



النموذج المثالي لإجراء وتطبيق السياسة من خلال القانون ومرفقاته

الشيخ سعود بن ناصر بن خالد

الأستاذ الدكتور / عبده عمر شوري

الجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا

ملخص البحث:

إن أهمية تطبيق إجراءات تنقل الموارد البشرية خلال المناصب وفق قوانين الموارد البشرية. والاستفادة من سياسات الاستخلاف لعمل ذلك. والأطر اللازمة لتعيين الوظائف وتسكينها وفتح تخطيط سياسات خلافة المناصب. والفرق بين عملية الإحلال الوظيفي المحددة وشمولية عملية سياسة الاستخلاف وفائدتها للقطاع العام. وبيان أهمية تطبيق السياسة بشكل سليم، وأهم العقبات التي تواجه الجهة الحكومية لعدم تطبيقها. وسبل التطوير اللازمة لتجاوزها. وبيان أهم مطلب لسياسة خلافة المناصب في القطاع العام وهو إنشاء بوتقة المواهب العامة. والسبل والخطوات الإدارية اللازمة لذلك. وبالإضافة إلى سبل الوقاية والعلاج من عدم الصلاحية لأعباء الوظيفية، وعواقب الأعمال المحظورة.

المقدمة

إن استغلال الجهد والوقت اللازم ليمضي قدماً وأن" تقوم الجهة الحكومية بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة"¹ في القطاع الحكومي أو سوق العمل بشكل عام لتنمية خطط إدارة القوى العاملة في الجهة الحكومية عبر سياسة الاستخلاف. حتى أخصائي الموارد البشرية المتخصصين لا يعلمون حجم التكلفة الحقيقية المصاحبة لتعيين المنصب الشاغر. وإن أردنا نفهم التكلفة الباهظة لإجراء وإدارة معظم أو بعض تلك الأعمال عبر إعلان التعيين²، ولجهد الوظيفي لعرض وفرز السير الذاتية والمقابلات الأولية، وتعيين وظائف المجموعات القيادية خصوصاً مدراء الإدارات، والمقابلات والأسئلة اللازمة لمعاينة الإمكانيات القيادية، و أتعاب وكالات أو شركات القوى العاملة للقيام بدور التعيين إن طلب ذلك، والأتعاب الحكومية من مصاريف إجراءات إدارة الهجرة والجوازات، بالإضافة لمصاريف النقل مثال التذاكر؛ حيث تنص المادة على أن " تتحمل الجهة الحكومية تذاكر سفر الموظف غير القطري وفقاً للشروط والضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون"³، وأتعاب إجراءات اختبارات التعيين، ومكافآت قسم القوى العاملة والتعيين التحفيزية، والوقت الضائع جراء ظروف مباشرة العمل للمعين

¹ الفصل الثاني تخطيط وتنظيم الوظائف/ مادة (2)/ قانون الموارد البشرية المدنية

² 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 للملئ الوظائف الشاغرة.. إلخ. A Dictionary of Human Resource Management Oxford ترجمة الباحث

³ الفصل الرابع الرواتب والعلاوات والبدلات والمزايا الوظيفية الأخرى/ مادة (29)/ قانون الموارد البشرية المدنية

الجديد، والفترة الاختبار خصوصاً للمدراء الجدد، بالإضافة لمصاريف إدارة التطوير والتدريب للقادمين الجدد للجهة الحكومية، ومصاريف رحيل الموظف واستحقاقه لنهاية الخدمة إذا اجتاز الفترة الاختبارية حيث تنص المادة "إذا قضيت فترة الاختبار بنجاح، أو انقضت دون إخطار الموظف كتاباً بإنهاء خدمته، اعتبر مثبتاً في وظيفته، وحسبت له تلك الفترة ضمن مدة خدمته. أما إذا ثبت أنه غير صالح للقيام بأعباء وظيفته، فيصدر قرار بإنهاء خدمة الموظف قبل انتهاء فترة الاختبار، ويعلن بهذا القرار صدوره، ولا يستحق الموظف مكافأة نهاية الخدمة عن فترة الاختبار التي تقضى بغير نجاح." ⁴ فالمبدأ الرئيس لأخذ العبرة منه، هو أن قيمة المنصب تبين عند ترك الموظف لهذا المنصب.

بناء برنامج الأعمال الإداري لسياسات خلافة مناصب الموارد البشرية في الجهة الحكومية:

من المهم معرفة عدم جدوى المسارات الوظيفية للموظفين داخل الجهات الحكومية إذا لم تقترن بفتح المجال لإتاحة الفرص الوظيفية عبر تطبيق استحداث الوظائف، وأن تقوم الجهة بالجهد اللازم لتشجيع المرشحين داخل الجهة الحكومية عبر تطويرهم للتقدم لهذه الوظائف المتاحة. وعندما تكون السياسة نافذة، فإن مفاجئة مدراء الإدارات من معرفة ارتفاع طموح الموظفين لتحقيق الأفضل لمصلحة الإدارة، بالإضافة على ظهور المواهب وصقل المهارات، قد يجتاز تصور أو تخطيط أو تقييم الجهة لهؤلاء الموظفين، وبالتالي ترتفع

⁴ الفصل الثالث التعيين/ مادة (17)/ قانون الموارد البشرية المدنية

قيمتهم وأهميتهم لدى الجهة الحكومية. فهذه الفرص عند تطبيقها داخل الجهة الحكومية وإن لم يتم اختيار الموظفين، فإن إجراء المقابلة في حد ذاته عبر فتح مجال الحوارات يساعدهم في تحقيق النجاح في المستقبل. بناءً على خبرتي السابقة في إحدى شركات النفط والطاقة، والعديد من الدراسات في نفس موضوع البحث؛ فإن العديد من المنظمات والمؤسسات عن تعيين الوظائف المستهدفة لسياسات الاستخلاف تبدأ بالنظر للاختيار والتعيين الخارجي بعد الاجتهاد في إيجاد الموارد البشرية والتوظيف من داخل المؤسسة أو المنظمة. ومعنى تدفق المرشحين على بوتقة الاختيار عبر المباشرة بعملية الاختيار والتصريف لقوائم الاختيار والتعيين.

إن تساقط الثمار أو حصاد الزرع هو سر النجاح والميزة المرجوة من خلافة مناصب الموارد البشرية في الجهة الحكومية. حيث الانضباط في فتح المجال للتوظيف الداخلي عبر نضج الاستثمار في الموارد البشرية داخل الجهة الحكومية، قبل فتح المجال للتعيينات خارج الجهة الحكومية، وذلك طبعاً عبر خيار الترقية أو النقل والندب والإعارة. حيث تنص المادة اللائحة التنفيذية لقانون موارد البشرية بأن " تعد الإدارة بياناً بأسماء الموظفين المرشحين للترقية من واقع سجل الأقدمية، وسجل تقارير تقييم الأداء، بالإضافة إلى شروط الترقية الأخرى.. إلخ"⁵، وتنص المادة الأخرى بأن " تقوم كل من الجهة المنقول منها الموظف والجهة

⁵ مادة (62) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل الخامس الترتيبات

المنقول إليها بإعداد القرارات التنفيذية اللازمة لإجراء النقل موضحاً فيها تاريخ النقل والوظيفة المنقول إليها⁶، وبالتالي فإن مفتاح نجاح سياسات خلافة مناصب الموارد البشرية في الجهات الحكومية داخل دولة قطر؛ عبر الاستغلال الأمثل من أولوية وامتيازات خيارات الموارد البشرية داخل الجهة قبل البحث وفتح باب المنافسة للمرشحين خارج الجهة الحكومية. إن الصعوبة البالغة أو ضغط العمل أو التوتر الناجم من ملئ شواغر المناصب عند مدراء الإدارات، يستحق الفائدة المرجوة من تطبيق السياسة. فأنظر إلى الوقت والمال الذي يمكن حفظه من جراء تعيين مرشح واحد من داخل الجهة الحكومية عند ملئ شاغر واحد من أصل أربعة شواغر داخلياً من داخل الجهة الحكومية عبر الخيارات القانونية المتاحة. فإذا افترضنا أن ملئ الشاغر عبر التعيين الداخلي يستغرق من ثلاثة أسابيع إلى شهرين في أدنى الحدود لإنهاء عملية التعيين الداخلي. وفي حالة عدم ملئ ثلاثة شواغر من أصل أربعة، فإن اعتبار الستين اليوم من انتظار الوقت اللازم لإعلان الوظائف خارجياً، يعتبر مضيعةً للوقت. وفي المقابل، فإن الجهة الحكومية التي تستطيع الاستغلال الأمثل لمتوسط معدل الوقت اللازم للتعيين، تستطيع من خلاله حفظ الوقت اللازم لكلا خيارين التعيين الداخلي أو الخارجي، في مدة أقل من مدة الشهرين لإنهاء عملية التعيين الداخلي. وكل ما كانت الوظائف التي تطبق عليها سياسة خلافة المناصب الشاغرة عبر التعيين الداخلي من مجموعات الوظائف القيادية، كان الإجراء أفضل وأسهل لتنفيذ سياسة الاستخلاف. كما يضاف إلى

⁶ مادة (63) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل السادس النقل والندب والإعارة

ذلك الاستفادة من سهولة إجراء ترقية الموظفين داخل الجهة الحكومية. عندما تقوم الجهة الحكومية بوضع الوظائف المعينة للتوظيف الداخلي عبر الترقية أو النقل والندب والإعارة، فإنها أعلنت بشكل واضح وصريح، عبر بيان جدية الجهة الحكومية من خلال ثقة الإدارة العليا بالعاملين على قدرتهم للوصول إلى المستويات الإدارية الأعلى في الجهة الحكومية. ويبدأ الموظفين بالانتباه لهذا الإعلان.

بناءً على ما سبق ذكره، حتى يتم تطبيق سياسة الاستخلاف بشكل صحيح، يجب على الجهة الحكومية إدارياً بحث ترابط إجراءات التعيين الداخلي والخارجي عبر التخطيط الممنهج للقوى العاملة عبر سياسة خلافة المناصب. فعلى سبيل المثال لدراسة الحالة التالية؛ أنظر على التأثير المعنوي الذي يعقب الموظف إذا ما جاء مديره بالعمل ووضع يده على كتفه، وقال له هناك فرصة وظيفية متاحة يمكنك الترقية من خلالها. وهذا ما حدث لي في إحدى شركات الطاقة التي كنت أعمل بها بدأت مسيرتي في الشركة كمساعد رئيس قسم في إدارة الموارد البشرية، وكنت حاصل على شهادة دبلوم عالي في إدارة الموارد البشرية. حيث تم تكريمي بعد الترقية أمام جميع أفراد إدارة الموارد البشرية. وكان أحد المدعون مدراء من إدارات أخرى. فلقد أحسست بالشرف والفخر بالانتماء لتلك الشركة، خلالها ترقيت إلى درجة كبار الموظفين بعد أن تم إعطاء الفرصة لإكمال دراستي عبر بعثة خارجية إلى المملكة المتحدة لدراسة تخصص إدارة الأعمال هناك، وبعد التخرج تمت الترقية، وكانت الوظيفة المستهدفة للتعين غير شاغرة، ولكنها تم

تعينها للتقطير⁷ من قبلي، وبالتالي الحصول على الوظيفة في نهاية المطاف. ويعتبر ذلك مثال جميل لسياسات الاستخلاف، حيث تم بناءً على المثال السابق الترقية عبر الدرجات المالية المتاحة للوظيفة، بالإضافة للترقية إلى وظيفة أخرى والانتقال إلى الدرجة المالية الجديدة. وبالتالي من الممكن بناءً على الحالة السابقة التقدم لوظيفة أخرى شاغرة في نفس الشركة. وهذا المثال المراد تطبيقه داخل الجهات الحكومية لدولة قطر، حيث يجب بناء الترابط الداخلي بين التعينات الداخلية من خلال (الترقية، النقل، الندب، والإعارة) والتعيينات الخارجية لتطبيق سياسة خلافة المناصب. ويجب أن يقترن هذا الترابط (بالتطوير والتدريب، وتقييم الأداء) حتى تكتمل دورة سياسة الاستخلاف. فمن حسن حظي أنني كنت ضمن برنامج التقطير⁸ في شركة النفط والطاقة التي كنت أعمل فيها، حيث تتيح للمواطن المعين برنامج لتوطين الوظيفة أو بمعنى آخر خطة التطوير الشخصي أو الفردي⁹ والمتاحة، يتم خلال البرنامج تجزئة أهداف الوظيفة على مراحل مؤقتة وفترة زمنية محددة تستهدف خلافة المنصب، ويكون مطالب بالانخراط بدورات تدريبية متعلقة بأهداف الوظيفة يتم خلالها تقييم أداء المعين وحتى توطين الوظيفة أو بمعنى آخر (إحلال

⁷ التقطير: مصطلح لتوطين الوظائف في قطاع النفط والطاقة بدولة قطر.

⁸ التقطير: مصطلح لتوطين الوظائف في قطاع النفط والطاقة بدولة قطر.

⁹ خطة التطوير الفردي أو الشخصي Personal development plan: وهي خطة عمل فريدة لموظف معين يتم من خلالها وضع برنامج للتدريب والتعليم (يكون من خلال كلا الوظيفة وخارجها) والتي تجعل الموظف يزيد من مواصفاته الوظيفية بالتوازي مع احتياجات المنظمة. بالنسبة للفرد أو الصعيد الشخصي، فإن هذه الفرصة المهنية تزيد من فرصة ترقيه خلال المنظمة.. إلخ.

الوظيفة أو التعاقب الوظيفي)¹⁰ (وكلاهما مرادفات لسياسة الاستخلاف أو خطط توالي خلافة المناصب لكنه بشكل جزئي). وكان مدير الإدارة ورئيس القسم بكامل الاحترافية المطلوبة. حيث كانت مديرتي المسؤولة زميله سابقة في شركة النفط والطاقة. ولولا المقابلات العديدة في العمل، ورؤية نتائج العمل عبر المسيرة المهنية داخل الشركة، لما كانت لدي الفرصة أن تضع الثقة فيني وتفتح المجال لي للتقدم لوظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في تلك الجهة الحكومية ولا كانت أخذت تلك المخاطرة بتعيين مرشح آخر لا تعلم خلفيته الوظيفية، ولا مدى أهلية خبرته لوظيفة مدير إدارة الموارد البشرية.

الوصول لسياسة لخلافة المناصب أو الاستخلاف تعمل وتنجح

إن على إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية المختلفة، التضحية قليلاً بكفاءة الإدارة في سبيل كفاءة إنجاز الخدمة للجهة الحكومية على المنظور العام. إن الفكر العام أو الثقافة الدارجة في الجهات الحكومية المختلفة في دولة قطر هو عدم ترابط التعيين الداخلي والخارجي عبر التنفيذ العملي من قبل إدارة الموارد البشرية هو الباعث الرئيسي لسياسات الاستخلاف.

¹⁰ الإحلال الوظيفي (التعاقب الوظيفي) Succession Planning: تعتبر عملية الإحلال الوظيفي (التعاقب) من أعمال الموارد البشرية، وهي تشبه التنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل. والإحلال هي عملية إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه أن شغل أو يتوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لأي سبب من الأسباب، وحتى لا يترك المصب شاغراً، وفي حال لم يتم العثور على من يمكنه أن يتوب فإنه يُطلب من شاغل الوظيفة الحالي أن يضع المواصفات المطلوبة لمن سينوب للبحث عنه خارج المؤسسة. المصدر: دليل الموارد البشرية/ www.hrdaleel.com

حيث يعتبر مفهوم التعيين الداخلي، مصطلح غير مفهوم في أدبيات الجهات الحكومية المختلفة داخل دولة قطر. وإنما المراد هو شمولية طرح إجراءات سياسات خلافة المناصب من خلال وضع الخطط العملية لعملية إحلال الوظائف أو التعيين. ذكرنا سابقاً من خلال نص المادة (62)¹¹ بأن إدارة الموارد البشرية بالجهة الحكومية تعد بياناً للمرشحين للترقية مبني على سجل الأقدمية، وتقارير تقييم الأداء وشروط الترقية الأخرى، ولكن الإشكال هو عدم اقتران شروط الترقية الأخرى بأي خطط لتعيين الوظيفة أو استهدافها مسبقاً؟ فمصطلح التعيين الداخل يعتبر متعارف عليه في أدبيات العاملين بإدارة الموارد البشرية، ولكنه مبهم بالنسبة للعاملين بالإدارات الأخرى المختلفة. فيجب على مدراء إدارات الموارد البشرية بالقيام بالوعي اللازم بالجهة الحكومية، وعدم الانتظار لشغور الوظيفة، وإنما وضع جدول زمني محدد المدة لإعلان شغور الوظيفة داخلياً أولاً أو قبيل إعلانها خارجياً للتعين الخارجي. ومع ذلك يجب الأخذ بالحسبان تأثير التكلفة الضخمة في حال تأخر إجراءات التعيين في الوظيفة المعلنة. ولنجاح عمل الإعلان الداخلي للوظائف وإنهاء إجراءات تصفية قوائم المرشحين النهائية. يجب على إدارة الموارد البشرية وضع المناهج الفريدة لتخطيط هذا الترابط خلال فترة وجيزة من الزمن حتى السماح بالإعلان عن شغور الوظيفة. وللسبب عدم ترابط التعيين الداخلي والخارجي من خلال سياسة الاستخلاف ما يلي:

● ضياع الوقت، المؤدي لضياع المال.

¹¹ مادة (62) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل الخامس الترقى

• زيادة التوتر الإداري الداخلي خصوصاً لدى مدراء الإدارات، وذلك من خلال الانتظار للملئ الوظائف الشاغرة، والذي ينتهي بإدارة الموارد البشرية في نهاية المطاف إلى بحث التعيين الخارجي.

باختصار، التأخر في تطبيق سياسة خلافة مناصب الموارد البشرية بالجهات الحكومية المختلفة، من خلال عدم ترابط التعيين الداخلي عبر التأخر في إعلان شغور الوظائف داخلياً أولاً، سيؤدي إلى تطبيق خلافة المنصب أو إحلال الوظيفة قبل انتهاء صلاحية العامل فيها.

وتتركز الفروق الرئيسة بين سياسة الاستخلاف والإحلال الوظيفي على النحو التالي:

1. يهتم الإحلال الوظيفي (التعاقب) على التعرف على من يشغل الوظيفة في حالة شغورها فجأةً وخصوصاً الوظائف الرئيسية أو التنفيذية الحساسة لمسار عمل الجهة، وليس التعرف على البديل بشكل دائم. فليس على من شغل الوظائف بشكل احتياطي أن يفترض شغله للوظيفة بشكل دائم. وبالعكس، فإن الموظف الاحتياطي عادةً ما يشغل الوظيفة إلى حين من يشغلها بشكل دائم. وقد يكون هذا الاحتياطي مرشح لهذه الوظيفة، ولك ن يجب أن يكون شغل الوظيفة وفق تنافس شرف على أساس الجدارة لاختيار التعيين النهائي حسب نص القانون.

أن عدم سماح الذي يشغل الوظيفة احتياطياً، أن يتعين مباشرةً ليستلم مهام الوظيفة بشكل دائم، قد يبدو ذلك قاسياً أو غير منطقياً، ولكنه في الحقيقة على العكس من ذلك، حيث بينت دراسة قرأتها أن نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية بأحد كليات المجتمع الضخمة عبر تقريراً لها، أن الرئيس الذي عينها في الوظيفة قدم استقالته بعد أسابيع قليلة من تعيينها! وأثناء ذلك الوقت تم تحديد رئيس أو إحلال وظيفة الرئيس الذي رحل، وبدأ البحث مرة أخرى بديلاً دائماً للوظيفة. ومع الأسف، فإن البحث استغرق سنة كاملة، وذلك لقيود الموازنة ولأسباب أخرى كثيرة حتى وجد البديل الاحتياطي. في ظاهر الأمر، قد تبدو تلك النتيجة طبيعية. ولكن تعليق نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية بيّن المشكلة الحقيقية، وهي أن ضعف كفاءة الرئيس في اتخاذ القرارات الحاسمة. ولكن السؤال الذي يفرض نفسه في هذا الموقف هو من يلومه؟ وذلك بسبب احتمالية تغير قرارات التي تصدر من الرئيس الحالي بأي لحظة، وقد تنقلب الأمور رأساً على عقب حال إعلان الرئيس الجديد. ولا يمكن للرئيس الحالي معرفة الوقت اللازم لبحث البديل، والذي قد ينجر ويستغرق سنة كاملة. وبالتالي، ستتعطّل الكثير من المشاريع القائمة ويبقى العديد من المبادرات قيد الانتظار. أنظر إلى كم الوقت والجهد الذي ضاع من خلال الاجتهادات الفردية التي لا حصر لها خلال السنة! وكل إشكالات المنصب وما ترتب عليه من تكلفة باهظة، نتجت بسبب شغل المنصب لعجز اتخاذ القرار أو بقاء المنصب شاغراً.

وفي الجهة المقابلة، فإن سياسة خلافة مناصب الموارد البشرية (الاستخلاف) تركز على معرفة البديل

الدائم. وعلى هذا الأساس فإن تخطيط الاستخلاف لظهور الشاغر يتم حال تعيين الوظيفة الرئيسية مسبقاً، ويكون ذلك عبر معرفة وجاهزية خليفة المنصب عبر تفويضه من خلال الانتداب حسب نص المادة (53)¹² من قانون الموارد البشرية المدنية القطري.

2. إن طرح موضوع الإحلال الوظيفي أو التخطيط لإيجاد البديل يعتبر محصور لفئة الوظائف التنفيذية أو مجموعة الوظائف القيادية في فكر الجهات الحكومية داخل دولة قطر. فليس مألوفاً مناقشة ماهية الوظائف الرئيسية أو ذات الأهمية في القطاع الحكومي. فسياسة الاستخلاف تهدف إلى ترسيخ إيجاد خليفة المنصب الجاهز على كل الصعد، حتى على مستوى الوظائف غير التنفيذية أو النوعية التخصصية أو الفنية المكتبية أو الحرفية العمالية، والتي من الممكن أن تتسبب بخسائر مالية فادحة، وذلك في حالة الخلو المفاجئ للمنصب.

3. إذا تم التعرف على البديل المتوقع للوظيفة، فليس هناك الكثير ل يتم إعداده للمتعهد لخلافة الوظيفة من حاجة لجاهزية مسبقة للمنصب. حيث قد يتطلب التطوير في بعض المواصفات الوظيفية اللازمة ليكون جاهزاً للمنصب، ولكن اختلاف الاحتياج الوظيفي المطلوب عند البديل للتطوير، قد يعكس مع عدم قدرة وعجز المواصفات الوظيفية المطلوبة للبديل وعدم ترابطه

¹² الانتداب: هو تفويض أو نذب بقرار من الرئيس للموظف للقيام مؤقتاً بأعباء وظيفة أخرى في الجهة الحكومية التي يعمل بها، من ذات درجة وظيفته أو من درجة تعلوها مباشرة، ويجوز أن يكون النذب بالإضافة إلى عمله الأصلي. ويكون النذب لمدة لا تجاوز سنة قابلة للتجديد لمدة أو مدد أخرى ماثلة، وبحد أقصى ثلاثة سنوات. ولا يستحق الموظف بدل عن هذا النذب. / الفصل الثامن النقل والنذب والإعارة / قانون الموارد البشرية المدنية.

بالضرورة مع تقرير تقييم أداء، خصوصاً عند ندبه لجهة حكومية أخرى حيث تنص المادة بأن الجهة المنتدب إليها" تختص بوضع تقييم الأداء النهائي عنه الجهة التي قضى بها المدة الأكبر من السنة التي يوضع عنها التقييم.¹³ فمبكر في هذه الحالة اكتشاف خيارات تطوير الفرد للوظيفة، ولا حتى خطة التطوير الشخصي أو الفردي Personal Development Plan¹⁴، والتي تعتبر خياراً جاداً إذا درس بعناية، ولكن جل اهتمام التطوير سيكون للأفراد أصحاب الوظائف الحساسة فقط.

من أهم العلامات الرئيسة لتطبيق سياسة خلافة مناصب الموارد البشرية (الاستخلاف) في الجهات الحكومية بكفاءة، في مقابل الإحلال الوظيفي (التعاقب) أو خطة الاستبدال، وهي خطة التطوير الشخصي أو الفردي Personal Development Plan المدروسة بعناية. فهذه الخطة تأخذ بالحسبان المواصفات الوظيفية اللازمة لجميع المراحل والمستويات من خلال التطوير، والتي تتضمن كل ما هو متاح من إمكانيات ومواصفات وظيفية لخليفة المنصب، والذي يساعد تخطيط تطوير المواصفات اللازمة له في المستوى الوظيفي القادم أو الأعلى.

13 الفصل السادس نظام تقييم الأداء/ مادة (38) / قانون الموارد البشرية المدنية

14 خطة التطوير الفردي أو الشخصي Personal development plan: وهي خطة عمل فريدة لموظف معين يتم من خلالها وضع برنامج للتدريب والتعليم (يكون من خلال كلا الوظيفة وخارجها) والتي تجعل الموظف يزيد من مواصفاته الوظيفية بالتوازي مع احتياجات المنظمة. بالنسبة للفرد أو الصعيد الشخصي، فإن هذه الفرصة المهنية تزيد من فرصة ترقيه خلال المنظمة.. إلخ.

4. الإحلال الوظيفي (التعاقب) أو خطة الاستبدال مركزة على التعرف على خليفة المنصب لكل وظيفة بحد ذاتها أو بشكل محدد لتلك الوظيفة فقط. أما خلافة المناصب (الاستخلاف) فتطور تركيزها على بوتقة المواهب¹⁵ في كل المستويات الوظيفية داخل الجهة الحكومية. فهذه البوتقة تعد أصحاب المسارات الوظيفية المتعددة للاستعداد لجميع الخيارات المتاحة. فعلى سبيل المثال؛ هل يستطيع رئيس قسم المالية أن يكون على استعداد لوظيفة مدير إدارة موازنة الباب الأول أو مدير إدارة الوزارة الموارد البشرية الوطنية؟

الخاتمة:

يجب إخطار الموظف بميعاد الحضور للتحقيق معه، وذلك بموجب إخطار كتابي يسلم إليه شخصياً بمقر عمله، وإذا تعذر تسليمه الإخطار، يتم إخطاره بكتاب مسجل على عنوانه الثابت بملف خدمته أو إخطاره بإحدى الوسائل الإلكترونية الحديثة. وإذا رفض الموظف تسلم الإخطار أو إذا لم يحضر في الموعد المحدد رغم إخطاره بأي من الوسائل المشار إليها في الفقرة السابقة، جاز إجراء التحقيق في غيبته وفقاً للإجراءات المنصوص عليها في قانون الموارد البشرية المدنية وهذه اللائحة.¹⁶ بناءً على ما سبق فإن دور إدارة الموارد البشرية لتطبيق سياسة الاستخلاف، بناء التواصل البناء لتجنب الإجراءات القانونية المساءلة

¹⁵ بوتقة المواهب: وهي مساحة تجمع في أفضل مرشحين لخلافة المنصب من حيث المواصفات الوظيفية اللازمة لشروط ومؤهلات التعيين في المنصب.

التأديبية، والفصل السليم لكلا الجهة والموظف، والاستعداد الأمثل لخلافة المنصب عبر الإدارة السليمة لأساليب المساءلة التأديبية من خلال القانون واللائحة التنفيذية لتطبيق السياسة.

قائمة المصادر

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. Canadian Human Resources Management A Strategic Approach, 7th Edition 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
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. الفصل الرابع الرواتب والعلاوات والبدالات والمزايا الوظيفية الأخرى/ مادة (29)/ قانون الموارد البشرية المدنية
10. مادة (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 الترقّي
14. مادة (62) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل الخامس الترقّيات
15. مادة (63) قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2016 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية المدنية/ الفصل السادس النقل والندب والإعارة
16. التقطير: مصطلح لتوطين الوظائف في قطاع النفط والطاقة بدولة قطر.