

جمعية الخدمات الاجتماعية بنمران
مسجلة بالمركز الوطني لتنمية القطاع غير
الربحي برقم 5318



خطة تعاقب وتدرج الموظفين
لجمعية الخدمات الاجتماعية بنمران



خطوات التخطيط للتعاقب والتدرج الوظيفي

تعريفات

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 لالتزامات 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 .

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)

صيغة المؤشر	ماذا نريد أن نقيس
عدد الكوادر المستقطبة	الكوادر المستقطبة
عدد ساعات التدريب	ساعات التدريب
نسبة تحسن مستوى الأداء	تحسن 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 الرئيسية والموظفين الرئيسيين في الجمعية حسب النموذج التالي:

ملاحظات	المسؤول	المنصب	
		مدير تنفيذي	1
		مدير مالي	2
		مدير إدارة	3
		مدير IT	4
		مدير موارد بشرية	5

الخطوة الثانية:

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



بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع: خطة التعاقب الوظيفي

السادة/ المدراء ومدراء الدوائر و الأقسام المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الموارد البشرية بعمل دراسة للتعاقب الوظيفي في الجمعية أي بمعنى إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه إشغال المنصب أو ينوب عنكم في حال تغييبكم عن العمل لأي سبب من الأسباب، وذلك لتجنب الفراغ والمخاطر التي يمكن أن تنشأ عن ذلك التغييب.

لذا نرجو من حضرتكم ترشيح اسم الشخص الذي ترونه مناسباً ويمكنه أن ينوب عنكم في حال التغييب عن العمل لأي 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 تغييبكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



الموارد البشرية

استبيان التعاقب الوظيفي

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

القسم الثاني: ماهي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة إليك؟

١.
٢.
٣.
٤.
٥.

القسم الثالث: ما هي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال تغييبكم عن العمل لأي سبب كان؟

١.
٢.
٣.
٤.
٥.



القسم الرابع: في حال تغييكم عن العمل من هو الشخص الذي تراه مناسباً وترشحه ليحل محلك؟

.....
.....

القسم الخامس: بيانات المرشح؟

الاسم	العمر		
المسمى الوظيفي	القسم		
المؤهل العلمي	التخصص		
عدد سنوات الخبرة الداخلية	عدد سنوات الخبرة الخارجية		

القسم السادس: ما هي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة للمرشح؟

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

القسم السابع: تقييم المرشح



اسم المرشح:.....
الترشيح من قبل:

التصنيف	عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	الدرجة المعطاة
الصفات الشخصية	1 الاهتمام بالمظهر العام					
	2 الثقة بالنفس وقوة الشخصية					
	3 التواصل بوضوح وفعالية					
	4 التصرف مع المسؤولين والجمهور والزملاء					
	5 التعامل بدبلوماسية مع الآخرين					
	6 التعاون مع الزملاء في مجال العمل والعمل بروح الفريق					
	7 الحفاظ على أسرار العمل					
	8 يتقبل الأوامر من مرؤوسيه					
	9 يتقبل النقد البناء					
	10 مقبول لدى الزملاء الآخرين					
الصفات القيادية	1 التحمس للعمل والقيادة					
	2 تقبل مهام القيادة ومسؤولياتها					
	3 القدرة على وضع الأهداف والخطط وتنفيذها					
	4 القدرة على تنظيم وقيادة وتحفيز فريق العمل					
	5 المهارة في التفاوض والقدرة على الإقناع					
مهارات فنية	1 استخدام الحاسوب بشكل عام					
	2 استخدام البرامج التي تلزمه في العمل					
	3 استخدام أدوات العمل					
	4 القدرة على إعداد التقارير					
	5 مهارات اللغة الانجليزية					
الأداء في العمل	1 الفهم لأهداف ومهام العمل					
	2 المعرفة بنظم وإجراءات العمل					
	3 الالتزام بأنظمة وسياسة الجمعية					
	4 يتعلم بسرعة من المهام الجديدة					
	5 لديه خبرة جيدة في مجال العمل					
	6 لديه إلمام بأسرار العمل					
	7 يقدم اقتراحات مفيدة لتطوير العمل					
	8 لديه القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة					

جمعية الخدمات الاجتماعية بنمران



				يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة إليه	9	
				تحمل ضغط العمل والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام	10	
				المتابعة لما يستجد في العمل	11	
				انجاز العمل بالمستوى المطلوب	12	
				الترتيب والنظام في العمل	13	
				لديه الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	14	
				إمكانية الاعتماد عليه	15	

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
.....

القسم الثاني عشر: حدد الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظف لتطوير قدراته ومهاراته؟

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

الخطوة الثالثة: تفريغ الاستبيان

1. المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن تغيب كل مسؤول كما وردت من المسؤولين.

المنصب	المخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال التغيب المفاجئ
1 مدير عام ١
 ٢
 ٣
 ٤
 ٥
2 مدير مالي ١
 ٢
 ٣



..... ٤		
..... ٥		
..... ١	مدير	3
..... ٢		
..... ٣		
..... ٤		
..... ٥		
..... ١	مدير IT	4
..... ٢		
..... ٣		
..... ٤		
..... ٥		
..... ١	مدير موارد بشرية	5
..... ٢		
..... ٣		

2. تحديد أسماء المرشحين للخلافة ونقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية حسب النموذج التالي:

الاحتياجات التدريبية	نقاط الضعف	نقاط القوة	الاسم	المرشح لمنصب
.....		1 مدير عام
.....		2 مدير مالي
.....		



.....	3 مدير تطوير
.....	
.....	4 مدير IT
.....	

3. تفرغ الاستبيان حسب النموذج التالي.

#	المنصب	المسئول الحالي	العمر	سنوات الخبرة	المرشح البديل	العمر	الوظيفة الحالية	المؤهل العلمي	التخصص	سنوات الخبرة	ملاحظات
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											

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 اطلاعهم على أسرار العمل ونقاط الخطر.

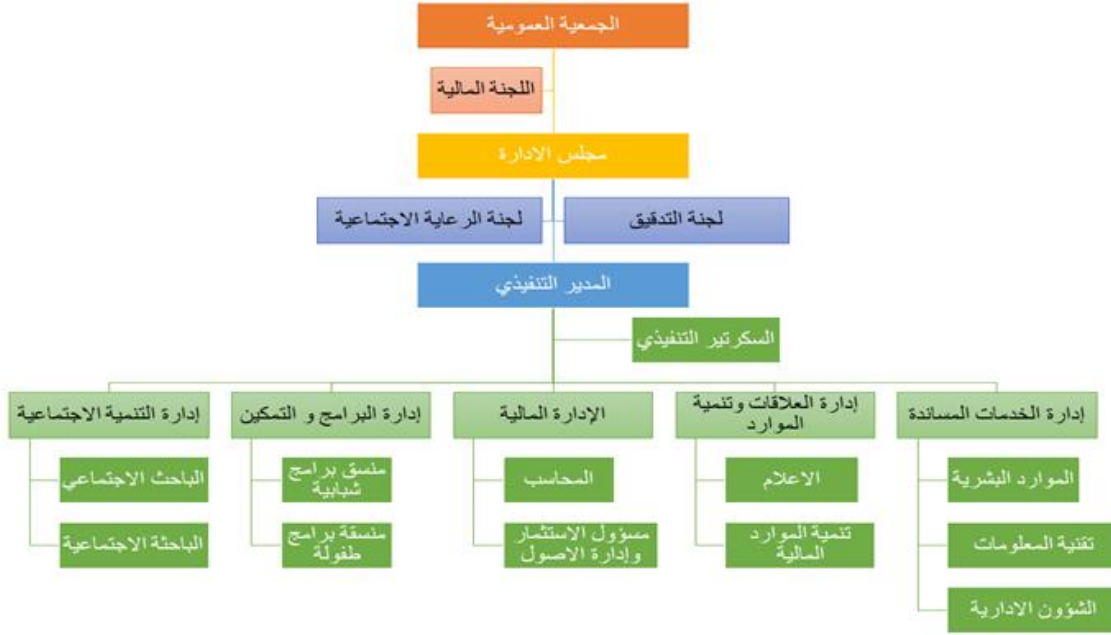
الخطوة السادسة:

بعد الانتهاء من عملية التدريب والتأهيل يمكن عمل مايلي:

- إعطاء إجازة للموظفين الرئيسيين لمدة معينة وتسليم الأعمال لنوابهم لتقييم أدائهم من قبل لجنة يترأسها المدير التنفيذي.
- وفي حال إخفاق النائب في إدارة العمل وكان دون المتوقع يتم استثناءه من الخطة والبحث عن بديل آخر.



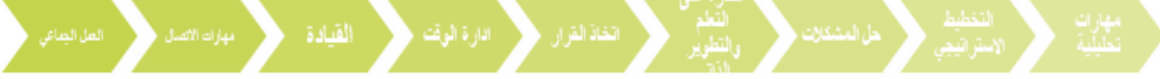
- في حال عدم وجود مرشح بديل لأحد المدراء يتم الإشارة إلى ذلك في الخطة ويتم اقتراح أشخاص من خارج الجمعية ممكن أن يكونوا معروفين لديهم من جمعيات أخرى.



مراحل التدرج الوظيفي :



المهارات التدريبية الممكنة للتدرج الوظيفي:



مصفوفة متطلبات التدرج الوظيفي

المسارات	المراتب	المهارات المعرفية	المهارات الشخصية	التعليم التدريبي	الإرشاد المهني
الوظائف الأساسية	منسق	التواصل مع الآخرين الدقة في تقديم الخدمة	ثانوية عامة دبلوم	التدريب التخصصي التوجيه الارشادي	
	أخصائي	بناء العلاقات. الدقة في تقديم الخدمة. التواصل مع الآخرين. الجودة في تقديم الخدمة.	بكالوريوس دبلوم	التدريب التخصصي. التوجيه الارشادي. تفويض الصلاحيات.	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 الارشادي. تفويض الصلاحيات.	التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع. النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.
	مدير إدارة	قيادة التغيير. التكامل الإداري. القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على التفكير الاستراتيجي. القدرة على تطوير أداء الآخرين.	ماجستير بكالوريوس	تفويض الصلاحيات	النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.



التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع. النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.	تفويض الصلاحيات	ماجستير بكالوريوس	قيادة التغيير. القدرة على التخطيط الاستراتيجي. القدرة على تحفيز الأخرين. القدرة على تطوير أداء الآخرين.	نائب مدير عام
النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.	تفويض الصلاحيات	دكتوراه ماجستير بكالوريوس	قيادة التغيير. القدرة على التخطيط الاستراتيجي. القدرة على تحفيز الأخرين. القدرة على تطوير أداء الآخرين. التركيز على النتائج. قيادة الفريق.	المدير التنفيذي

الخاتمة

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

لائحة ودليل التعاقب الوظيفي			عنوان اللائحة
V1.0	رقم النسخة	الموارد البشرية	الإدارة
10 صفحات	عدد الصفحات		رقم اللائحة
	تاريخ المراجعة		تاريخ الإصدار
	تاريخ التطبيق		تاريخ إعادة المراجعة



المحتويات



الصفحة	الموضوع
2	تعريفات
3	الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية
5	خطة التعاقب الوظيفي
6	استبيان التعاقب الوظيفي
11	تفريغ الاستبيان
17	الخاتمة

