

سياسة التعاقب الوظيفي

تعريف :

هي عملية تنظيمية مستمرة تشمل تحديد وإعداد المرشحين المحتملين لملء المناصب الشاغرة، بهدف وضع خطط التعاقب للتأكد من استمرارية منظومة العمل بكفاءة عند مغادرة الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة. السياسة لا تعنى بتوفير الموظفين فقط، بل بتوفر الكفاءات الصحيحة في المكان الصحيح في الوقت الصحيح.

لذلك يجب أن يكون لدى الإدارة هذه التساؤلات والعمل على الإجابة عليها:

- 1- ماذا يمكن فعله إذا ترك مدير (تنفيذي، مالي، مشروع، تقني ...) ما العمل؟
- 2- كم عدد من سوف يتقاعد خلال الخمس سنوات القادمة؟ العشر سنوات القادمة؟
- 3- ماهي نسبة الموظفين الذين يبحثون عن وظائف؟ وهل سيغادرون المنظومة بصورة مفاجأة؟
- 4- ماذا نفعل بهذا الشأن؟

الهدف من سياسة التعاقب الوظيفي والمسار الوظيفي:

- 1- ضمان استمرارية الموظفين المؤهلين بشكل مناسب في المناصب الهامة في المستقبل.
- 2- حماية الجمعية من القصور في الأداء عندما يترك أحد القادة الذين يشغلون وظيفة حرجة منصبه فجأة.
- 3- واستبقاء المواهب الواعدة والتميزة وضمان تنميتها والحفاظ عليها لشغل المناصب التي تناسبها في المستقبل.
- 4- الحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي الخاص بالجمعية وتنميته.
- 5- تحديد الوظائف الحرجة في الجمعية والاستثمار فيها.
- 6- تحديد متطلبات التعاقب الوظيفي بمعنى المهارات المطلوبة لشغل المناصب القيادية في المستقبل وبرامج التطوير والتنمية ذات الصلة.
- 7- يتم تطوير المواهب ليصبحوا قادة المستقبل في الجمعية.
- 8- يتعرف الرؤساء على قدرات وامكانيات مرؤوسيهم بشكل دقيق.
- 9- فرص واضحة للترقية.

المسؤولية في تنفيذ سياسة التعاقب الوظيفي وتحديد المسار المهني

مسؤولية إدارة الجمعية:

1- توفير الموارد (المالية وغيرها) المتاحة من أجل تعزيز تنفيذ التخطيط للتعاقب وتحديد المسار الوظيفي، وايضا يجب توفير ميزانية لتمويل التدريب.

2- إعداد الموازنات التقديرية للإدارات وميزانية الموظفين.

مسئوليات الموارد البشرية:

- 1- تلتزم الموارد البشرية بالإشراف على تنمية المهارات الوظيفية على جميع المستويات في الجمعية وتلزم نفسها بالتنفيذ والمشاركة المستمرة في تخطيط الإحلال الوظيفي وبرنامج التطوير الوظيفي وتحديد المسار المهني.
- 2- تفعيل الهياكل والسياسات والإجراءات (الإثراء الوظيفي، والتناوب الوظيفي، توسيع فرص العمل، والمشاريع الخاصة، وتقديم المشورة المهنية، ومجموعات النقاش وورش العمل ومراكز التقييم) والحفاظ عليها لتسهيل تخطيط الإحلال الوظيفي وتحديد المسار الوظيفي داخل الجمعية.
- 3- دعم تطوير كل موظف عن طريق استغلال الموارد اللازمة.
- 4- تقوم الموارد البشرية بتحديد أي من الموظفين مناسبين لبرامج تدريبية معينة وفقا للمعايير المحددة.

مسئوليات الموظفين:

- 1- يجب على الموظفين الالتزام بالمشاركة في برامج التدريب لضمان نجاح عملية التدريب والوصول الى اقصى قدر من الاستفادة.
- 2- ومن الضروري أن يستفيد الموظفين من هذه البرامج بطريقة فعالة من المشاركة التطوعية، والحضور المستمر، المسؤولية عن التنمية الشخصية الخ.
- 3- تفهم الموظفين مبدأ أن السن غير مرتبط بالتدريب والتطوير.

مسئوليات المدير:

- 1- ممارسة عمليات التوجيه والتحفيز المستمر للعاملين
- 2- ادارة نظام الأداء وتفعيل دور التقييم بصورة واضحة
- 3- تشجيع عمليات التطوير الذاتي وبناء الخطط الفردية للتطوير

متطلبات إعداد سياسة التعاقب الوظيفي ووثائق تحديد المسارات المهنية:

يجب الحصول على ما يلي لإعداد التخطيط المناسب لتنفيذ سياسة التعاقب الوظيفي:

- 1- الهيكل التنظيمي للجمعية والإدارات و الأنشطة.
- 2- نتائج مراجعة الأداء للعاملين.
- 3- نماذج تقييم الأداء لجميع الموظفين داخل الإدارة.
- 4- جدول يبين أعمار الموظفين الحاليين وتواريخ التقاعد من إدارة الموارد البشرية.
- 5- الوصف الوظيفي لجميع الوظائف مع نتائج التقييم لكل موظف

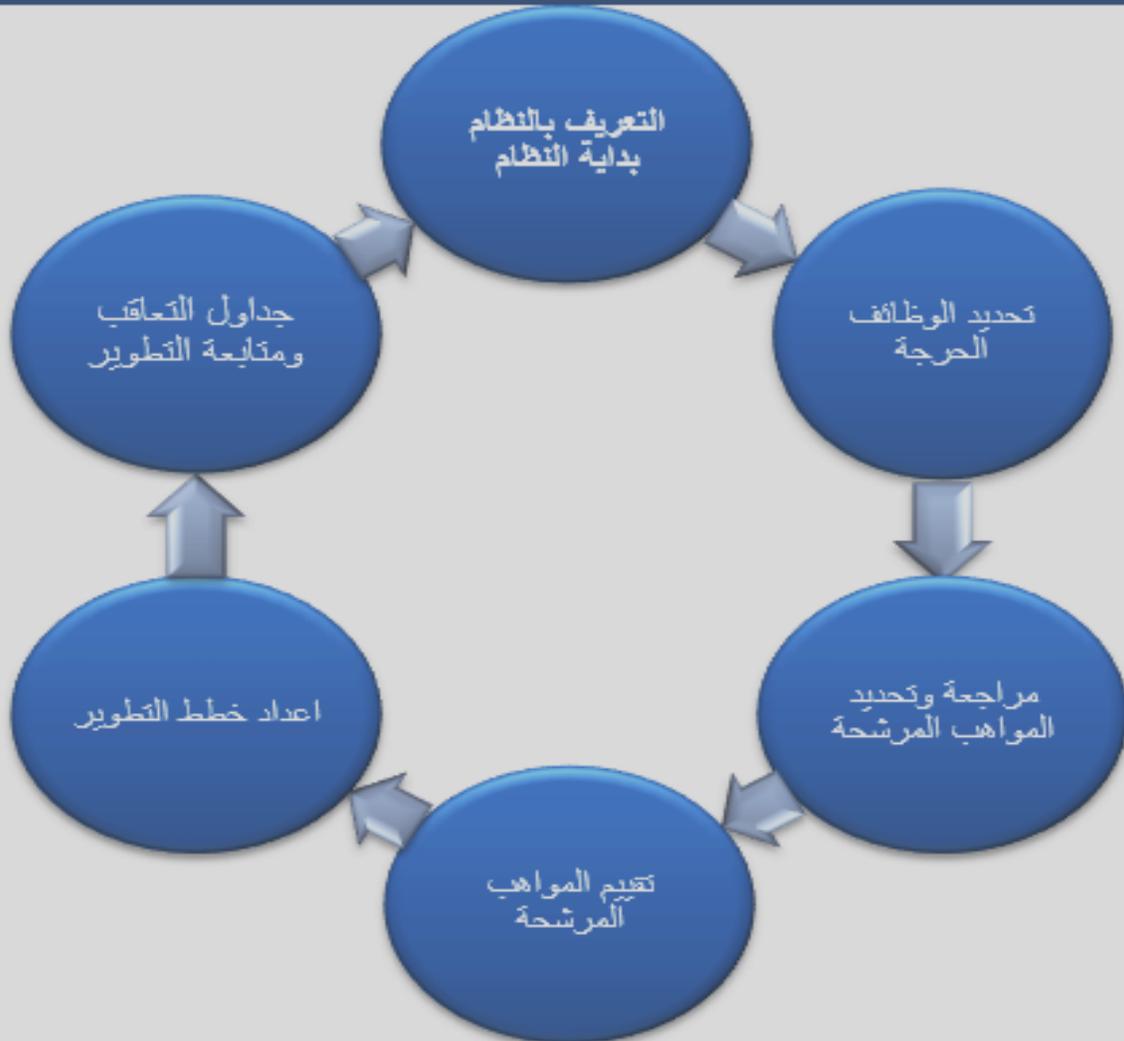
نطاق التطبيق:

يتم التطبيق على جميع الأنشطة بالجمعية في المستويين الإداري الأول والثاني

معايير اختيار وتحديد الوظائف الهامة بالمنظومة (التخطيط الوظيفي – الموهبة):

- 1- مستوى المخاطرة لوجود الوظيفة شاغرة فترة طويلة.
- 2- العائد المساوي Profit على نتائج وأعمال الوظيفة.
- 3- درجة تعقيد القرار واتخاذ.
- 4- درجة التأثير على الإدارة أو إدارة وظائف اخرى.
- 5- العلاقة بين الوظيفة و المستفيد الأخير (عملاء خارجيين - أصحاب المصالح).
- 6- أعباء العمل الخاص بالوظيفة.
- 7- درجة احتياج الوظيفة لقدرات ومهارات نادره.

منهجية ومراحل عملية التعاقب والاحلال الوظيفي



يجب على إدارة الجمعية مساعدة الموظفين في التخطيط الوظيفي حتى يتمكن كلاهما من تلبية احتياجات الآخر.

تتضمن عملية التخطيط الوظيفي الخطوات التالية:

- 1- تحديد الاحتياجات والتطلعات الفردية: معظم الأفراد ليس لديهم فكرة واضحة عن تطلعاتهم المهنية، و المرتكزات والأهداف. لذلك، يجب على متخصصي الموارد البشرية مساعدة الموظف من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لإظهار نوع العمل الذي يناسب الموظف أكثر، مع الاستفادة من مهاراته و خبراته وكفاءته.
- 2- تحليل الفرص الوظيفية: بمجرد معرفة احتياجات وتطلعات الموظفين المهنية، يتعين على الجمعية توفير مسارات وظيفية لكل منصب. تظهر المسارات الوظيفية احتمالات التقدم الوظيفي بوضوح. إنها تشير إلى المواقع المختلفة التي يمكن للمرء أن يشغلها خلال فترة زمنية إذا كان المرء قادرًا على الأداء بشكل جيد.
- 3- التوفيق بين الاحتياجات والفرص: بعد تحديد الموظفين لاحتياجاتهم وإدراكهم لوجود الفرص الوظيفية، تظل المشكلة المتبقية هي مشكلة التوافق. تتكون هذه العملية من خطوتين:
أولاً، تحديد إمكانات الموظفين ثم تنفيذ برامج التطوير الوظيفي.
ثانياً، التوفيق بين احتياجات الموظفين والفرص التنظيمية.
- 4- خطط العمل والمراجعة الدورية: ستكشف عملية المطابقة والثغرات. وهذه تحتاج إلى جسر لوجستي من خلال جهود التطوير الوظيفي الفردي وجهود الجمعية وتوفير الدعم من وقت لآخر.

تم الاعتماد من المجلس