

## سياسة الاحلال والتعاقب والتدرج الموظفين

### التعاقب الوظيفي :

هو عملية تعاقب على منصب ما أو بشكل مبسط استبدال موظف بموظف آخر بمعنى إيجاد بديل له في حالة غيابه لسبب ما ، مثل المرض أو الحضور الالزامات أو المشاركة في فعاليات ما... إلخ وكذلك عند تغيير الهيكل الوظيفي للجمعية

### التدرج الوظيفي :

عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.

### الإحلال الوظيفي :

الإحلال أو التعاقب الوظيفي هو عملية التعرف على الخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسية في الجمعية وتزويد هؤلاء الخلفاء بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية بحيث يكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة ، ويكونوا مستعدين لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك . فهو عملية إيجاد الشخص البديل الذي يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابة لاي سبب كان ، وعدم ترك المنصب شاغرا .

### أهمية وأهداف الإحلال الوظيفي :

يهدف الاحلال أو التعاقب الوظيفي إلى إيجاد موظفين بدلاء لشاغري الوظائف المهمة والمؤثرة في الجمعية بحيث إذا غادر احد من الموظفين الرئيسيين يكون البديل جاهزا ، و تكمن اهمية الإحلال الوظيفي في تحديد الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات المميزة ، والساعين للترقية والوصول إلى المستويات القيادية ، وتقوم الجمعية بتوفير فرص التدريب لهم ، وتعمل على تطوير قدراتهم وتزويدهم بالمهارات القيادة الإدارية ، وتوسيع آفاقهم لتبهيهم لتولي المسؤوليات القيادة مستقبلاً كذلك تكم أهمية الإحلال الوظيفي في استقطاب وجذب أصحاب القدرات والكفاءات المميزة إلى داخل الجمعية والحفاظ عليهم خلال إيجاد مهام مشتركة ما بين الموارد البشرية والاحلال الوظيفي

### تقييم الأداء :

هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الجمعية وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في الجمعية وتبدأ من الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

### المسار الوظيفي :

مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمله بالجمعية

### المهارات الشخصية :

هي القدرات اللازمة للسير في طرق هذه الحياة بشكل مستقر وهي متنوعة منها: اللغوية والمهنية والتحدث والمواجهة وغير ذلك وتقاس بمدى إتقان الشخص لها.

## الإرشاد المهني :

هو عملية مساعدة الفرد على اتخاذ القرار السليم في القرارات العملية وذلك بهدف زيادة احتمالات النجاح والتقدم والتطور في مجال عمله وتحقيق حالة من التوافق المهني

## المراتب الوظيفية :

هي الدرجات والمستويات التي يُعين عليها الموظف عند التحاقه بالجمعية.

### • الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية ( تأهيل واستقطاب الموارد البشرية المتخصصة )

قيس صيغة المؤشر	قيس صيغة المؤشر
عدد الكوادر المستقطبة	الكوادر المستقطبة
عدد ساعات التدريب	ساعات التدريب
نسبة تحسن مستوى الأداء	تحسين مستوى الأداء
عدد أفراد الصف الثاني المؤهلين	أفراد الصف الثاني المؤهلين

### • الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية ( زيادة نسبة البناء المؤسسي )

صيغة المؤشر	ماذا نريد أن نقيس
عدد فرص التحسين	فرص التحسين
نسبة إنجاز الخطة التشغيلية	إنجاز الخطة التشغيلية
عدد الأفكار الجديدة المطبقة	الأفكار الجديدة المطبقة
عدد جوائز التميز المتقدم لها	جوائز التميز المتقدم لها
نسبة إنجاز المهام	إنجاز المهام

### • الخطوة الأولى: تقوم الموارد البشرية بتحديد المناصب / الوظائف الرئيسة والموظفين الرئيسيين في

### الجمعية حسب النموذج التالي :

ت	المنصب	المسؤول	الملاحظات
١	مدير تنفيذي		
٢	مدير مالي		
٣	مدير إدارة		
٤	مدير (IT)		
٥	مدير موارد بشرية		

### الخطوة الثانية :

يتم تصميم استبيان ونموذج تقييم للمرشحين وتوزيعه على المدراء لتعبئته الرئيسيين حسب النماذج التالية :

# قادر

QADER

جمعية الشباب للتنمية الذاتية

Youth Association for Self Development

الموضوع: خطة التعااقب الوظيفي

السادة/ المدراء ومدراء الدوائر والأقسام وفقهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ،، تقوم الموارد البشرية بعمل دراسة للتعااقب الوظيفي في الجمعية أي بمعنى إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه إشغال المنصب أو ينوب عنكم في حال تغيبكم عن العمل ألي سبب من الأسباب، وذلك لتجنب الفراغ والمخاطر التي يمكن أن تنشأ عن ذلك التغيب  
أمل منكم ترشيح اسم الشخص الذي ترونه مناسباً ويمكنه أن ينوب عنكم في حال التغيب عن العمل ألي سبب من خلال تعبئة الاستمارة المرفقة وإرجاعها إلى الموارد البشرية حتى تاريخ / / .  
وفي حال عدم وجود شخص مناسب من داخل الجمعية يمكنه أن ينوب عنكم يرجى تعبئة القسم الأول والثاني والثالث وإرفاق المواصفات المطلوبة في الشخص لينوب عنكم في حال تغيبكم

.شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إدارة الموارد البشرية



• استبيان التعاقب الوظيفي :

القسم الأول : بيانات المدير / المسؤول			
	العمر		الاسم
	القسم		المسمى الوظيفي
	التخصص		المؤهل العلمي
	عدد سنوات الخبرة الخارجية		عدد سنوات الخبرة الداخلية

لقسم الثاني: ماهي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة إليك؟	
.....	-١
.....	-٢
.....	-٣
.....	-٤
.....	-٥

القسم الثالث: ما هي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال تغيبكم عن العمل ألي سبب كان؟	
.....	-١
.....	-٢
.....	-٣
.....	-٤
.....	-٥

القسم الثالث: ما هي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال تغيبكم عن العمل ألي سبب كان؟	
.....	-١



جمعية الشباب للتنمية الذاتية  
Youth Association for Self Development

القسم الخامس : بيانات المرشح			
	العمر		الاسم
	القسم		المسمى الوظيفي
	التخصص		المؤهل العلمي
	عدد سنوات الخبرة الخارجية		عدد سنوات الخبرة الداخلية

القسم السادس: ما هي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة للمرشح؟	
.....	-١
.....	-٢
.....	-٣
.....	-٤
.....	-٥



## • القسم السابع: تقييم المرشح

اسم المرشح : .....

لترشيح من قبل : .....

الدرجة المعطاة	مقبول (٢)	جيد (٣)	جيد جداً (٤)	ممتاز (٥)	عناصر التقييم	ت	التصنيف
					الاهتمام بالمظهر العام	١	الصفات الشخصية
					الثقة بالنفس وقوة الشخصية	٢	
					التواصل بوضوح وفعالية	٣	
					التصرف مع المسؤولين والجمهور والزلاء	٤	
					التعامل بدبلوماسية مع الآخرين	٥	
					التعاون مع الزلاء في مجال العمل والعمل بروح الفريق	٦	
					الحفاظ على أسرار العمل	٧	
					يتقبل الأوامر من رؤوسه	٨	
					يتقبل النقد البناء	٩	
					مقبول لدى الزلاء الآخرين	١٠	
					التحمس للعمل والقيادة	١	الصفات القيادية
					تقبل مهام القيادة ومسؤولياته	٢	
					القدرة على وضع الأهداف والخطط وتنفيذها	٣	
					القدرة على تنظيم وقيادة وتحفيز فريق العمل	٤	
					المهارة في التفاوض والقدرة على الإقناع	٥	
					استخدام الحاسوب بشكل عام	١	مهارات فنية
					استخدام البرامج التي تلزمه في العمل	٢	
					استخدام أدوات العمل	٣	
					لقدرة على إعداد التقارير	٤	
					مهارات اللغة الإنجليزية	٥	
					فهم الأهداف ومهام العمل	١	تقني الاداء في العمل
					المعرفة بنظم وإجراءات العمل	٢	
					الالتزام بأنظمة وسياسة الجمعية	٣	
					يتعلم بسرعة من المهام الجديدة	٤	
					لديه خبرة جيدة في مجال العمل	٥	
					لديه إلمام بأسرار العمل	٦	
					يقدم اقتراحات مفيدة لتطوير العمل	٧	
					لديه القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة	٨	
					يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة إليه	٩	
					تحمل ضغط العمل والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام	١٠	
					المتابعة لما يستجد في العمل	١١	
					انجاز العمل بالمستوى المطلوب	١٢	
					الترتيب والنظام في العمل	١٣	
					لديه الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	١٤	
					إمكانية الاعتماد عليه	١٥	

مجموع العلامات ( ) التقدير العام ( ) ممتاز ( ) جيد جداً ( ) جيد ( )

## القسم الثامن: تحديد أهم نقاط القوة لدى المرشح

- ..... -١
- ..... -٢
- ..... -٣
- ..... -٤
- ..... -٥

## القسم التاسع: تحديد أهم نقاط الضعف لدى المرشح

- ..... -١
- ..... -٢
- ..... -٣
- ..... -٤
- ..... -٥

## القسم العاشر: حدد الأعمال التي يمكن للمرشح أن يقوم بها بمهنية ويمكن الاعتماد عليه؟

- ..... -١
- ..... -٢
- ..... -٣
- ..... -٤
- ..... -٥

## القسم الحادي عشر: حدد الأعمال التي لا يمكن فيها الاعتماد على المرشح للقيام بها؟

- ..... -١
- ..... -٢
- ..... -٣
- ..... -٤
- ..... -٥

الخطوة الثالثة: تفرغ الاستبيان

١- المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن تغيب كل مسؤول كما وردت من المسؤولية

ت	المنصب	المخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال التغيب المفاجئ
١	مدير عام	١ ..... ٢ ..... ٣ ..... ٤ ..... ٥ .....
٢	مدير مالي	١ ..... ٢ ..... ٣ ..... ٤ ..... ٥ .....
٣	مدير	١ ..... ٢ ..... ٣ ..... ٤ ..... ٥ .....
٤	مدير (IT)	١ ..... ٢ ..... ٣ ..... ٤ ..... ٥ .....
5	مدير موارد بشرية	١ ..... ٢ ..... ٣ .....



## ٢- تحديد أسماء المرشحين للخالفة ونقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية حسب النموذج التالي

ت	المرشح لمنصب	الاسم	نقاط القوة	نقاط الضعف	الاحتياجات التدريبية
١	مدير عام				
٢	مدير مالي				
٣	مدير تطوير				
٤	مدير ( IT )				

## ٣- تفرغ الاستبيان حسب النموذج التالي :

ت	المستول الحالي	العمر	سنوات الخبرة	المرشح البديل	العمر	الوظيفة الحالية	المؤهل العلمي	التخصص	سنوات الخبرة	الملاحظات
١										
٢										
٣										
٤										
٥										
٦										
٧										
٨										
٩										

## • الخطوة الرابعة :

رفع خطة التعاقب للمدير العام ومن بعدها لمجلس الإدارة لاعتمادها وإقرارها.

## الخطوة الخامسة: خطة التدريب

بعد اعتماد خطة التعاقب والتدرج من مجلس الإدارة يتم إعداد خطة تدريبية للصف الثاني (المرشحين) لتأهيلهم ليكونوا على استعداد لتسلم مهامهم , حيث يتم إطلاع المرشحين على كافة الأعمال التي يقوم بها من سبقهم ويتم اطلعهم على أسرار العمل ونقاط الخطر

## الخطوة السادسة :

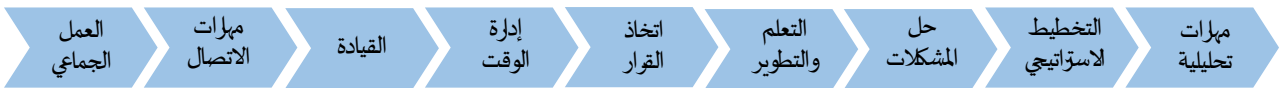
بعد الانتهاء من عملية التدريب والتأهيل يمكن عمل ما يلي:

- إعطاء إجازة للموظفين الرئيسيين لمدة معينة وتسليم الأعمال لنوابهم لتقييم أدائهما مان قبل لجنة يترأسها المدير التنفيذي .
- وفي حال إخفاق النائب في إدارة العمل وكان دون المتوقع يتم استثناءه من الخطة والبحاث عن بديل آخر .
- في حال عدم وجود مرشح بديل أُلحد المدراء يتم الإشارة إلى ذلك في الخطة ويتم اقتراح أشخاص من خارج الجمعية ممكن أن يكونوا معروفين لديهم من جمعيات أخرى .

## مراحل التدرج الوظيفي:



## المهارات التدريبية الممكنة للتدرج الوظيفي :



## • مصفوفة متطلبات التدرج الوظيفي

المسارات	المراتب	المهارات الشخصية	المهارات الشخصية	التعليم والتدريب	الإرشاد المهني
الوظائف الأساسية	منسق	التواصل مع الآخرين الدقة في تقديم الخدمة	ثانوية عامة دبلوم	التدريب التخصصي التوجيه الإرشادي	
	أخصائي	بناء العلاقات. الدقة في تقديم الخدمة. التواصل مع الآخرين. الجودة في تقديم الخدمة	بكالوريوس دبلوم	لتدريب التخصصي. التوجيه الإرشادي. تفويض الصالحيات.	النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب
	مساعد مدير إدارة	القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على التفكير الاستراتيجي. مهارات تحليل البيانات. قيادة الفريق	ماجستير بكالوريوس	التوجيه الإرشادي. تفويض الصالحيات	التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع. النصح بشأن الأولويات. الواجب الالتفات إليها المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب
الوظائف المتقدمة	مدير إدارة	قيادة التغيير. التكامل الإداري. القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على التفكير الاستراتيجي. القدرة على تطوير أداء الآخرين	ماجستير بكالوريوس	تفويض الصالحيات	النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة و النجدة عند الطلب
	نائب مدير عام	قيادة التغيير. القدرة على التخطيط الاستراتيجي. القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على تطوير أداء الآخرين	ماجستير بكالوريوس	تفويض الصالحيات	لتوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع. النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب
	المدير التنفيذي	ياده التغيير. القدرة على التخطيط الاستراتيجي. القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على تطوير أداء الآخرين. التركيز على النتائج. قيادة الفريق	دكتوراه ماجستير بكالوريوس	تفويض الصالحيات	لنصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.

## • الخاتمة :

في الختام نتمنى أن نكون قد وفقنا في إعداد وتحليل ودراسة منهجية بناء الصف الثاني والتعاقب والتدرج الوظيفي الخاصة بجمعية تطوير لخدمة الأحياء وأن تحقق الغاية المطلوبة في تطوير وتحسين كفاءة العاملين بالجمعية لتحقيق الأهداف الخاصة بالاستراتيجية .



تم اعتماد هذه السياسة بمحضر مجلس الإدارة ( الثالث ) المنعقد بتاريخ ٢٠٢٤/٠٩/٣٠ م