

لائحة الاحلال أو التعاقب الوظيفي

جمعية حياة الخيرية

مقدمة

تعتمد الجمعية في إداءها على مجموعة من الوظائف الرئيسية والأساسية الهامة. وتقوم على تنفيذ هذه الوظائف مجموعة من أصحاب الكفاءات والخبرات والمهارات القيادية المميزة. وتهتم إدارة الجمعية باستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والموهوبة للعمل لديها. وتعمل هذه الإدارات على الاحتفاظ بهذه الكفاءات والخبرات. ففقدان أي من الكفاءات لأي سبب من الأسباب قد يؤدي إلى ضعف في الأداء العام للجمعية. وبالتالي يجب على الجمعية ان تخطط لمثل هذه الحالات بالعمل على إعداد خلفاء محتملين لشغل المناصب الرئيسية والقيادية من خلال اكتشاف المواهب الكامنة في الجمعية باستخدام الأساليب الحديثة في إدارة رأس المال البشري بهدف استمرارية المستوى المطلوب من الأداء العام للجمعية. فعلى الجمعية بداية ان تقوم بتحديد الوظائف الرئيسية والمهام لديها. ومن ثم العمل على تخطيط الموارد البشرية كحجر أساس ومدخل لتخطيط الإحلال أو التعاقب الوظيفي. لما للإحلال الوظيفي من دور في المحافظة على استمرارية توفير الكفاءات المميزة للجمعية. وعلى الجمعية اتباع الأسس العلمية في اختيار المرشحين لشغل الوظائف المهمة والمراكز القيادية. وعليها ان تعمل بشكل مؤسسي ومنظم عند وضع سياسات الإحلال أو التعاقب الوظيفي بهدف إعداد كوادر قيادية بديلة. فعدم إدراك الجمعية لأهمية الإحلال الوظيفي يؤدي الى فقدانها لكثير من المؤهلين والقياديين.

المادة (1): تعريف الإحلال أو التعاقب الوظيفي.

الإحلال أو التعاقب الوظيفي هو عملية التعرف على الخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسية للجمعية وتزويد 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 غيابه لأي سبب كان. وعدم ترك المنصب شاغرا.

المادة (2) أهمية وأهداف الإحلال أو التعاقب الوظيفي.

يهدف الإحلال أو التعاقب الوظيفي الى إيجاد موظفين بدلاء لشاغري الوظائف المهمة والمؤثرة في الجمعية بحيث إذا غادر أحد الموظفين الرئيسيين يكون البديل جاهزاً ليقوم بعمله دون ان ينعكس ذلك سلباً على أداء العمل. أهمية 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 والإدارية. وتوسيع افاقهم لتهيئتهم لتولي المسؤوليات القيادية مستقبلاً. كذلك تمكين أهمية الإحلال الوظيفي في استقطاب وجذب أصحاب القدرات والكفاءات المميزة الى داخل الجمعية والحفاظ عليهم من خلال إيجاد مهام مشتركة ما بين تخطيط الموارد البشرية والإحلال الوظيفي.

المادة (3) خطة الاحلال أو التعاقب الوظيفي.

تستخدم خطة الاحلال أو التعاقب الوظيفي كنوع من أنواع التخطيط بعيد المدى والتأهب في حالة فراغ الوظائف في الإدارة التنفيذية او في الإدارة الوسطى: مثل وظائف. المدير التنفيذي – مديري الإدارات – رؤساء الأقسام... لما تحتويه هذه المناصب من أهمية قصوى في سير أعمال وأنشطة الإدارة على أكمل وجه. وحدث فراغ في هذه الوظائف بشكل مفاجئ لأي سبب من الأسباب قد يؤدي الى اضطراب شديد في الجمعية. في حين أن إحلالها من الداخل يوفر كثير من الوقت والجهد والمال اللازم في حالة التعيين من خارج الجمعية. وارتكاز على خطة التعاقب تقوم الجمعية بإعداد السياسات لمعرفة الأشخاص المؤهلين لشغل مناصب قيادية أو إشرافية في المستقبل لكي تستفيد الجمعية من كوارها البشرية الداخلية على أكمل وجه ويتم إحلال العاملين في هذه الوظائف من داخل الجمعية دون الحاجة الى تعيين أشخاص آخرين من خارج الجمعية.

المادة (4) آثار خطة الاحلال او التعاقب الوظيفي.

لخطة التعاقب الوظيفي أثر كبير في إعداد وبناء قادة المستقبل حيث تعتبر عملية التعاقب الوظيفي أشبه بالتنبؤ بما يمكن ان يحدث في المستقبل. فعدم التطبيق المبكر لعملية التعاقب الوظيفي. يؤدي الى وجود فجوة كبيرة في الوظائف القيادية للجمعية. مما ينعكس سلباً على ادائها الكلي. ولكي يكون هذا الأثر فعال يجب اختيار الكوادر ذات الكفاءة والخبرة والعمل على رعايتهم وتطوير مهاراتهم واعطائهم حرية الانطلاق للابتكار والابداع واتباع أحدث الطرق في تقييم الأداء والرصد والمتابعة من أجل اختيار سليم لقادة المستقبل.

المادة (5) عملية الاحلال او التعاقب الوظيفي.

خطة الاحلال أو التعاقب الوظيفي هي عملية منظمة تحدد الاحتياجات المستقبلية للمرشحين لشغل المراكز الرئيسية والقيادية حال ترك شاغريها الحاليين العمل لدى الجمعية لأي سبب كان. وتتضمن تحديد الموظفين وأصحاب الكفاءات والمهارات المميزة. والذين لديهم إمكانية الترقية والوصول إلى المستويات القيادية. وتعتبر عملية تخطيط الاحلال الوظيفي هي عملية لتحديد الوظائف الرئيسية وتحديد الأدوار المهمة في الجمعية. وتحديد الخفاء المحتملين ومن ثم تقييمهم ليتهم تزويدهم بالمهارات اللازمة للفرص الوظيفية المستقبلية.

وتتم عملية تخطيط الاحلال أو التعاقب الوظيفي وفق الآتي:

- 1- تحديد الوظائف والمهام الرئيسية والمهمة في الجمعية والتي تعتبر عاملاً أساسياً في نمو الجمعية.
- 2- تحديد المهارات التي يحتاجها الموظفين لشغل الوظائف الرئيسية المهمة وتدريبهم لإكسابهم تلك المهارات وتنميتها.
- 3- جعل أصحاب الوظائف الرئيسية يدركون المهام والوظائف التي تم تحضيرهم وتنمية قدراتهم لشغلها.
- 4- تحديد الوقت اللازم لإعادة شغل الوظائف والمهام الرئيسية.
- 5- استمرارية البحث عن الموظفين المميزين وأصحاب الكفاءات في كافة أقسام الجمعية والعمل على استمراريتهم في العمل.
- 6- المراجعة المستمرة لخطة الاحلال الوظيفي بهدف التحسين المستمر.

المادة (6) نماذج تخطيط الاحلال أو التعاقب الوظيفي.

- النموذج الأول: التخطيط قصير الأجل – الاستبدال في حالات الطواري.

هذا النموذج يركز على الحاجة الطارئة التي تحدث نتيجة تطور مفاجئ داخل الجمعية. مثل ترك موظف كفؤ العمل لأي سبب كان. ووفق هذا النموذج عادة ما تحاول إدارة الجمعية ملء الفراغ من داخلها. ولكن في كثير من الأحيان تضطر الجمعية ان تذهب الى الخارج لعدم وجود أحد قد تم تدريبه وتأهيله لشغل هذه الوظيفة.

- النموذج الثاني: التخطيط طويل الأجل – إدارة المواهب.

هذا النموذج يركز على الحاجة المستقبلية للجمعية ويتم اعتماد هذا النموذج ضمن إطار استراتيجي لأهداف الجمعية المستقبلية. وتقوم الإدارة التنفيذية بتحديد الوظائف والمراكز الرئيسية المهمة. وتقوم بتحديد المرشحين المحتملين لشغل تلك الوظائف ويمتاز هذا النموذج باكتشاف وتحديد المواهب والكفاءات من كوادر الجمعية وتحديد المهام والوظائف المهمة واللازمة لنجاح الجمعية في المستقبل والاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم للترقية والوصول الى المراكز القيادية.

- النموذج الثالث: الجمع بين التخطيط قصير الأجل وطويل الأجل.

يتم في هذا النموذج إعطاء الإدارة العليا (مجلس الإدارة) المجال للتخطيط المستقبلية للجمعية وتحديد الوظائف والمراكز الرئيسية المهمة داخل الجمعية على المدى الطويل. ومنح إدارة الجمعية صلاحية ملئ الفراغ والتحضير للخلافة الطارئة لضمان عدم تأثير الأعمال بفقدان المعرفة أو عدم وجود الموظفين المهرة.

المادة (7) مراحل إعداد خطة الاحلال او التعاقب الوظيفي.

- 1- تحديد المناصب الرئيسية والقيادية في الجمعية والتي يسبب غياب شاغريها أزمة كبيرة في سير أنشطة وأعمال الجمعية.
- 2- تصميم نموذج استبيان وتقييم للمرشحين وتوزيعه على الأشخاص الذين تم تحديدهم ليجاد البديل المناسب لهم ومن ينوب عنهم وتحتوي نماذج الاستبيان المعلومات الشخصية. أهم المهام والمستويات الموكلة إليه. واستبيان يوضح أهم المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تنشأ في حال غيابهم عن العمل لأي سبب كان. ويطلب منهم ترشيح الشخص المناسب لينوب عنهم وتسجيل بياناته وما هي اهم المهام والمسئوليات التي ستوكل إليه. ثم يتم تقييم المرشح في الجوانب الشخصية والصفات القيادية والمهارات الفنية إضافة الى أداء عمله وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المرشح إضافة الى الدورات التي حصل عليها خلال الفترة الماضية.
- 3- يتم تحديد المرشحين من خلال الاستبيانات التي حصلوا عليها.
- 4- ثم رفع خطة الاحلال لمدير التنفيذي لبحثها ودعوة لجنة الترشيحات للاجتماع لمناقشة وتحديد تلك المناصب الهامة التي يجب ان توجد البديل المقترح لها وتحديد الأسماء المرشحة لتكون بديل لشاغرين تلك الوظائف ورفع توصيتها إلى مجلس الإدارة لإقرارها.
- 5- بعد اعتماد الاحلال يتم إعداد خطة التدريب وتأهيل المرشحين وتجهيزهم للمهمة الجديدة ليكونوا مستعدين في حالة غياب المسؤولين أو تركهم للعمل.

6- بعد الانتهاء من عملية التدريب والتأهيل يمكن عمل اختبار للمرشحين من خلال إعطاء المدراء إجازة لينوب عنهم الأشخاص الذين تم ترشيحهم ويتم فيها تقييم أدائهم ومدى نجاحهم فيما أوكل لهم. وإذا لم ينل المرشح رضى الإدارة يتم استبعاده واستبداله بأخر. وفي حال لم يوجد البديل داخل الجمعية فإنه يمكن البحث خارجها.

من خلال اتباع تلك المراحل نستطيع إيجاد بدلاء على قدر من الكفاءة والخبرة والمسؤولية للمناصب الرئيسية والقيادية في الجمعية.

المادة (8): أحكام ختامية (النشر والنفاد والتعديل).

- 1- تطبيق هذه السياسة ويتم الالتزام والعمل بها من قبل الجمعية اعتباراً من تاريخ اعتمادها من مجلس الإدارة.
- 2- يتم مراجعة هذه السياسة بصفة دورية-عند الحاجة من قبل لجنة الترشيحات ويتم عرض أي تعديلات مقترحة من قبل اللجنة على مجلس الإدارة لاعتمادها.
- 3- تعد هذه السياسة مكملة لما ورد في أنظمة ولوائح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ولا تكون بديلة عنها وفي حال أي تعارض بين ما ورد في اللائحة وأنظمة ولوائح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية فإن أنظمة ولوائح وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تكون هي السائدة.