تقييم الأداء الموظفين للعمل بجدية، فيعطي فرصة للإبداع، والحصول على تقدير أعلى، مما يكون له الأثر المناسب في رفع المعنويات. كما يساعد التقييم في قياس وتقوية العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجباته، ومهام الوظيفة التي يشغلها، كل من سلوك ومقدرة الفرد على الأداء الأفضل. ويعتبر إعطاء الموظفين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وكذلك توجيههم لتطوير

أدائهم مستقبلاً، هو الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء. فالقيام بتقييم أداء الموظفين يساعدنا في الاختيار من بين الأفراد لقبولهم في المهنة أو الوظيفة أو للقيام بعمل ما، والترقية، والإرشاد والتوجيه، وانتقاء والاختيار للبرامج التدريبية والبعثات العلمية، ووسيلة تشخيص لكشف مواطن الخلل والضعف والقوة.

الخاتمة: أهم النتائج والتوصيات

اهتمت الدراسة الحالية بدراسة الوصف الوظيفي ودوره في تحسين تقييم أداء الموارد البشرية في دولة قطر بالتطبيق على منظمة حكومية، وقد تبين من خلال تحليل بيانات الاستبانات والمقابلات أن هناك علاقة وارتباط مباشر بين الوصف الوظيفي، وتقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الحكومية من حيث تنفيذ المهام وتحسين جودة العمل وتشجيع المبادرة، والقدرة على التصرف والعمل الجماعي وحل المشكلات، وهذا ينسجم مع الدراسات السابقة حول أثر الوصف الوظيفي على الأداء. وكشفت نتائج التحليل أن الوصف الوظيفي المعتمد في المنظمة الحكومية يعكس مستوى الوظيفة ونوعها ومحتواها والغرض منها ونطاقها، ويتوافق مع المسميات الوظيفية الأخرى للوظائف المماثلة داخل الجهة. ويوفر للموظف نظرة عن الدور المطلوب يعطي الغرض من الوظيفة ملخصاً عن سبب وجود الوظيفة ومجالها. كما أن الوصف الوظيفي المعتمد في المنظمة الحكومية يوضح كيفية أداء المهام والواجبات، ويحدد مستوى ونوع المسؤوليات المالية والإدارية، ويوضح الأشخاص الذين يتم الاتصال بهم. كما يوضح المؤهل والتخصص العلمي المطلوب لشغل الوظيفة. بالإضافة لذلك، فإن الوصف الوظيفي المعتمد في المنظمة الحكومية يحدد الحد الأدنى للخبرة المطلوبة، يوضح المهارات والقدرات المطلوبة من الموظف، ويوضح ظروف العمل والمتطلبات المادية للوظيفة، ويحدد المهام والواجبات والمسئوليات التي

تشتمل عليها للوظيفة ، ويحدد أهداف الوصف الوظيفي . والوصف الوظيفي المعتمد في المنظمة الحكومية يساعد في اختيار الموارد البشرية الملائمة للوظيفة، ووضع برامج سليمة للتدريب، ويسهم في ضبط أسس سليمة للنقل والترقية. كما تبين أن تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة الحكومية يسهم في رفع مستوى تنفيذ المهام المحددة للموظف، وبشكل خاص متطلبات الوقت والكلفة، والالتزام بتحسين جودة الاداء، وتحسين المبادرة ويزيد القدرة على التصرف دون مساعدة الآخرين، وتعزيز العمل الجماعي، ودعم جهود التعاون وفي حل المشكلات بنجاح.

بناء عليه نوصي بقيام إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بالتنسيق مع الإدارات المختلفة بتحديث وتطوير بطاقات وصف وتصنيف وترتيب الوظائف لما يحققه من مزايا أهمها: اعطاء الموظفين ملخصاً واضحاً لمهام وظائفهم ومجالها بما يعزز من قدرات الاداء لديهم، ويوفر لإدارات الموارد البشرية معلومات جيدة عن المؤهلات العلمية لشاغلي الوظائف والمهارات المطلوبة. كما نوصي بتبني المنظمات الحكومية نظم لتقييم الاداء خاص بها يتوافق مع أنشطته ووصف الوظائف وفقاً للوائح التنفيذية المنظمة، ووفق نماذج تقيس الاداء الفعلي وبشكل موضوعي لما يحققه من مزايا أهمها:

- رفع مستويات الاداء وتحسين جودة عمل الموظفين.
- تحسين مستوى المبادرة والالتزام بتحسين جودة الاداء.
- زيادة قدرات الموارد البشرية على تعزيز العمل التعاوني وحل المشكلات.
- تحفيز الموارد البشرية لتعزيز ثقافة الابداع والابتكار.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

وختاماً لابد من القول ومن منطلق رؤية استشرافية لموضوع ربط الوصف الوظيفي بأداء الموارد البشرية ، فإنه يحتاج لدراسة متأنية تشمل جميع الجهات الحكومية بحيث تتناول المسميات الوظيفية في المجموعات العامة والنوعية والوظائف التخصصية، إذ أن الارتقاء بأداء الموارد البشرية يتطلب من الجهات الحكومية التكيف مع متطلبات الوصف الوظيفي الذي نصت عليها التشريعات المنظمة.



قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر (٢٠٠٩). *وصف وتصنيف الوظائف*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- البرنوطي، سعاد (٢٠١٤). *إدارة الموارد البشرية*، دار وائل، عمان.
- البقمي، مصلح (٢٠١٠). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي اماره منطقة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
- جودة، محفوظ (٢٠١٠). *إدارة الموارد البشرية*، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حرحوش، عادل (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية*. مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.
- الحريري، رافدة (٢٠١٤). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. اليازوري، عمان - الأردن.
- درة، عبد الباري (٢٠٠٣). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن.
- شاهين، مصطفى (٢٠٢١). *لجنة لتحسين أداء الجهات الحكومية ووضع توصيف أوضح للوظائف*. جريدة العرب القطرية.
- الشرفات، محمد (٢٠١٧). *درجة تطبيق الوصف الوظيفي في تقييم الاداء وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الاداريين في جامعة ال بيت*. رسالة دكتورة غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.



الشرعة، عطالله (٢٠١٥). *إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة*. الدار المنهجية للنشر .

الطائي، يوسف (٢٠٠٦)، *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

عقيلي، عمر (٢٠٠٥). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي*. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.

ماهر، أحمد. (٢٠١٩). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفكر.

محارمه، ثامر (٢٠١٩). *وصف وتصنيف الوظائف*. الدوحة: معهد الإدارة العامة.

محارمه، ثامر. (٢٠١٩). *تقييم الأداء الوظيفي*. الدوحة، معهد الإدارة العامة.

مرسي، حامد (٢٠٢٠). *فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة*. بيروت: المكتب العربي الحديث.

الهيبي، خالد (٢٠٠٥). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)* . دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

المراجع الإنجليزية

Armstrong, M. (2015). *Handbook of Human Resource Management Practice*. New Delhi: Kogan Page India .

Aquinas, P. (2009). *Human Resources Management Principles and Practices*. New Delhi.



Cushway, B. (2003). *The Handbook of Model Job Descriptions*, Kogan Page Publishers, London.

Denisi, A. & Griffin, R. (2019). *Human Resource Management*. USA: Houghton Mifflin Co.

Ivancevich, J. (2021). *Human Resource Management*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Jackson, J. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.

Krishnam, J. (2017). *A Study on Job Description and its Effect on Employee Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in the City of Pune, India*, International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS) Volume VI, Issue II.

Kothari, C. (2014). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International (P) Limited, New York .

Maikem, A. (2014). *Human Resource Management Practices: Assessing Added Value*. Springer .

Margie Mader-C. (2013). *Job Description Handbook*, Nolo, Florida.

Manoj, S. (2014). *Measurement and Evaluation for Health Educators*, Jones & Bartlett Learning