



خطة التعاقب الوظيفي بجامعة المجمعة

إعداد
عمادة الموارد البشرية

2023 - 1444





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

15	مسؤوليات التخطيط للتعاقب الوظيفي	3	المحتويات
17	نطاق التطبيق	4	مقدمة
17	زمن التطبيق	5	تعريفات
18	معايير تحديد وظائف التعاقب الوظيفي	6	مرجعيات التعاقب الوظيفي
19	معايير اختيار المرشح للتعاقب الوظيفي	7	أهداف التخطيط للتعاقب الوظيفي
20	خطة التعاقب الوظيفي	9	متطلبات التخطيط للتعاقب الوظيفي
21	نماذج التعاقب الوظيفي	10	مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي
31	المراجع	12	خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

مقدمة

تعتبر عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي من أعمال الموارد البشرية، وهي عملية ايجاد الشخص البديل الذي يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لأي سبب كان ، وعدم ترك المنصب شاغراً، وتهدف عملية تخطيط التعاقب الوظيفي إلى بناء القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق نتائج الأداء المستهدفة ولترجمة استراتيجيات العمل إلى قدرات تنظيمية تمكن الجامعة من أن تكون أكثر نجاحاً في الوقت الحالي وفي المستقبل من خلال برنامج فعال للتعاقب على المناصب الرئيسية فيها، ويعد تخطيط التعاقب الوظيفي ضرورياً لضمان استمرار الأعمال والرضا الوظيفي من خلال تهيئة وتطوير الموظفين المحتملين، وتسريع فرص تقديمهم المتاحة والسماح لهم بالاطلاع على أعمال الوظائف الفنية والمهنية الأعلى بسلاسة عند الضرورة، ولا يقتصر التعاقب الوظيفي على الوظائف القيادية فقط بل ربما تكون هناك وظائف حرجة وحاسمة ليست من الوظائف القيادية.

والتخطيط للتعاقب الوظيفي كغيره من الوظائف والأدوار الهامة التي تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف الجامعة والوصول بها إلى مؤسسة فاعلة ومنتجة في وطننا وهذا ما يهدف إليه برنامج المملكة للتحويل الوطني والوصول لتحقيق رؤية المملكة 2030 .

تعريفات

التعاقب الوظيفي: يمكن تعريف التعاقب الوظيفي بأنه:

عملية تعاقب الوظائف الحرجة أو الحاسمة في المؤسسة من خلال تجهيز الصف الثاني من شاغلي هذه الوظائف ليتم استبدالهم في الوقت المطلوب.

عملية التعرف والتحديد والتقييم للخلفاء المحتملين في المناصب الرئيسية في الجامعة وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية بحيث يكونوا مستعدين للقيام بأدوار قيادية جديدة ويكونوا مستعدين لشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك.

تخطيط التعاقب الوظيفي

هو عملية تنظيمية مستمرة تشمل تحديد واعداد المرشحين المحتملين لملاي المناصب الشاغرة بهدف وضع خطط التعاقب للتأكد من استمرارية الشركة للعمل بكفاءة عند مغادرة الاشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة والبرنامج لا يعني بتوفر الموظفين فقط بل بتوفر الكفاءات الصحيحة في المكان الصحيح في الوقت الصحيح



مرجعيات التعاقب الوظيفي

مرجعيات التعاقب الوظيفي:

رؤية المملكة 2030: حيث تضمن برنامج التحول الوطني في أحد أبعاده تحقيق التميز في الأداء الحكومي عبر تحسين إنتاجية موظفي الحكومة

الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة: اهتمت الخطة الاستراتيجية الثالثة للجامعة 2020/2025 بالتعاقب الوظيفي حيث جاء في: الهدف الاستراتيجي الأول "الالتزام بالحوكمة" عدة أهداف تفصيلية تهتم بذلك وهي:

- تعزيز المشاركة في صنع القرار
- تمكين الكفاءات الأكاديمية والإدارية
- تطوير القدرات البشرية
- تحقيق استمرارية الأعمال والوقاية من المخاطر





أهداف التخطيط للتعاقب الوظيفي

يهدف التخطيط للتعاقب الوظيفي إلى:

- تحديد الخلفاء المحتملين للوظائف القيادية والحرية
- استمرار أنشطة المؤسسة بفاعلية وكفاءة.
- تصميم التدريب المستهدف والبرامج التطويرية للموظفين لإعداد الأفراد للترقيات.
- خفض المخاطر عن طريق الحد من الاعتماد على الموظفين الرئيسيين.
- ضمان استمرارية العمليات وسلاسة الترقيات عند إخلاء المناصب من قبل الموظفين.
- وضع أنشطة التدريب والتطوير على المسار للموظفين ذوي الإمكانيات العالية الكامنة المكتشفة.
- تعزيز تحفيز والتزام الموظفين.





أهداف التخطيط للتعاقب الوظيفي

- تلافى المشاكل التي تمر بها المرحلة الانتقالية وفقدان الاستمرارية عند إخلاء الموظفين لمناصبهم.
- ضمان استمرارية الموظفين المؤهلين بشكل مناسب في المناصب الهامة في المستقبل
- حماية المؤسسة من القصور في الأداء عندما يترك أحد القادة الذين يشغلون وظيفه حرجه منصبه فجاءه
- استبقاء المواهب الواعدة والمميزة وضمان تنميتها والحفاظ عليها لشغل المناصب التي تناسبها في المستقبل
- الحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي الخاص بالمؤسسة وتنميته.
- تحديد الوظائف الحرجة في المؤسسة والاستثمار فيها.
- تحديد متطلبات التعاقب الوظيفي بمعنى المهارات المطلوبة لشغل المناصب القيادية في المستقبل وبرامج التطوير والتنمية ذات الصلة



متطلبات التخطيط للتعاقب الوظيفي

يجب الحصول على ما يلي لإعداد التخطيط المناسب لعملية التعاقب الوظيفي:

- الهيكل التنظيمي للجامعة
- نتائج مراجعة الأداء للموظفين
- نماذج تقييم الأداء لجميع الموظفين داخل الجامعة.
- جدول يبين أعمار الموظفين الحاليين وتواريخ التقاعد من إدارة الموارد البشرية
- الوصف الوظيفي لجميع الوظائف مع نتائج التقييم لكل وظيفة
- نتائج مؤشرات الأداء الحالية والسابقة للمؤسسة.
- توصيات المدراء الحاليين.
- التغذية الراجعة من المدراء السابقين للمرشحين
- فحص المؤهلات الأكاديمية.
- استكشاف الاهتمامات الشخصية والطموحات المهنية للموظفين.

مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي

يغطي التخطيط التعاقبي عادةً الخلفاء على المدى القصير والطويل للمناصب الرئيسية، والخطط التطويرية للخلفاء المحتملين، وتعمل المنشآت الرائدة على تأكيد استراتيجية التخطيط التعاقبي الوظيفي ومعايير اختيار الخلفاء المحتملين من خلال تطوير ونشر الصيغة والجدول الزمني لعملية التخطيط التعاقبي الوظيفي في حين يتولى مدراء الإدارات والبرامج المعنيين فيها مسؤولية إعداد خطط التعاقب الخاص وذلك تحت إشراف متابعة إدارة الموارد البشرية.

ويتم العمل على تخطيط التعاقب الوظيفي من خلال ثلاثة مراحل رئيسية هي:

المرحلة الأولى: دراسة الواقع وحصر وظائف التعاقب الوظيفي

ويتم دراسة واقع الوظائف بالجامعة لتحديد المناصب الرئيسية والهامة وهي جميع الوظائف المؤثرة على استمرارية الأعمال وتشتمل هذه الوظائف في الغالب على الوظائف القيادية والتشغيلية ذات التأثير العالي إضافة إلى الوظائف التي يشح عرض الكوادر المؤهلة منها في الجهة، ويتم على أثر ذلك العمل على تحديد وظائف التعاقب الوظيفي من قبل المختصين بالتعاقب الوظيفي بالجامعة وذلك تحت إشراف عمادة الموارد البشرية.

مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي

المرحلة الثانية: اختيار وتدريب وتقييم المرشحين

ويتم من خلال :

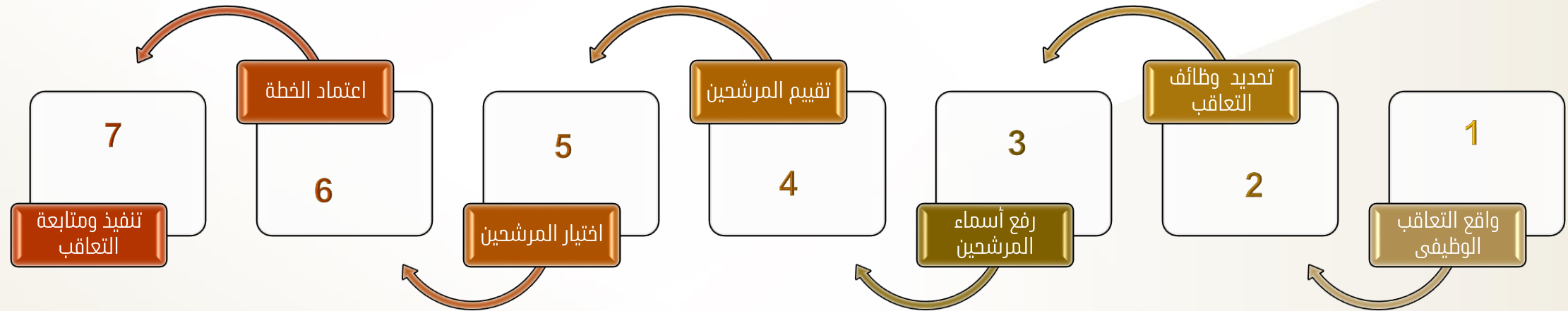
1. **القادة الحاليون:** حيث يرشحوا قائمة من المرشحين المؤهلين ممن تتوفر فيهم معايير القيادة (السمات الشخصية - تقييم الأداء السنوي - حضور عدد من الساعات التدريبية -المبادرات).
2. **عمادة الموارد البشرية:** حيث تقوم بترشيح المتميزين من قاعدة بيانات عمادة الموارد البشرية وفق المعايير المبينة بفقرة رقم (1)، ويتم تصنيف المرشحين حسب المهام المطلوبة في كل وظيفة بالتعاقب الوظيفي بكشف ويتم اعتماده من المختصين بالتعاقب الوظيفي بعمادة الموارد البشرية، ثم يتم تدريبهم وتقييمهم واختيار المرشحين بصفة نهائية

المرحلة الثالثة: اعداد خطة التعاقب الوظيفي

يتم اعداد خطة للتعاقب الوظيفي موضح بها جداول التعاقب الوظيفي ثم يتم تنفيذ ومتابعة الخطة ويتم تصميم تدريب مخصص للمرشحين وخطة تطوير تناسب احتياجات كل وظيفة، وفي حالة عدم وجود مرشحين جاهزون لشغل منصب ما، تقوم عمادة الموارد البشرية بوضع خطط تطويرية لتأهيل القيادات .

خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

ويقصد به تحديد خطوات التعاقب الوظيفي بداية من تحديد وظائف التعاقب الوظيفي حتى تنفيذ ومتابعة خطة التعاقب الوظيفي، ويبين ذلك الشكل التالي:



شكل يبين خطوات التخطيط للتعاقب الوظيفي



خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

1. **واقع التعاقب الوظيفي:** تقوم كل جهة بالجامعة بحصر جميع وظائف التعاقب الوظيفي والأعداد الحالية بها والاحتياج السنوي وفق نموذج (1)
2. **تحديد وظائف التعاقب:** حيث تحدد الجهة مسميات ووظائف التعاقب الوظيفي وفق نموذج (1)، وباستخدام نموذج (2).
3. **رفع أسماء المرشحين:** ترسل عمادة الموارد البشرية تعميم للجهات لاختيار المرشحين (مرفق 1) ويقوم مدير الجهة بتعبئة استبيان بيانات المدير، والموظف المرشح نموذج (3)
4. **تقييم المرشح:** يقوم المدير المباشر الحالي بتقييم المرشح من خلال تعبئة النموذج رقم (4) ورفاق نتيجة بكتاب الترشيح المذكور في رقم (3).
5. **اختيار المرشحين:** تقوم الجهة المختصة بالتعاقب الوظيفي بتحديد المخاطر التي يمكن أن تنشأ في حالة تغيب المسؤول وكذلك تحديد المرشحين للصف الثاني، ونقاط القوة والضعف والاحتياج التدريبي (5، 6، 7).
6. **اعتماد الخطة:** يتم رفع خطة التعاقب لعميد الموارد البشرية لاعتمادها وإقرارها





خطوات تخطيط التعاقب الوظيفي

7. **تنفيذ ومتابعة خطة التعاقب:** بعد اعتماد خطة التعاقب يتم اعداد خطة تدريبية للصف الثاني (المرشحين) لتأهيلهم لتسلم مهامهم حيث يتم اطلاع المرشحين على كافة الأعمال التي يقوم بها من سبقهم ويتم اطلاعهم على سرية العمل ونقاط الخطر وكيفية التعامل معها وعمل تقرير عن الأداء بعد الانتهاء من عملية التدريب والتأهيل يمكن عمل ما يلي :
- تفويض الرئيس المباشر الحالي للمرشح بعض صلاحياته لمدة معينة لتقييم أداءهم من قبل لجنة برئاسة المدير المباشر، وفي حالة اخفاق النائب في إدارة العمل وكان دون المتوقع يتم استبعاده من الخطة والبحث عن بديل آخر.



مسؤوليات التخطيط للتعاقب الوظيفي

مسؤوليات الجامعة :

- توفير الموارد (العالية وغيرها) المتاحة من أجل تعزيز تنفيذ التخطيط للتعاقب وتحديد المسار الوظيفي،
- توفير ميزانية لتمويل التدريب.
- اعداد الموازنات التقديرية للإدارات أو ميزانية الموظفين

مسؤوليات الموارد البشرية

- الاشراف على تنمية المهارات الوظيفية على جميع المستويات في الجامعة
- التنفيذ والمشاركة المستمرة في تخطيط الاحلال الوظيفي وبرنامج التطوير الوظيفي وتحديد المسار المهني.
- 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 الجامعة
- دعم تطوير كل موظف عن طريق استغلال الموارد اللازمة.
- تحديد أي من الموظفين مناسبين لبرامج تدريبية معينة وفقا للمعايير المحددة



مسؤوليات التخطيط للتعاقد الوظيفي

مسؤوليات الموظفين:

- الالتزام بالمشاركة في برامج التدريب لضمان نجاح عملية التدريب والوصول الى اقصى قدر من الاستفادة
- الاستفادة من البرامج بطريقة فعالة من المشاركة التطوعية، والحضور المستمر، والمسؤولية عن التنمية الشخصية
- تفهم مبدأ ان السن غير مرتبط بالتدريب والتطوير

مسؤوليات المدير:

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



نطاق التطبيق

يتم التطبيق على مستويات:

- الوظائف القيادية (رئيس جامعة - وكيل - عميد - مدير عام - مدير إدارة)
- الوظائف الحرجة
- الأفراد المتميزين في الوظائف العادية

زمن التطبيق

يتم التطبيق بشكل سنوي بحيث يتم مراجعة البيانات مع الجهات المعنية لاحتمالية دخول مرشحين جدد او خروج مرشحين حاليين بناء على نتائج التقييم والمتابعة



معايير تحديد وظائف التعاقب الوظيفي

- مستوى المخاطرة لوجود الوظيفة شاغرة فترة طويلة.
- العائد المساوي على نتائج واعمال الوظيفة.
- المشاركة في وضع السياسات والنظم وخلق فرص نمو.
- درجه تعقيد القرار واتخاذها.
- درجة التأثير على الإدارة او إدارة وظائف اخرى.
- العلاقة بين الوظيفة والعملاء (عملاء خارجيين - أصحاب المصالح).
- عبء العمل الخاص بالوظيفة.
- درجة احتياج الوظيفة لقدرات ومهارات نادره.





معايير اختيار المرشح للتعاقب الوظيفي

1. **السمات الشخصية:** يتوفر به سمات القادة الشخصية وفق المدرج باستبانة تقييم المرشح نموذج (4)
2. **تقييم الأداء السنوي** لعاميين متتاليين
3. **التنمية والتطوير:** حضور عدد من الساعات التدريبية -الحصول على ترقيات أكاديمية - الحصول على مؤهلات علمية
4. **المبادرات:** تقديم مبادرات نوعية تفيد الجامعة وجهة عمله





خطة التعاقب الوظيفي

المبادرات	الأنشطة	مؤشرات قياس الأداء	المستهدف	وقت التنفيذ	مسؤول التنفيذ
دراسة الواقع الحالي للوظائف بالجامعة	التعريف بالتعاقب الوظيفي (ورشة عمل)	عدد الوظائف القيادية والدرجة بالجامعة		أبريل 2023	
	حصص الوظائف القيادية والدرجة بالجامعة			أبريل 2023	
	اعداد أدوات التعاقب الوظيفي			أبريل 2023	
	تطبيق الأدوات			مايو 2023	
	تحليل النتائج واعداد تقرير			يونيو 2023	
اختيار المرشحين	تحديد المرشحين (*)	عدد المرشحين للتعاقب الوظيفي		يونيو 2023	
	تدريب المرشحين			يوليو 2023	
	تقييم المرشحين			أغسطس 2023	
اعداد خطة التعاقب	اعداد جداول التعاقب حتى متابعة التطوير والتقييم	النسبة الناجحين من المرشحين للتعاقب الوظيفي		أكتوبر 2023	
		النسبة السنوية للتعاقب الوظيفي		مستمر	

(* يتم تحديد المرشحين بناء على معايير اختيار المرشح للتعاقب الوظيفي



نماذج التعاقب الوظيفي

نموذج (1) واقع وظائف التعاقب الوظيفي وفق الهيكل التنظيمي للجامعة

ملاحظات	الاحتياج	العدد الحالي	مسميات الوظائف	الجهة الرئيسية
				مكتب رئيس الجامعة
				وكالة الجامعة
				وكيل الدراسات العليا والبحث العلمي
				وكيل الشؤون التعليمية
				وكالة الجامعة لشؤون الطالبات
				الموارد البشرية

ملاحظة: الكليات والعمادات المساندة والإدارات العامة والإدارات المساندة والمعاهد والمراكز تتبع الجهات الرئيسية وفق الهيكل التنظيمي



نماذج التعاقب الوظيفي

نموذج (2) وظائف التعاقب الوظيفي

ملاحظات	الاحتياج	العدد الحالي	مسميات الوظائف
			وكيل جامعة
			عميد
			عضو هيئة تدريس
			مدير ادارة
			مدير





نماذج التعاقب الوظيفي

نموذج (3) استبيان التعاقب الوظيفي

4- بيانات المرشح			
الاسم		العمر	
المسمى الوظيفي		القسم	
عدد سنوات الخبرة		التخصص	
درجة تقييم الأداء لآخر سنتين	السنة	الدرجة	المؤهل العلمي
عدد الساعات التدريبية لآخر سنة			

1- بيانات المدير المسؤول			
الاسم		العمر	
المسمى الوظيفي		القسم	
عدد سنوات الخبرة		التخصص	
درجة تقييم الأداء لآخر سنتين	السنة	الدرجة	المؤهل العلمي
عدد الساعات التدريبية لآخر سنة			

6- ما هي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة للمرشح؟

.....

7- ماهي نواحي التميز في المرشح ؟

.....

2- ما هي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة اليك؟

3- ماهي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال تغييبكم عن العمل لأي سبب

كان ؟

4- في حال تغييبكم عن العمل من هو الشخص الذي تراه مناسباً وترشحه ليحل

محللك؟





نماذج التعاقب الوظيفي

نموذج (4) استبيان تقييم المرشح

1- بيانات أساسية			
العمر			اسم المرشح
القسم			المسمى الوظيفي
التخصص			عدد سنوات الخبرة
المؤهل العلمي	السنة	الدرجة	درجة تقييم الأداء لآخر سنتين
			عدد الساعات التدريبية لآخر سنة
			جهة الترشيح



نماذج التعاقب الوظيفي

تابع نموذج (4) استبيان تقييم المرشح

2- صفات المرشح

الدرجة للمحور	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جدا (4)	ممتاز (5)	عناصر التقييم	م	المحور
					الاهتمام بالمظهر العام	1	السمات الشخصية
					الثقة بالنفس وقوة الشخصية	2	
					التواصل بوضوح وفاعلية	3	
					التصرف مع المسؤولين والمستفيدين والزملاء	4	
					التعامل مع الاخرين	5	
					التعاون والعمل بروح الفريق الواحد	6	
					الحفاظ على أسرار العمل	7	
					يتقبل الأوامر والتعليمات من الرؤساء		
					يتقبل النقد البناء	8	
					مقبول لدى الزملاء والمستفيدين	9	
					الدافعية والتحمس للقيادة	1	الصفات القيادية
					تقبل مهام ومسؤوليات القيادة	2	
					القدرة على التخطيط والتنفيذ	3	
					القدرة على قيادة وتحفيز فريق العمل	4	
					القدرة على التفاوض والاقناع	5	

نماذج التعاقب الوظيفي

تابع نموذج (4) استبيان تقييم المرشح

تابع 2- مفات المرشح

المحور	م	عناصر التقييم	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	الدرجة للمحور
مهارات فنية	1	استخدام الحاسوب بشكل عام					
	2	استخدام أدوات العمل					
	3	القدرة على اعداد التقارير					
	4	امتلاك مهارات اللغة الانجليزية					
الآداء في العمل	1	الالمام بأنظمة وإجراءات العمل					
	2	الالتزام بسياسات وأنظمة الجامعة					
	3	ملم بأسرار العمل					
	4	لديه اقتراحات تطويرية ومبادرات لتطوير العمل					
	5	القدرة على حل المشاكل					
	6	يعتمد على نفسه في انجاز المهام الموكلة اليه					
	7	تحمل فغط العمل					
	8	انجاز المهام بالمستوى المطلوب					
	9	منظم ومرتب في العمل					
	10	إمكانية الاعتماد عليه					

مجموع الدرجات (.....) التقدير

نماذج التعاقب الوظيفي

تابع نموذج (4) استبيان تقييم المرشح

3 - ما هي أهم نقاط القوة في المرشح؟

.....

4 - ما هي أهم نقاط الضعف في المرشح؟

.....

5 - ما هي الاعمال التي يمكن أن يقوم بها المرشح ويعتمد عليه؟

.....

6 - ما هي الاعمال التي لا يعتمد على المرشح في القيام بها؟

.....

7 - حدد الدورات التدريبية التي يحتاجها المرشح لتطوير قدراته ومهاراته؟

.....



نماذج التعاقب الوظيفي

نموذج (5) المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن التغييب المفاجئ

المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن التغييب المفاجئ	مسميات الوظائف
	وكيل جامعة
	عميد
	عضو هيئة تدريس
	مدير ادارة
	مدير





نماذج التعاقب الوظيفي

نموذج (6) تحديد أسماء المرشحين للتعاقب الوظيفي ونقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية

مسميات الوظائف	الاسم	نقاط القوة	نقاط الضعف	الاحتياجات التدريبية
وكيل جامعة				
عميد				
عضو هيئة تدريس				
مدير ادارة				
مدير				
.....				



نماذج التعاقب الوظيفي

نموذج (7) تفرغ النماذج السابقة

م	المنصب	المسؤول الحالي	العمر	سنوات الخبرة	المرشح البديل	العمر	الوظيفة الحالية	المؤهل العلمي	التخصص	ملاحظات



المراجع

1. المملكة العربية السعودية برنامج التحول الوطني.
2. الخطة الاستراتيجية الثالثة لجامعة المجمعة 2020/2025.
3. <http://www.hr-encyclopedia-online.com/Publications/Pub17/> الدليل المهني للموارد البشرية
4. أحمد السيد كردى: (2013م), حتى تتحقق الجدارة الإدارية دار الهادي للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
5. اللائحة التنفيذية للموارد البشرية, وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.





مع تحيات عمادة الموارد البشرية

