

الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية

تخطيط الاحلال التعاقبي

إعداد

أ. وسام ربحي شمروخ

ملخص

الاحلال التعاقبي هو عملية مستمرة في المؤسسة تهدف الى التأكيد على فعالية واستمرار تزويد حاجات المؤسسة من الكفاءات مع مضي الزمن، وفيه يكمن هدف استقطاب الافضل اثناء عملية التوظيف والابقاء على الافضل من خلال برامج الاستبقاء الفعالة وتطوير الكفاءات الموجهة توجيهها صحيحا يضمن باستمرار وصول المؤسسة الى غاياتها من خلال تحقيق اهدافها، وهذه الورقة تتلمس حاجة الجامعات الفلسطينية لعملية الاحلال التعاقبي، وتضع هذه العملية قيد التنفيذ من خلال وضع تحديد تعريف عملية الاحلال التعاقبي بشكل واضح، بما في ذلك انشاء مخزون الكفاءات وهي المكون الاساسي لعمليات الاحلال التعاقبي الناجحة، ثم تقدم الورقة خطوات تنفيذ برنامج الاحلال التعاقبي وتعرض للاخطاء المتوقعة وكيفية التغلب عليها، وتقدم منظومة كاملة فيها سياسة الاحلال التعاقبي بأهدافها وإجراءاتها والنماذج المطلوبة والكافية لتنفيذها.

مقدم الورقة

الاستاذ وسام شمروخ

مدير مكتب رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل

الاحلال التعاقبي... ما هو؟

يسمى الاحلال التعاقبي احيانا "ادارة التعاقب" للتأكيد على فعالية واستمرار هذا النشاط لتلبية حاجات المؤسسة من الكفاءات مع مضي الزمن، ويمكن فهمه كأى نشاط يتم للتحقق من استمرار أداء المؤسسة ووحداتها واقسامها بتوفير تطوير واحلال واستبدال الافراد الرئيسيين عبر الزمن .

والاحلال التعاقبي، عادة، هو جزء من برنامج اكبر يسمى "برنامج ادارة الكفاءات في المؤسسة" الذي يهدف الى استقطاب الافضل اثناء عملية التوظيف والابقاء على الافضل ايضا من خلال برامج الاستبقاء الفعالة وكذا تطوير الافضل بواسطة برامج تطوير الكفاءات الموجهة توجيهها صحيحا.

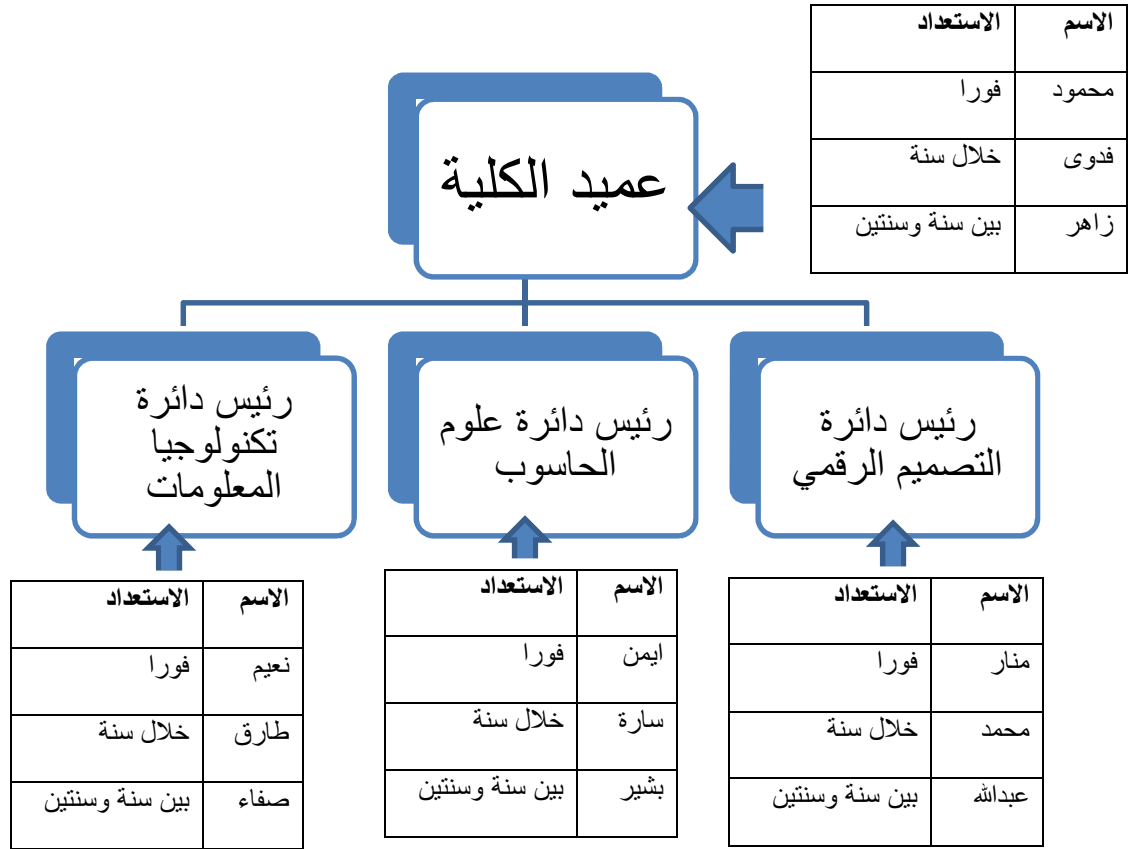
مؤشرات الحاجة الى برامج الاحلال التعاقبي

- عندما تقوم الجامعة بوضع برنامج "تحليل مخاطر الاستبقاء" وتكتشف قرب حاجتها الى عمليات الاستبدال
- عدم قدرة المؤسسة على التعامل المباشر والسريع مع حالات مفاجئة في فقد الكفاءات
- الحاجة الى وقت طويل نسبيا لاستبدال الكفاءات أو حتى عدم معرفة هذا الوقت
- شكوى الاداريين في اكثر من مستوى اداري من عدم امكانية ايجاد افراد جاهزين او مستعدين للتطور والترقية الادارية عند شغور المواقع الوظيفية.
- تظلم الموظفين من ترقيات ادارية لآخرين غير عادلة او خاضعة لاهواء غير مبررة.
- عدم تمثيل فئات اجتماعية معينة مثل النساء في المواقع الادارية
- ارتفاع معدل هجرة الادمغة

الفرق بين "تخطيط الاحلال التعاقبي" و "تخطيط الاستبدال"

يفترض في حالات الاستبدال عدم تغيير اي شيء في الهيكل الوظيفي في المؤسسة، والمطلوب هو تحديد اسماء مرشحة لشغل الوظائف العليا من ضمن الموظفين الحاليين.

في الاحلال التعاقبي يتم التركيز على بناء الافراد وتطويرهم وليس مجرد ترشيحهم، والهدف هو بناء قوى بشرية داخل المؤسسة تكون مؤهلة وقادرة في حال اللزوم لاستلام العمل وبطريقة مهنية سلسلة، تضمن استمرار العمل بدون عوائق، بوجود عدد من المرشحين الجاهزين، الذين تم تطويرهم انتظارا او استعدادا لحالة الترقى الوظيفي او الاستبدال.



شكل رقم 1: نموذج عملية احلال

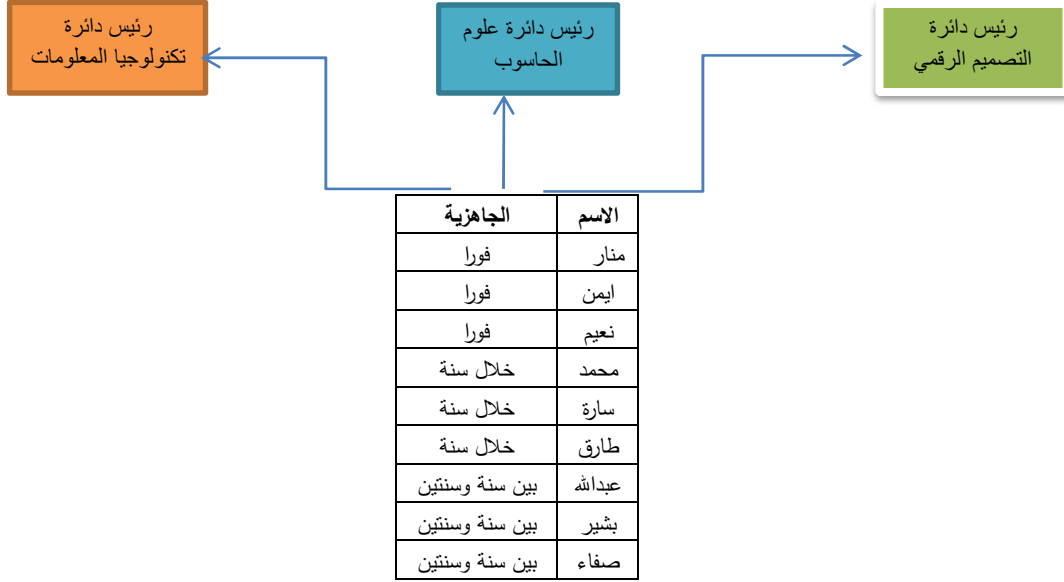
ما هي المشكلة؟ ولماذا نحتاج الى برامج الاحلال التعاقبي في الجامعات الفلسطينية؟

ينظر الى الاحلال التعاقبي كحاجة للمؤسسة بشكل اساسي عندما يؤخذ في الاعتبار عامل التقدم في العمر بالنسبة للقوى العاملة، وفي الجامعة فإن هناك دوافع كثيرة تجعل من المهم وجود برنامج احلال تعاقبي مناسباً، ومن بين ذلك:

1. التغيير الطبيعي للادارة العليا للمؤسسة من نواب رئيس وعمداء بشكل دوري
2. التغيير الطبيعي للإدارة الوسطى من رؤساء دوائر ورؤساء أقسام ومنسقي برامج بشكل دوري
3. انتقال الموظفين بين الدوائر والوحدات المختلفة
4. انتقال افراد من القوى العاملة في الجامعة الى منظمات اخرى داخل الوطن او الى دوائر السلطة الفلسطينية بالاستقالة او بالاجازة.
5. اكتشاف عدم اهلية الشخص لتولي منصبا معيناً قبل انتهاء فترة عمله
6. حالات الولادة والزواج لدى العنصر النسائي من القوى العاملة
7. استقالة أو إقالة أو وفاة.
8. سفر الموظفين لتكملة الدراسة أو لدورات طويلة أو قصيرة الأمد

مخزون الكفاءات

هي مجموعة من الافراد الذين يتم اعدادهم لمسؤوليات تشكل تحديا اكبر من المهام التي يمارسونها حاليا، ويتم اختيار هؤلاء الافراد بواسطة ترشيح مسؤوليهم او من خلال اجراء تقييم موضوعي لتحديد جاهزيتهم للتطور نحو مهام المستقبل، وهنا يكمن الفرق بين الاحلال التعاقبي وخطط الاستبدال، حيث يتضح معاملة الكفاءات في جميع المستويات كمرشحة للوصول الى المواقع الادارية العليا او التي تليهم مباشرة في السلم الوظيفي.



شكل 2: نموذج مخزون الكفاءات

خطوات تنفيذ برنامج الاحلال التعاقبي

يمكن التفكير في عملية الاحلال التعاقبي كعملية تطوير مستمر للمؤسسة على مدى زمني طويل، نظرا للحاجة الى الالتزام بالنظرة الاستراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة اكثر مما هي عملية توفير الحاجة من الكفاءات على المدى القصير والتي قد تكون احيانا سريعة ومضطربة كما وقد تكون رد فعل لعمليات شغور المواقع الادارية، ويمكن تنفيذها باتباع الخطوات العشرة التالية:

1. توضيح وتعريف وجهة نظر الادارة الاستراتيجية للجامعة وتفضيلاتها لبرنامج الاحلال التعاقبي، وعدم توريث دائرة الموارد البشرية في هذه العملية، تحديدا، يؤخذ هنا بتوجيهات مجلس أمناء الجامعة ورئيس الجامعة.
2. انشاء نموذج الجدارات الوظيفية (Competency Model) للمواقع التي ينتظر تغذيتها من مخزون الكفاءات. ونموذج الجدارات يقصد به وصف المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي يمكن ان تضمن اداء اداريا معينا بشكل صحيح، ويشكل نموذج الجدارات مخططا للكفاءات الحالية والمستقبلية. باختصار، نموذج الجدارات يصف "ما يكون عليه الامر" بالنسبة لمستلم العمل.
3. اجراء تقييمات شاملة ومتعددة التصنيفات من قبل عدة اشخاص (360-degree assessment) بهدف مقارنة كفاءة الافراد بالجدارات المطلوبة لضمان النجاح. عادة ما تكشف هذه التقييمات عن ثغرات وفجوات يسهل تحديد وسائل واساليب التخفيف منها وتضييقها.

4. انشاء (أو اعادة هندسة) نظام ادارة الاداء في المؤسسة، فإذا كان اداء الافراد ضعيفا فلن يكونوا مؤهلين للترقية او التقدم الوظيفي، فيجب تقييمهم بمنتهى الموضوعية لقياس أدائهم مقابل ما هو متوقع منهم في مستواهم الحالي.

5. تقييم قدرات الافراد وطاقتهم الحالية وامكانية نجاحهم في مسؤوليات اكبر.

6. انشاء خطة تطوير مستمرة للافراد لتهيئتهم واعادهم لمسؤوليات المستقبل.

7. تطبيق خطة التطوير الفردية، بانشاء برامج اعداد القادة الاداريين او اعداد قوائم الجدارت وتوزيعها لاختيار الافراد طرق التطوير الذاتية.

8. انشاء قاعدة بيانات الكفاءات لدى مكتب رئيس الجامعة، بمعرفة مخازن الكفاءات السابقة الذكر بهدف الاستجابة السريعة لطلبات الاحلال. ويمكن استخدام مصفوفة الكفاءات كما في الشكل التالي لتسهيل عمليات التقييم اللحظي والاختيار.

	أداء مرضي	أداء متوسط	عالي الأداء
⇒ ⇒ ⇒	<ul style="list-style-type: none"> • يبقى في نفس المستوى الوظيفي • يؤدي نفس الدور او شيء مشابه • غالبا ما يكون قد حقق افضل ما يمكن في هذه الوظيفة 	<ul style="list-style-type: none"> • ذو قدرة على تولي مهام اكثر ضمن نفس المستوى الوظيفي مما في وظيفته الحالية خلال سنة الى سنتين 	<ul style="list-style-type: none"> • ذو قدرة على الأداء في المستوى الوظيفي التالي خلال 3-5 سنوات او ربما اقل
↑	4	2	1
قدرات عالية جدا	<ul style="list-style-type: none"> • ذو قدرات عالية • محترف في وظيفته الحالية • يبقى في نفس المستوى الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • مبدع في المستوى الوظيفي الحالي مع القدرة على الاداء الاضافي • يُفوض مهام اخرى اضافية اعدادا للمستوى الوظيفي التالي 	<ul style="list-style-type: none"> • مبدع في مختلف المهام المناطة به • مستهدف من المؤسسات الاخرى
↑	7	5	3
فعال	<ul style="list-style-type: none"> • يؤدي الدور الحالي تماما • قابل للتطور الى الصندوق 4 	<ul style="list-style-type: none"> • هؤلاء الافراد يمكن تفويضهم مهام اكبر في مستواهم الوظيفي الحالي اذا قدموا نتائج افضل 	<ul style="list-style-type: none"> • يوفر الدور الحالي فرصة للنمو والتطور • التركيز يكون على مساعدتهم تحسين ادائهم
↑	9	8	6
بحاجة الى تطوير	<ul style="list-style-type: none"> • يعطى مهام مختلفة او يعاد تصنيفه او يستغنى عنه 	<ul style="list-style-type: none"> • بحاجة الى مراقبة صارمة للاداء • بحاجة الى مساعدة المسؤول لاعادة ترتيب أدائه 	<ul style="list-style-type: none"> • ربما كان في المكان غير المناسب • موظف جديد بقدرات عالية او مهام جديدة • ربما يحتاج الى تحسين اداء

9. انشاء نظام المسؤولية عن برامج الاحلال التعاقبي، حتى تتخذ عمليات تطوير الافراد واعدادهم وتهيئتهم منى صحيحا نحو سد الثغرات المهنية بتحفييزات مالية او ببرامج تطوير الافراد.
10. تقييم النتائج، وتحديد تكلفة برامج الاحلال التعاقبي من حيث الوقت والجهد والتكلفة المالية.

الايخطاء المتوقعة في الاحلال التعاقبي وكيفية التغلب عليها

1. النجاح في مستوى معين لا يعني بالضرورة النجاح في المستوى التالي، والسبب هو ان الجدارات المطلوبة تختلف باختلاف المستوى، فمن المهم الفصل بين فكرة نجاح الفرد في ادائه الحالي وامكانية نجاحه في المستوى التالي.
2. الافتراض ان المدير المباشر هو افضل من يحكم على أهلية الموظف للترقية الوظيفية، فقد يخشى المدير المباشر عدم امكانية تعويض الموظف المترقي، او اخضاع الامر لعوامل شخصية.
3. الافتراض أن الترقية الوظيفية هي "مكافأة"، فليس شرطا اخذ الموظف الاقدم، والتركيز على "الافضل" لتنفيذ العمل، مع تذكير الموظفين دائما ان الاساس هو جدارة الفرد.
4. الاسراع في تنفيذ برامج الاحلال التعاقبي، وهذا ربما لا يكون واقعيًا، ويجب تنفيذ الامر على مراحل مع تحديد الاولويات.
5. عدم الاهتمام بالتسمية المباشرة "الاحلال التعاقبي" فالبعض ينفذ نفس العملية تحت اسماء مختلفة، مثلا برنامج تطوير القيادات الادارية او برنامج تطوير القوى البشرية او برنامج الكفاءات...
6. الافتراض باهتمام كل فرد بالترقية الوظيفية، بل وربما يحتاج الامر الى نموذج احلال تعاقبي في الاتجاهين حيث يرغب بعض المسؤولين في الاتجاه الى الوظائف الادنى.

سياسة الاحلال التعاقبي

الهدف

تهدف خطة الاحلال التعاقبي للتأكد من احلال الافراد الذين يقومون بتنفيذ اعمال اساسية ومهمة في الجامعة، تضمن حسن سير الاعمال المختلفة بما يحقق اهداف الجامعة ويصل الى رؤيتها المستقبلية ويحافظ على ديمومتها، وتهدف ايضا الى تحديد الافراد داخل الجامعة الذين يتمتعون بمهارات وقدرات للتقدم الوظيفي بشكل صحيح.

السياسة

تقوم سياسة الجامعة على تقييم الاحتياجات القيادية فيها للتأكد من اختيار الاكثر كفاءة ومناسبة لرسالة الجامعة وأهدافها والذين يتمتعون بالمهارات المناسبة لتنفيذ الاعمال المناطة بهم.

الاجراءات

يمكن تنفيذ برنامج الاحلال التعاقبي كما يلي:

يلتقي رئيس الجامعة مع نوابه ومع عمداء الكليات ورؤساء الدوائر والوحدات المختلفة مرتين في السنة لهذا الهدف في نهاية الفصل الدراسي الاول وفي نهاية الفصل الدراسي الثاني من كل عام أكاديمي.

في هذا الاجتماع يقوم كل عميد ورئيس دائرة ووحدة بما يلي:

- تقديم مراجعة لخطة الاحلال التعاقبي في الكلية او الدائرة او الوحدة.
- تحديد المواقع الرئيسية وشاغريها المستهدفين في التعاقب، متضمنا تحليل خطة التقاعد او خطة الاستبدال.
- تحديد الافراد الذين يظهرون قدرا من الاستعداد للتقدم والتطور نحو الوظائف المستهدفة
- ايجاز الاجراءات التي تم تنفيذها في المرحلة السابقة (الفصل الماضي) للاعداد لتحديد الافراد المفترض تحملهم مسؤوليات مستقبلية.
- ايجاز الاجراءات للمرحلة القادمة (الفصل القادم) لاعداد الافراد وتهيئتهم للادوار المستقبلية.

نموذج الاحلال التعاقبي

اسم الموظف:	الوظيفة الحالية:
الكلية الدائرة/الوحدة الحالية	
عدد سنوات الخدمة:	تقييم الاداء:
المهام والواجبات والمسؤوليات الحالية	
مواطن القوة	مواطن الضعف
الخطة التنفيذية للتحسين والتطوير	
التدريب المطلوب	الغاية منه

الموقع الوظيفي المتوقع

الجاهزية: حالا بعد 1-3 سنوات بعد 3-5 سنوات

الموقع الوظيفي المرشح للشغور	الموظف المقترح	الحاجة لشغل الموقع			جاهزية الموظف		
		أقل من سنة	سنة الى ثلاثة سنوات	أكثر من ثلاثة سنوات	أقل من سنة	في غضون سنة الى ثلاثة سنوات	بعد أكثر من ثلاثة سنوات

المراجع:

Society of Human Resources Management, Succession Planning Toolkit,
www.shrm.org

Rothwell, W. J. (2006). Effective Succession Planning, 3rd edition.