المملكة الأردنية الهاشمية

ديوان الخدمة المدنية
CIVIL SERVICE BUREAU 1955
نزاهة • عدالة • تكافؤ الفرص

الدليل الارشادي لتخطيط التعاقب
في الخدمة المدنية



ديوان الخدمة المدنية 2020

SIGMA
Casting Change Together

OECD
A joint initiative of the OECD and the EU, principally financed by the EU

الدليل الارشادي لتخطيط التعاقب

في الخدمة المدنية





حضرة صاحب الجلالة الهاشمية

الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم



صاحب السمو الملكي
الأمير الحسين بن عبد الله الثاني
ولي العهد المعظم

الفهرس

المقدمة ٩

الفصل الأول :الإطار العام ١٠

أولاً: المفهوم والأهداف ١٠

ثانياً: أهداف الدليل ١١

ثالثاً: المصطلحات ١١

رابعاً: الأدوار والمسؤوليات ١٢

العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي ووظائف إدارة الموارد البشرية ١٣

الفرق بين التعاقب الوظيفي والاحلال الوظيفي ١٤

الفصل الثاني :منهجية التعاقب الوظيفي ١٥

اولاً: التحقق من جاهزية الدائرة لإعداد وتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي ١٥

ثانياً: تشكيل اللجان ١٦

خطوات إعداد خطط التعاقب الوظيفي ١٧

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف الحيوية ١٨

الخطوة الثانية: تحديد الكفايات الوظيفية ٢١

الخطوة الثالثة: اختيار المرشحين البدلاء ٢١

الخطوة الرابعة تحديد فجوة الكفايات وإعداد خطة التطوير الفردية ٢٣

الخطوة الخامسة: إعداد وتنفيذ خطة التعاقب الوظيفي ٢٤

الخطوة السادسة: المتابعة والتقييم ٢٥

خطة الإتصال والتواصل للتعامل مع عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	٢٦
نظام إدارة معلومات الموارد البشرية (HRMIS)	٢٨

الفصل الثالث: الملاحق **٢٩**

النماذج	٣٠
استبيان قياس مستوى المعرفة بتخطيط التعاقب الوظيفي	٣٤

المقدمة

انطلاقاً من رؤية الاردن ٢٠٢٥ وتحقيقاً لأولويتها الاستراتيجية المتمثلة برفع كفاءة الخدمة المدنية كون بناء القدرات القيادية من أهم مبادراتها الهادفة إلى تمكين القيادات التنفيذية في الجهاز الحكومي وزيادة قدرتهم على تولي المهام القيادية في المستقبل، وحيث ادرج التخطيط للاحلال والتعاقب ضمن أحد المحاور الرئيسية في حزمة القرارات الحكومية المتخذة خلال جلسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٨/١١/٢٦، ولأهمية تعزيز قدرات وحدات الموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية في مجال إعداد وتطبيق ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي بفعالية تنفيذاً لأحكام المادة (١٢/ز) من نظام الخدمة المدنية رقم (٩) لسنة ٢٠٢٠، قام ديوان الخدمة المدنية بتطوير دليل التعاقب الوظيفي لتطبيقه في دوائر الخدمة المدنية.

أعدّ هذا الدليل استكمالاً لمشروع التحول الى إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات بالتعاون مع برنامج دعم الإدارة والحكم الرشيد SIGMA، الذي وفر الدعم الفني ونقل الخبرة والمعرفة في مجال التعاقب الوظيفي، ممثلاً بمنسق مشاريع سيجما في الأردن السيد زافيير سستارين، والخبيرة الاوروبية ليندا آمور، والخبيرة المحلية سرى الخزاعي، كما عمل فريق العمل من ديوان الخدمة المدنية على البناء على تلك الجهود في اعداد الدليل واخراجه بشكله النهائي.

يضمن إعداد خطط التعاقب الوظيفي في دوائر الخدمة المدنية الاستعداد الاستباقي في تهيئة الصف الثاني من القادة والموظفين ممن يتمتعون بالكفايات المناسبة لشغل الوظائف القيادية والاشرافية والحيوية في الدائرة، والمساهمة في الاحتفاظ بهم لتعميق قدرتهم على فهم بيئة الخدمة المدنية والدائرة والاستجابة للمتطلبات ، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على قدرة الدائرة والارتقاء بأدائها وضمان استمرارها بتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية.

يتكون الدليل من ثلاثة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام لتخطيط التعاقب وأهميته وعلاقته ببقية وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعرض الفصل الثاني منهجية التعاقب الوظيفي، أما الفصل الثالث فيتضمن النماذج المستخدمة في تخطيط التعاقب بالإضافة لاستبيان قياس مستوى المعرفة بتخطيط التعاقب الوظيفي.

الفصل الأول - الإطار العام

أولاً: المفهوم والأهداف

أحد محاور تخطيط الموارد البشرية وهي عملية منظمة تعنى بتحديد الوظائف الحيوية في الدائرة وتحديد وتقييم الموظفين المحتملين لشغلها والعمل على تطويرهم وتزويدهم بالكفايات المناسبة لضمان استمرارية الأداء المؤسسي للدائرة بالمستوى المطلوب.

حيث يهدف تخطيط التعاقب إلى:

- تهيئة الموظفين لقيادة وشغل الوظائف الحيوية والمحافظة عليهم مما يمكن الدائرة من الاستمرار في تقديم خدماتها بنفس المستوى من الكفاءة.
- تعزيز الولاء والالتزام لدى الموظفين من خلال ارتقائهم وظيفياً داخل الدائرة وفقاً لمعايير الشفافية وتكافؤ الفرص مما يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية.
- ترسيخ الثقافة المؤسسية للدائرة وتعزيز القيم والسلوكيات المرغوبة داخلها.
- نقل المعارف والخبرات بين الموظفين بكافة مستوياتهم وتعزيز بيئة التعلم في الدائرة.
- تحديد الاحتياجات التطويرية بما يخدم الجهود في سد فجوة الكفايات المطلوبة للوظيفة لدى الموظف [1].
- تخفيض التكاليف المالية والوقت من خلال احلال الموظف البديل بصورة مباشرة حال شغور الوظيفة الحيوية دون الحاجة للجوء لاستراتيجيات الاستقطاب والاختيار الخارجي.
- ضمان مرونة وسلامة العمليات والترقيات عند شغور الوظائف الحيوية.

1. دليل التدريب المبني على الكفايات

ثانياً: أهداف الدليل

يهدف الدليل الى ما يلي:

» توفير وثيقة إرشادية مرجعية وتنظيمية في تخطيط التّعاقب الوظيفي في الدوائر الحكومية.

» تبسيط إجراءات إعداد خطط التعاقب الوظيفي في الدوائر.

» تطوير معارف ومهارات وقدرات موظفي الموارد البشرية وتمكينهم من تطبيق منهجية تخطيط التعاقب الوظيفي.

ثالثاً: المصطلحات

» تخطيط التّعاقب الوظيفي: عملية تخطيط طويل الامد ومنظم، يهدف الى تلبية احتياجات الدائرة من الموارد البشرية القادرة على قيادة وشغل الوظائف وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية والمحافظة على الكفاءات وتطوير كفايات الموظفين من الصف الثاني لتمكينهم من إشغال الوظائف الحيوية والحرجة مستقبلا.

» الاحلال الوظيفي: تخطيط قصير الأجل حيث يركز على تعبئة أي فراغ غير متوقع أو غير مخطط له في الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية قصيرة.

» مخزون المهارات: قاعدة بيانات معلومات الموظفين يتم تحديثها ومراجعتها بشكل مستمر والتي يحتفظ فيها بسجل لكل موظف متضمناً: المؤهلات العلمية والتخصصات، والخبرات العملية، والتدريب، والمهارات، والوظائف التي أشغلها ضمن الدائرة، والشهادات المهنية، والتقارير السنوية[٢].

» الكفايات الوظيفية: مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الواجب توافرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله أو القيام بأداء مهام وظيفته.

» فجوة الكفايات: الفرق بين المستوى المطلوب للكفايات والمستوى الفعلي الذي يمتلكه الموظف من هذه الكفايات.

» خطة التطوير الفردية: خطة تدريبية وتطويرية لكفايات الموظف تعدّ وفقاً لتحليل الاحتياجات التدريبية المبني على نتائج تقييم الأداء الفردي، التعاقب الوظيفي، المسارات المهنية وغيرها.

» الوظائف الحيوية: هي الوظائف التي لها اثر كبير في قدرة الدائرة على تنفيذ مهمتها التي انشئت من اجلها، وتحقيق اهدافها و برامجها الاستراتيجية و تشمل الوظائف القيادية والاشرافية والأساسية والفنية.

» الكفايات الحرجة: هي الكفايات الهامة للوظيفة والتي تحدد بناء على أثر امتلاك أو غياب الكفاية على أداء مهام الوظيفة، ما يتطلبه أداء المهام من تكرار لممارسة الكفاية، والمستوى المطلوب لأداء الكفاية.

٢. كبطاقة الموظف الالكترونية

» خطة التعاقب الوظيفي: خطة متكاملة لتهيئة وتأهيل والاحتفاظ بالموارد البشرية لشغل الوظائف القيادية والحيوية في الدائرة.

» أدوات التقييم (Assessment Tools): مجموعة الأساليب والوسائل التي تستخدم لقياس المستوى الفعلي للكفايات التي يمتلكها الموظف مقارنة بالمستوى المطلوب للكفايات.

رابعاً: الأدوار والمسؤوليات

» الإدارة العليا: توجيه وقيادة عملية التعاقب الوظيفي، من خلال تبنيها للمفهوم والالتزام بتطبيقه وفق أسس ومبادئ الجدارة ممثلة باللجنة التوجيهية المشكلة.

» العاملون في وحدات الموارد البشرية: تقديم الدعم الفني والإداري للجنة الفنية واللجنة التوجيهية في تطبيق الدليل وإعداد خطط التعاقب الوظيفي وإعداد خطة إتصال وتواصل للتعامل مع تخطيط التعاقب الوظيفي وتوعية الموظفين بأهميته

» العاملون في وحدات تنمية وتطوير الموارد البشرية/ التدريب: متابعة وتنفيذ خطط التطوير الفردية ورصد الموازنات المطلوبة.

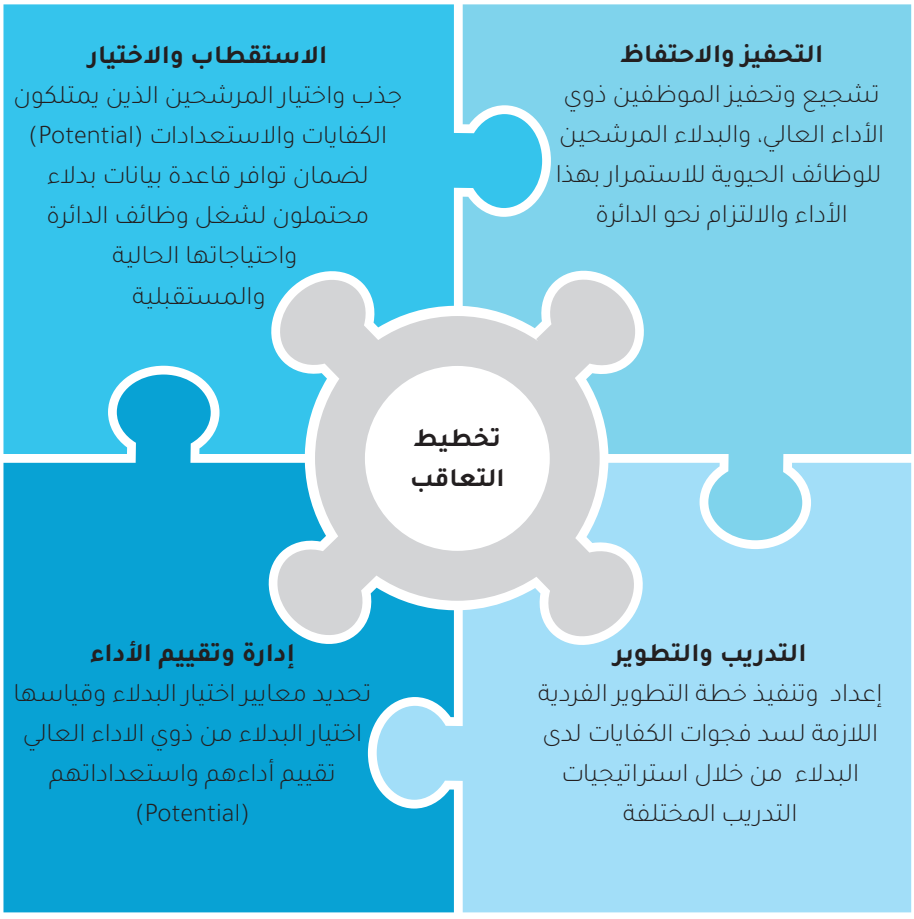
» الموظفون البدلاء: الالتزام باستراتيجيات التدريب المحددة في خطة التطوير الفردية وفهم متطلبات الوظيفة الحيوية والعمل على الاستعداد لها.

» المدراء ورؤساء الاقسام والموظفين الأصلاء: العمل على تهيئة الموظفين البدلاء وتحفيزهم ونقل المعرفة لهم ودعم استراتيجيات التدريب المحددة.

العلاقة بين تخطيط التعاقب الوظيفي ووظائف إدارة الموارد البشرية

يرتبط تخطيط التعاقب الوظيفي بسياسات واجراءات إدارة وتنمية الموارد البشرية بما في ذلك التدريب والتطوير، وتقييم الأداء الفردي، الاستقطاب والاختيار، والتحفيز والاحتفاظ.

ويمثل الشكل التالي العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعاقب الوظيفي:



الفرق بين التعاقب الوظيفي والاحلال الوظيفي

تعتبر استراتيجية الاحلال الوظيفي استراتيجية قصيرة الأجل حيث تركز على تعبئة أي فراغ غير متوقع أو غير مخطط له في الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية قصيرة، كما أنها تتعامل مع الهيكل التنظيمي في الدائرة على انه هيكل ثابت وبناء عليه يتم تحديد البدلاء للوظائف القيادية فقط وعادة مايتم ذلك من خلال مخطط الاحلال (Replacement Chart) المعتمد على الهيكل التنظيمي حيث يتم تحديد مدى جاهزية البديل لتولي الوظيفة القيادية وتتوقف عند هذا الحد.

اما استراتيجية التعاقب الوظيفي فهي استراتيجية طويلة الأجل تعتمد على تطوير وتأهيل الموارد البشرية وفق منهجية واضحة لاشغال الوظائف الحيوية بربطه بإدارة العملية التدريبية وادارة الاداء واستراتيجيات تحفيز والاحتفاظ بالموظفين، وبما يضمن استدامة العمل في تلك الوظائف. والشكل التالي يلخص الفروقات بين الاستراتيجيتين:

تخطيط التعاقب	تخطيط الإحلال
عملية استباقية تهدف لتلبية الاحتياجات المستقبلية	ردة فعل منظمة لتعبئة أي شاغر ضمن الوظائف القيادية بشكل فوري
عملية تطويرية	عملية استبدال
تتطلب تحديد الوظائف الحيوية وفقاً لاستراتيجيات الدائرة	يعتبر الهيكل التنظيمي ثابت ويُحدد البديل وفقاً له
يربط عملية الترقية بإدارة الأداء وإدارة العملية التدريبية وببرامج التحفيز والاحتفاظ	يربط عملية الاحلال بمدى مطابقة البديل لشروط إشغال الوظيفة والتشريعات
يتطلب تحديد قاعدة بيانات البدلاء وتقييم الفجوات في الكفايات، وتحديد الاحتياجات التطويرية	تقتصر على تسمية بديل للوظيفة

الفصل الثاني - منهجية التعاقب الوظيفي

تتبع المنهجية التالية في إعداد خطة التعاقب الوظيفي:

اولاً: التحقق من جاهزية الدائرة لإعداد وتنفيذ تخطيط التعاقب الوظيفي ويكون من خلال التالي :

ا. تقييم مستوى المعرفة المتوافرة لدى الدائرة حول مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته.

تم إعداد استبانة (مرفق) لغايات قياس مدى معرفة والمام جميع موظفي الدائرة بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته وكيفية تطبيقه. كما تعكس مخرجات الاستبانة مدى التزام ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي. وتقسم الاستبانة الى أربعة محاور تقيس المفهوم والالتزام والتطبيق والمتابعة والتقييم.

تعتبر وحدات إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية بمتابعة اجراء الدراسة والبناء على نتائجها ويتم إعداد الدراسة وفق الخطوات التالية:

» تعميم الاستبانة على موظفي الدائرة أو من خلال مجموعات العمل المركزة.

» تحليل النتائج وتصنيف نتائج التحليل بحيث يوضيح التباين في المستوى المعرفي بين فئات ا لمستجيبين :

أ- الإدارة العليا
ب- موظفي وحدة الموارد البشرية
ج- باقي موظفي الدائرة

» استخراج النتائج وإعداد التقرير.

» وضع وتنفيذ خطة تتناول معالجة أوجه القصور وفق فئات المستجيبين والتباين المعرفي فيما بينهم، سواء من خلال العمل على توفير المتطلبات الأساسية لتنفيذ خطط التعاقب الوظيفي مثل عقد ورش توعوية او الحاق المرشحين بدورات تدريبية لتعريفهم بالمفهوم او كيفية التطبيق.

٢. توفير المتطلبات الاولية لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي:

التحقق من توافر العناصر التالية في الدائرة لغايات ضمان نجاح عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وهي:

1. هيكل تنظيمي وهيكل وظائفي للدائرة.
2. خطة استراتيجية تتضمن البرامج والمشاريع والمسؤوليات وتحدد التوجهات المستقبلية للدائرة.
3. بطاقات وصف وظيفي مبنية على الكفايات.
4. سياسات واجراءات وخطة تطوير الموارد البشرية .
5. سياسات وخطة الاحتفاظ بالكفؤين والتحفيز .
6. منهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
7. تقييم موضوعي لاداء الموظفين وربط مخرجاته مع خطط التطوير والتدريب.
8. ادارة موارد بشرية مؤهلة ومدربة في مجال تخطيط التعاقب الوظيفي.

ثانياً: تشكيل اللجان

١. اللجنة التوجيهية:

تشكل لجنة توجيهية لغايات التخطيط للتعاقب الوظيفي بقرار من الإدارة العليا بحيث تكون برئاسة الأمين / المدير العام او من يفوضه من كبار موظفي الدائرة وعضوية مسؤول وحدة الموارد البشرية، ومسؤول وحدة التطوير المؤسسي، ومسؤول وحدة الرقابة الداخلية، وعدد من شاغلي الوظائف القيادية الأساسية في الدائرة، بالإضافة لأحد الموظفين المتخصصين في وحدة الموارد البشرية مقرراً لها.

تتولى اللجنة التوجيهية المهام التالية:

- التأكد من تطبيق منهجية ودليل التعاقب الوظيفي المعتمد من الديوان.اعتماد الأهمية النسبية (الأوزران) لمعايير تحديد الوظائف الحيوية.
- اعتماد قائمة الوظائف الحيوية في الدائرة وأولوياتها.
- اعتماد قائمة المرشحين البدلاء وتقييمهم.
- اعتماد خطة التعاقب الوظيفي.
- المتابعة والتوجيه في تطبيق خطة التعاقب الوظيفي.

٢. اللجنة الفنية:

تشكل لجنة فنية للتعاقب الوظيفي في الدائرة بقرار من الإدارة العليا وبرئاسة مسؤول وحدة الموارد البشرية وعضوية مسؤول الوحدة المعنية بالتدريب وأحد أخصائي تطوير الأداء المؤسسي وخبراء من شاغلي الوظائف الأساسية ممن لهم الخبرة في وظائف الدائرة الأساسية. ويتم تسمية أحد أخصائي الموارد البشرية مقررا للجنة، وتتولى اللجنة الفنية المهام التالية:

» اقتراح الاهمية النسبية (الأوزان) للمعايير التي سيتم تقييم الوظائف بناءً عليها.

» تحديد قائمة مسميات الوظائف الحيوية.

» تحديد كفايات الوظائف الحرجة.

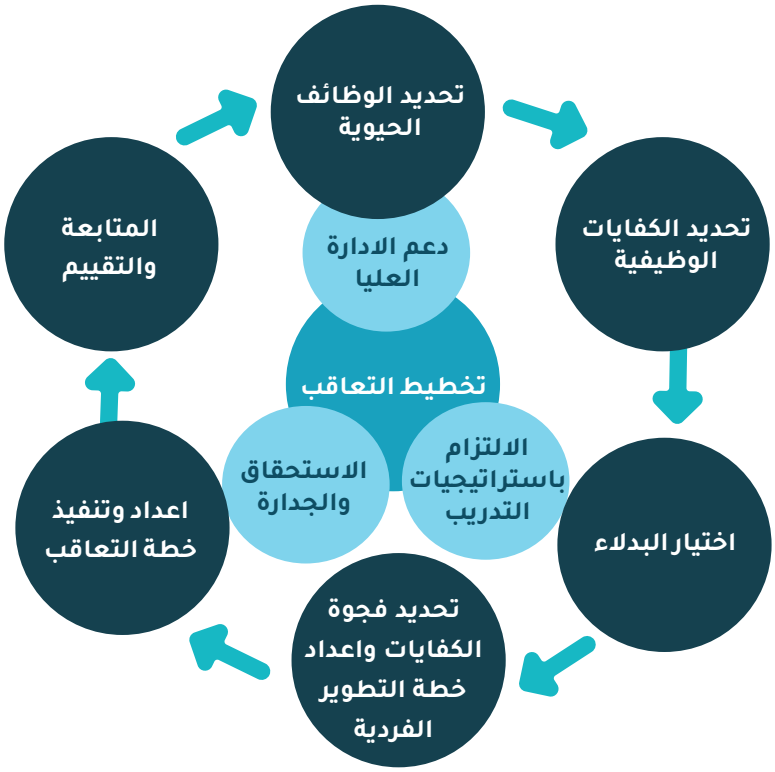
» تحديد قائمة المرشحين البدلاء.

» التنسيق مع المعنيين في وحدة تنمية وتطوير الموارد البشرية، لغايات إعداد خطة التطوير الفردي للمرشحين البدلاء.

» إعداد مسودة خطة التعاقب الوظيفي.

خطوات إعداد خطط التعاقب الوظيفي

الشكل (1): تخطيط التعاقب الوظيفي (Succession Planning Model)



الخطوة الأولى: تحديد الوظائف الحيوية

» معايير تحديد الوظائف الحيوية:

١. وظيفة أساسية

هي الوظائف التي ترتبط بشكل مباشر بالعمليات الأساسية والجوهرية لعمل الدائرة.

٢. ذات طابع استراتيجي

هي الوظيفة التي لها مساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

٣. تفرد الكفايات

هي الوظائف التي تتسم بالتعقيد والصعوبة وتحتاج لأداء مهامها كفايات فريدة تتطلب مدة زمنية طويلة لاكتسابها والتي تتم عادة من خلال التدريب والعمل، وتتسم هذه الكفايات بالندرة وصعوبة اتمتتها وضعف إمكانية توفرها داخل أو خارج الدائرة.

٤. درجة الاستعجال/ إحتمالية شغور الوظيفة

هي المدة الزمنية المتوقعة لشغور الوظيفة، ويتم اعطاء أهمية أعلى للوظيفة التي تكون إحتمالية شغورها خلال مدة زمنية قصيرة.

» خطوات تحديد الوظائف الحيوية:

١. تقوم اللجنة الفنية بدراسة معايير تحديد الوظائف الحيوية وتحديد الأهمية النسبية لكل معيار على أن لا تقل لأي معيار من المعايير عن 20% ولا تزيد عن 30% بحيث يكون مجموع المعايير 100%، وترفعها للجنة التوجيهية للاعتماد.

٢. تقوم وحدة الموارد البشرية بإعداد قائمة بالمسميات الوظيفية القيادية والإشرافية والأساسية والفنية الداعمة في الدائرة وفقاً للوحدات التنظيمية، وتحيلها للجنة الفنية.

٣. تقوم اللجنة الفنية بدراسة قائمة الوظائف، ويقوم كل عضو فيها بتقييم درجة أهمية كل وظيفة وفقاً لمعايير تحديد الوظائف الحيوية والأهمية النسبية المحددة والمعتمدة.

٤. تعتبر الوظيفة حيوية بحصولها على تقييم (70%) فأعلى، وفي حال عدم تحقيق هذه النسبة لأي من وظائف الدائرة يمكن اعتبار الوظائف القيادية والإشرافية بشكل عام ومدراء الوحدات التنظيمية الأساسية بشكل خاص هي الوظائف الحيوية.

يتم اعتماد النموذج رقم (١) لغايات تطبيق الخطوات السابقة.

نموذج رقم (١): نموذج تقييم الوظيفة

الوظيفة:		
المديرية:		القسم:

أرجو تقييم الوظيفة لكل معيار من المعايير وذلك من خلال وضع قيمة من ١-٣
حيث ١= منخفض، ٢=متوسط، ٣= مرتفع

#	المعيار	الأهمية النسبية	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	متوسط درجة تقييم الأهمية	المتوسط النسبي
١	هل الوظيفة تساهم بشكل مباشر في العمل الأساسي في الدائرة							
٢	هل الوظيفة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة							
٣	هل تتسم الوظيفة بالتعقيد والصعوبة وتحتاج لأداء مهامها كفايات فريدة تتطلب مدة زمنية طويلة لاكتسابها والتي تتم عادة من خلال التدريب والعمل، وتتسم بالندرة وصعوبة اتمتتها وضعف إمكانية توفرها داخل أو خارج الدائرة.							
٤	هل الوظيفة من المحتمل شغورها خلال مدة[٣]							
المجموع		١٠٠						

* مجموع درجات تقييم الأعضاء لكل عامل مقسوما على عدد الأعضاء مضروباً بـ ٣.
**متوسط درجة تقييم الأهمية * الأهمية النسبية

٣ . دون السنة يعطى تقييم القيمة القصوى= ٣

٥. تعمل االجنة الفنية على إعداد قائمة بالوظائف ونتائج تقييمها وفق معايير تحديد الوظائف الحيوية.

يتم اعتماد النموذج رقم (٢) لغايات تطبيق هذه الخطوة.

نموذج رقم (٢): نتائج تقييم وظائف الدائرة

المديرية/ القسم	الوظيفة	وظيفة أساسية	ذات طابع استراتيجي	تفرد الكفايات	درجة الاستعجال	التقييم الكلي

٦. تُعد اللجنة الفنية خطة زمنية تعكس أولويات العمل على الوظائف الحيوية وفقاً لتقييم الوظيفة، بحيث لا يزيد عدد الوظائف التي سيتم العمل عليها سنوياً عن ثلاث وظائف، ويمكن للدائرة أن تتجاوز هذا العدد بما يتلائم مع امكانيات الدائرة المادية والادارية وفقاً للجدول التالي

المتوسط العام تقييم الوظيفة	أولوية العمل
٩٠% - ١٠٠%	الوظيفة ذات أولوية مرتفعة/خلال السنة الاولى
٨٠% -اقل من ٩٠%	الوظيفة ذات أولوية متوسطة/خلال السنة الثانية
٧٠% -اقل من ٨٠%	الوظيفة ذات أولوية منخفضة/خلال السنة الثالثة
اقل من ٧٠%	ليست وظيفة حرجة

نموذج رقم (٣): الوظائف الحيوية وفق الأولويات

العام	المسميات الوظيفية الخاضعة لخطة التّعاقب الوظيفي ذات الأولوية	
	الوظيفة	درجة الأولوية
السنة الأولى		
السنة الثانية		

٧. ترفع اللجنة الفنية الوثائق التالية إلى اللجنة التوجيهية للاعتماد:

أ - قائمة بنتائج تقييم وظائف الدائرة.

ب- الإطار الزمني للعمل على الوظائف الحيوية وفقاً للأولويات.

الخطوة الثانية: تحديد الكفايات الوظيفية الحرجة

١. تحدد اللجنة الفنية بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية الكفايات الحرجة للوظائف المدرجة في قائمة الوظائف الحيوية المعتمدة وفقاً للنموذج رقم (٤)، والتي سيتم على اساسها اختيار وتقييم المرشحين البدلاء، وبحيث يكون عدد الكفايات من (٦-١٠) كفايات.

تحدد الكفايات الحرجة بناء على المعايير التالية:

- **الأهمية:** أثر امتلاك أو غياب الكفاية على أداء مهام الوظيفة.
- **تكرار ممارسة الكفاية:** يومياً، اسبوعياً، أكثر من ذلك.
- **المستوى المطلوب لاتقان الكفاية:** (متخصص، متقدم، مستخدم، مبتدئ).

نموذج رقم (٤) :الكفايات الحرجة للوظيفة

الوظيفة الحيوية:			
المديرية		**القسم**	
نوع الكفاية (جوهرية، عامة، فنية)	**الكفاية**	**مستوى الاتقان المطلوب**	**ملاحظات**

الخطوة الثالثة: اختيار المرشحين البدلاء

١. تقوم اللجنة الفنية بتحديد المرشحين البدلاء المحتملين لشغل الوظائف الحيوية، وذلك وفقاً للمتطلبات الأساسية للوظيفة بالاضافة لمعايير اختيار البدلاء الموضحة أدناه، والتي سيتم على ضوئها اختيار ثلاثة مرشحين كحد أقصى لكل وظيفة حرجة:

» المتطلبات الأساسية للوظيفة:
- المؤهل العلمي المنسجم مع بطاقة الوصف الوظيفي.
- الخبرات العملية التي تمكن البديل من اداء المهام التي ستناط به.
- الشهادات المهنية والبرامج التدريبية المطلوبة للوظيفة.

» معايير اختيار البدلاء:
- تقييم اداء الموظف (الموظف ذو الأداء العالي)
- ترشيح الرئيس المباشر والمدير المعني
- قاعدة بيانات الموارد البشرية (مخزون المهارات) [٤]
- أدوات التقييم [٥]
- الأداء المتميز مثل:
- حصول المرشح على إحدى جوائز التميز مثل (الموظف المثالي، جائزة الموظف الحكومي المتميز).
- المرشح سجل براءة اختراع أو نشر بحث علمي في مجلة علمية محكمة.
- إفصاح الموظف عن رغبته بالتطور الوظيفي ضمن الوظائف الحيوية

٢. ترفع اللجنة الفنية قائمة البدلاء للوظائف الحيوية ومعايير اختيار كل منهم وذلك للجنة التوجيهية للاعتماد.

نموذج رقم (٥) نموذج اختيار البدلاء*

الوظيفة الحيوية	المديرية/ القسم	البدلاء	الوظيفة الحالية	المديرية/ القسم	سنوات الخبرة	نتائج تقييم الأداء لسنتين سابقتين	نتائج أدوات التقييم	التميز
		١						
		٢						
		٣						
		١						
		٢						
		٣						

* ارفاق بطاقة الموظف الالكترونية لكل بديل

٤. بطاقة الموظف الإلكترونية المحدثة.
٥. من خلال مركز تقييم القدرات في ديوان الخدمة المدنية (قيد التطوير) أو المزودين الخارجيين.

الخطوة الرابعة: تحديد فجوة الكفايات وإعداد خطة التطوير الفردية [٦]

١. تتولى اللجنة الفنية بعد حصر المرشحين البدلاء تحديد فجوة الكفايات بالمقارنة مع الكفايات الحرجة المحددة للوظيفة بالاعتماد على نتائج أدوات التقييم و/أو تقييم الرئيس المباشر والمدير المعني.

» أدوات التقييم (Assessment Tools):

مجموعة الأساليب والوسائل التي تستخدم لقياس المستوى الفعلي للكفايات التي يمتلكها الموظف مقارنة بالمستوى المطلوب للكفايات، ومن الممكن استخدام واحد أو أكثر من هذه الأدوات.

- تقييم القدرات / اختبار الأحكام الموقفية (SJT)
- أداة العرض التقديمي (Presentation)
- الحالة الدراسية (Case Study)
- لعب الأدوار (Role Play)
- المقابلات الشخصية (الموقفية والسلوكية)
- تقييم ٣٦٠/١٨٠

٢. تعدّ اللجنة الفنية بالتعاون مع وحدة التدريب خطط التطوير الفردية للبدلاء وذلك لضمان سدّ الفجوات في الكفايات خلال المدة المطلوبة من خلال استراتيجيات التدريب المختلفة سواء الداخلي او الخارجي، وإدراجها ضمن الخطط التدريبية السنوية للدائرة ورصد المخصصات المالية اللازمة ضمن موازنة التدريب.

يتم اعتماد النموذج رقم (٦) لغايات تطبيق الخطوات السابقة.

٦. للاستفادة من دليل التدريب المبني على الكفايات

نموذج (٦): خطة التطوير الفردية
لغايات التعاقب الوظيفي

الوظيفة الحيوية:			البديل:				
المديرية/ القسم:			الوظيفة الحالية:				
الكفاية	المستوى المطلوب (A) (١-٤)	المستوى الحالي (B) (١-٤)	الفجوة (C) B- A	استراتيجية سدّ الفجوة	المدة الزمنية لسدّ الفجوة	موعد التنفيذ المقترح	ملاحظات
						السنة / الربع	
				التاريخ المتوقع لجاهزية البديل:			

الخطوة الخامسة: إعداد وتنفيذ خطة التعاقب الوظيفي

١. تعتبر هذه الخطوة هي المخرج النهائي لكافة الخطوات السابقة بحيث تقوم اللجنة الفنية بإعداد خطة للتعاقب الوظيفي بناء على مخرجات الخطوات السابقة

نموذج (٧): خطة التعاقب الوظيفي

الأولوية	العام	الوظيفة	الموظف الأصيل	التاريخ المتوقع للانفكاك	البدلاء	خطة التطوير الفردية	التاريخ المتوقع لجاهزية البديل
					1	خطة رقم ---	
					2		
					3		

٢. تقوم اللجنة الفنية برفع كل من خطة التعاقب الوظيفي وخطط التطوير الفردية للجنة التوجيهية للاعتماد.

٣. تكون وحدة الموارد البشرية مسؤولة عن تنفيذ الخطط من حيث:

» تنفيذ استراتيجيات التدريب الواردة في خطط التطوير الفردية للبدلاء بالتنسيق مع المعنيين وبحسب الاستراتيجية المحددة (المراكز التدريبية، الموظف الخبير/المُرافق، الرئيس المباشر، الإدارة العليا/اللجان والمشاريع وغيرها).

» إعداد تقارير مستوى تقدم البدلاء في خطط التطوير الفردية وامتلاكهم الكفايات والجاهزية لإشغال الوظيفة الحيوية من خلال أدوات التقييم المختلفة.

» إعداد استراتيجيات التحفيز والدمج سواء للبدلاء بهدف استبقائهم والمحافظة عليهم أو للموظفين الأصلاء بهدف تحفيزهم على نقل المعرفة وتدريب البدلاء.

» التنسيب للمرجع المختص في حال شغور الوظيفة الحيوية بالبدلاء الجاهزين لاشغالها.

الخطوة السادسة: المتابعة التقييم

يعتمد النجاح النهائي لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي على مدى التزام الدائرة بمتابعة خطط التعاقب الوظيفي بشكل دوري، وكذلك تقييم مخرجاتها وفقا لمؤشرات الأداء.

ولغايات متابعة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي يتوجب على وحدة الموارد البشرية القيام بالمراجعة الدورية والمتابعة لما يلي:

» خطة التعاقب الوظيفي بشكل نصف سنوي لمتابعة مستوى الانجاز ومعالجة الانحرافات والتعديل عليها وفقاً لأي مستجدات.

» تنفيذ الاستراتيجيات التدريبية للبدلاء وفقاً لخطط التطوير الفردية.

» تنفيذ خطة الاتصال والتواصل.

» اداء المرشحين البدلاء لتقييم اثر التدريب على مستوى الاداء الحالي.

» استراتيجيات التحفيز والدمج واثرها على تقييم الكفايات والاحتفاظ بالبدلاء

مؤشرات تقييم التعاقب الوظيفي:

لغايات تقييم خطة التعاقب الوظيفي، تم وضع مجموعة مقترحة من مؤشرات الاداء وهي:

١. نسبة الموظفين الذين تم تأهيلهم الى عدد الموظفين الكلي ضمن خطة التعاقب الوظيفي.

٢. نسبة الموظفين الذين تم تعيينهم لتعبئة الوظائف الحيوية وفقا لخطة التعاقب الوظيفي.

٣. عدد استراتيجيات التدريب التي تم تنفيذها للمرشحين البدلاء من اجمالي ما هو مخطط له.

٤. معدلات الدوران الوظيفي لدى البدلاء

٥. نسبة الموظفين الذين تم تعيينهم لتعبئة الوظائف الحيوية وفقا لخطة التعاقب الوظيفي وحصلوا على تقييم أداء عالي (ممتاز، جيد جداً) في السنة الأولى لتوليهم الوظيفة.

خطة الإتصال والتواصل للتعامل مع عملية تخطيط التعاقب الوظيفي

ان من اهم سبل نجاح عملية تخطيط التعاقب الوظيفي يعتمد على وجود خطة الاتصال والتواصل مرافقة لكافة مراحل عملية التخطيط تدعم حسن سير عمليات تنفيذ المنهجية وتحدد هدف ومحتوى الرسالة المنوي ايصالها وادوات التواصل والفئة المستهدفة، ويتم ربط مواعيد اطلاق الرسالة مع مراحل منهجية التخطيط التعاقبي، ويمثل النموذج التالي مقترح لخطة الاتصال والتواصل:

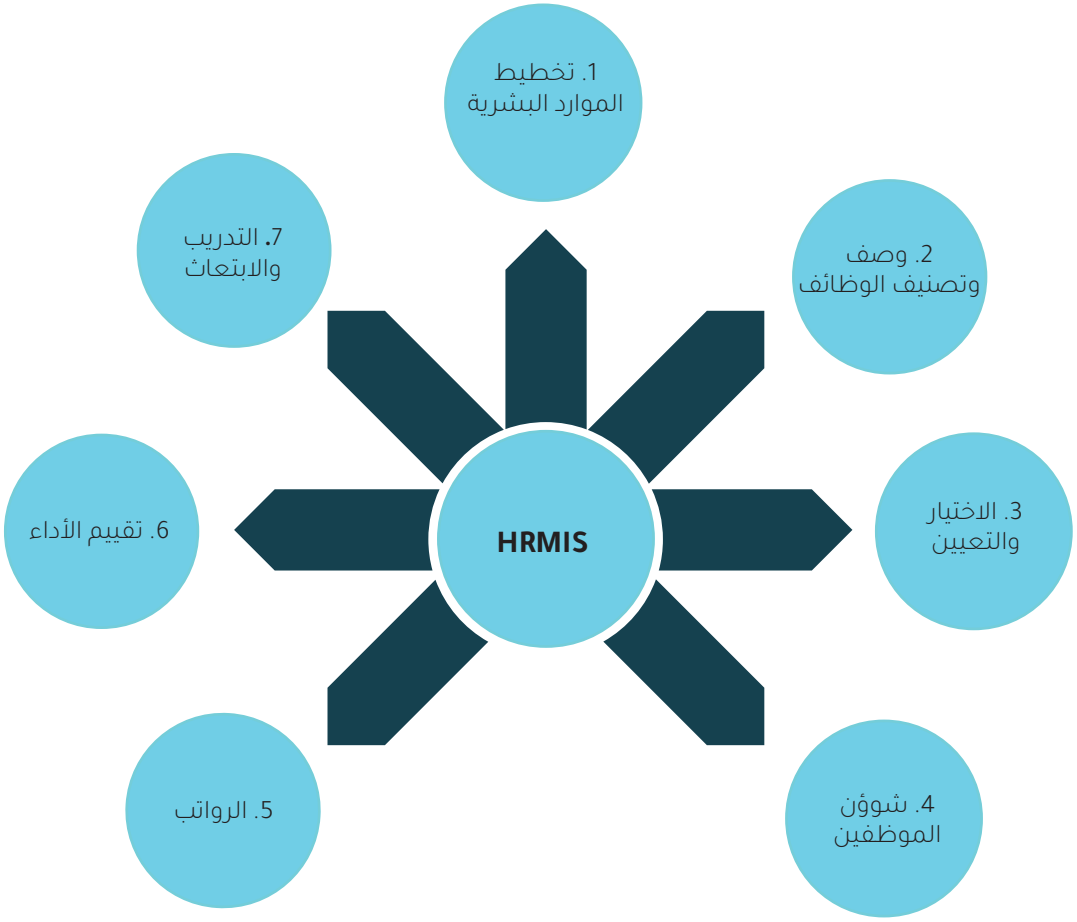
نموذج خطة الاتصال والتواصل

المرحلة When	الرسالة What	المستقبل To-Whom	المرسل From-Whom	الوسيلة How	الهدف Why
إعداد واعتماد سياسة تخطيط التعاقب	- دليل تخطيط تعاقب وظيفي مبني على أفضل الممارسات - يتضمن الدليل أسس ومعايير وآليات واضحة تتصف بالشفافية لإعداد خطة التعاقب الوظيفي في الدائرة.	كافة موظفي الدائرة	- اللجنة التوجيهية - اللجنة الفنية - وحدة الموارد البشرية	يتم استخدام كافة قنوات الإتصال الداخلي المعتمدة لدى الدائرة مثل (البريد الإلكتروني، لوحة الإعلانات الداخلية، نظام المعرفة، الانترانت، اجتماعات لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، اجتماعات الإدارة العليا مع الموظفين،...)	الترويج لدليل تخطيط التعاقب الوظيفي والمنهجية المتبعة والأسس والمعايير والإجراءات بكونها عملية تتسم بالشفافية والعدالة لكسب الدعم التأييد لمخرجات خطة التعاقب الوظيفي.

تحديد الوظائف الحيوية	- تقدير الموظف الاصيل لاهمية وظيفته واثرها على مستوى الدائرة وأهمية دعم استراتيجيات التدريب ونقل المعارف.	الموظف الأصيل من شاغلي الوظائف الحيوية	اللجنة الفنية للتعاقب الوظيفي	اجتماع اللجنة الفنية مع الموظف الأصيل	ضمان دعم الموظف الأصيل لاستراتيجيات التدريب المحددة للبدلاء ونقل المعرفة الضمنية لهم.
تحديد الكفايات المطلوبة	- المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة للوظيفة	كافة موظفي الدائرة	وحدة الموارد البشرية، اللجنة الفنية للتعاقب الوظيفي	نشر بطاقات الوصف الوظيفي المبنية على الكفايات، والكفايات الحرجة من خلال قنوات الاتصال الداخلي.	تحفيز كافة الموظفين على تنمية الذات في مجال الكفايات المهمة والحرجة لعمل الدائرة.
تحديد البدلاء	- اعلام البديل بتسميته لوظيفة حيوية والكفايات المحددة لها، مع عدم التزام الدائرة بترقيته للوظيفة مستقبلاً وتوجيهه بضرورة الالتزام بخطط التطوير التي سيتم اعدادها له	البدلاء	اللجنة الفنية للتعاقب الوظيفي	اجتماع اللجنة الفنية مع البدلاء	تقييم حافزية البديل للوظيفة واستعداده لتنمية الذات والالتزام بخطط التطوير
المتابعة والتقييم	- مدى التقدم الحاصل في خطط التعاقب الوظيفي ومؤشرات أدائها، ومدى التقدم الحاصل في سدّ فجوة الكفايات لدى البدلاء	اللجنة التوجيهية	وحدة الموارد البشرية	تقارير الانجاز والمتابعة اجتماعات اللجنة التوجيهية نموذج متابعة خطة التطوير الفردية	- متابعة خطة التعاقب الوظيفي ومدى الالتزام بالتطبيق. - معالجة الانحرافات عن الخطة. - التحقق من ربط التدريب بخطة التعاقب الوظيفي. - متابعة البدلاء ومدى التقدم الحاصل في مستوى اتقان الكفايات المطلوبة. - الوقوف على نقاط الضعف لدى البدلاء التي لم يتم التقدم فيها للعمل عليها وإيجاد حلول بديلة مناسبة.

نظام إدارة معلومات الموارد البشرية (HRMIS)

تدعم انظمة تكنولوجيا المعلومات عملية إدارة وتخطيط الموارد البشرية ولذلك فقد حرص ديوان الخدمة المدنية على ايجاد نظام موحد لإدارة وتخطيط الموارد البشرية ليساهم في توحيد أنظمة المعلومات الخاصة بالوظيفة والموظف العام. مزيج من أجهزة وبرمجيات وبيانات مترابطة مع بعضها البعض تعمل على جمع البيانات، ومعالجتها، وتخزينها، وعرضها بغرض الإستفادة منها في صناعة القرارات وحل المشكلات. وقد شمل النظام سبعة انظمة فرعية منها نظام تخطيط الموارد البشرية، والذي يعتبر مدخل رئيس لكافة وظائف الموارد البشرية، وقد تضمن هذا النظام جزءا لتخطط التعاقب الوظيفي بهدف توفير أداة مساعدة لإعداد خطة التعاقب الوظيفي وتحديد الإحتياجات التدريبية المناسبة للمرشح وربطه بنظام التدريب، واصدار تقارير مرنة حسب مُحدِّدات مختلفة ومعلومات تفصيلية تساهم في تحديد البدائل من الموظفين.



الفصل الثالث - الملاحق

أولاً: النماذج

- نموذج (١): نموذج تقييم الوظيفة
- نموذج (٢): نتائج تقييم الوظائف
- نموذج (٣): الوظائف الحيوية وفق الأولويات
- نموذج (٤): الكفايات الحرجة للوظيفة
- نموذج (٥): نموذج اختيار البدلاء
- نموذج (٦): خطة التطوير الفردية
- نموذج (٧): خطة التعاقب الوظيفي

ثانياً: استبيان قياس مدى المعرفة بتخطيط التعاقب الوظيفي

نموذج رقم (١): نموذج تقييم الوظيفة

الوظيفة:			
المديرية:		القسم:	

أرجو تقييم الوظيفة لكل معيار من المعايير وذلك من خلال وضع قيمة من ١-٣
حيث ١= منخفض، ٢=متوسط، ٣= مرتفع

#	المعيار	الأهمية النسبية	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	متوسط درجة تقييم الأهمية	المتوسط النسبي
١	هل الوظيفة تساهم بشكل مباشر في العمل الأساسي في الدائرة							
٢	هل الوظيفة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدائرة							
٣	هل تتسم الوظيفة بالتعقيد والصعوبة وتحتاج لأداء مهامها كفايات فريدة تتطلب مدة زمنية طويلة لاكتسابها والتي تتم عادة من خلال التدريب والعمل، وتتسم بالندرة وصعوبة اتمتتها وضعف إمكانية توفرها داخل أو خارج الدائرة.							
٤	هل الوظيفة من المحتمل شغورها خلال مدة[٧]							
	المجموع	١٠٠						

* مجموع درجات تقييم الأعضاء لكل عامل مقسوما على عدد الأعضاء مضروباً بـ ٣.
**متوسط درجة تقييم الأهمية * الأهمية النسبية

٧. دون السنة يعطى تقييم القيمة القصوى= ٣

نموذج رقم (٢): نتائج تقييم وظائف الدائرة

المديرية/ القسم	الوظيفة	وظيفة أساسية	ذات طابع استراتيجي	تفرد الكفايات	درجة الاستعجال	التقييم الكلي

نموذج رقم (٣): الوظائف الحيوية وفق الأولويات

العام	المسميات الوظيفية الخاضعة لخطة التّعاقب الوظيفي ذات الأولوية	
	الوظيفة	درجة الأولوية
السنة الأولى		
السنة الثانية		

نموذج رقم (٤) :الكفايات الحرجة للوظيفة

الوظيفة الحيوية:			
المديرية		**القسم**	

نوع الكفاية (جوهرية، عامة، فنية)	**الكفاية**	**مستوى الاتقان المطلوب**	**ملاحظات**

نموذج رقم (٥) نموذج اختيار البدلاء*

الوظيفة الحيوية	المديرية/ القسم	البدلاء	الوظيفة الحالية	المديرية/ القسم	سنوات الخبرة	نتائج تقييم الأداء لسنتين سابقتين	نتائج أدوات التقييم	التميز
		١						
		٢						
		٣						
		١						
		٢						
		٣						

* ارفاق بطاقة الموظف الالكترونية لكل بديل

نموذج (٦): خطة التطوير الفردية
لغايات التعاقب الوظيفي

الوظيفة الحيوية:			**البديل:**				
المديرية/ القسم:			**الوظيفة الحالية:**				
الكفاية	**المستوى المطلوب (A)** (١-٤)	**المستوى الحالي (B)** (١-٤)	**الفجوة (C)** B- A	**استراتيجية سدّ الفجوة**	**المدة الزمنية لسدّ الفجوة**	**موعد التنفيذ المقترح** السنة	الربع	**ملاحظات**
				التاريخ المتوقع لجاهزية البديل:				

نموذج (٧): خطة التعاقب الوظيفي

الأولوية	العام	الوظيفة	الموظف الأصيل	التاريخ المتوقع للانفكاك	البدلاء	خطة التطوير الفردية	التاريخ المتوقع لجاهزية البديل
					1	خطة رقم ---	
					2		
					3		

استبيان قياس مستوى المعرفة بتخطيط التعاقب الوظيفي

الزملاء الاعزاء

لقد وضع هذا الاستبيان لاستطلاع آرائكم حول مستوى المعرفة بتخطيط التعاقب الوظيفي لدى جميع موظفي الدائرة بكافة مستوياتهم في دائرتكم بهدف تحسينها وتطويرها بما يحقق احتياجاتكم وتوقعاتكم، لذا يرجى الاجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً.

قائمة المصطلحات

» تخطيط التّعاقب الوظيفي: عملية تخطيط طويل الامد ومنظم، يهدف الى تلبية احتياجات الدائرة من الموارد البشرية القادرة على قيادة وشغل الوظائف وذلك لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفاعلية والمحافظة على الكفاءات وتطوير كفايات الموظفين من الصف الثاني لتمكينهم من إشغال الوظائف الحيوية والحرجة مستقبلا.

» الاحلال الوظيفي: تخطيط قصير الأجل حيث يركز على تعبئة أي فراغ غير متوقع أو غير مخطط له في الهيكل التنظيمي خلال فترة زمنية قصيرة.

» مخزون المهارات: قاعدة البيانات معلومات الموظفين والتي يحتفظ فيها بسجل لكل موظف متضمناً: المؤهلات العلمية والتخصصات، والخبرات العملية، والتدريب، والمهارات، والوظائف التي أشغلها ضمن الدائرة، والشهادات المهنية، والتقارير السنوية.[٨]

» الكفايات الوظيفية: مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الواجب توافرها في الموظف والتي تمكنه من ممارسة عمله أو القيام بأداء مهام وظيفته.

» فجوة الكفايات : الفرق بين المستوى المطلوب للكفايات والمستوى الفعلي الذي يمتلكه الموظف من هذه الكفايات.

» خطة التطوير الفردية: خطة تدريبية وتطويرية لكفايات الموظف تعدّ وفقاً لتحليل الاحتياجات التدريبية المبني على نتائج تقييم الأداء الفردي، التعاقب الوظيفي، المسارات المهنية وغيرها.

» الوظائف الحيوية: هي الوظائف التي لها اثر كبير في قدرة الدائرة على تنفيذ مهمتها التي انشئت من اجلها، وتحقيق اهدافها و برامجها الاستراتيجية و تشمل الوظائف القيادية والاشرافية والأساسية والفنية.

» الكفايات الحرجة: هي الكفايات الهامة للوظيفة والتي تحدد بناء على أثر امتلاك أو غياب الكفاية على أداء مهام الوظيفة، ما يتطلبه أداء المهام من تكرار لممارسة الكفاية، والمستوى المطلوب لأداء الكفاية.

» خطة التعاقب الوظيفي: خطة متكاملة لتهيئة وتأهيل والاحتفاظ بالموارد البشرية لشغل الوظائف القيادية والحيوية في الدائرة.

٨. كبطاقة الموظف الالكترونية

الجزء الأول:

معلومات عن معبئ الاستبانة: *

الدائرة:
المديرية:
القسم:
اسم الشخص المسؤول عن تعبئة الاستبيان:
المسمى الوظيفي:
الهاتف:
الفاكس:
البريد الإلكتروني:

*ملاحظة: سيتم ستعامل مع البيانات الواردة في هذه الاستبانة بسرية وستستخدم لأغراض التحسين والتطوير وقياس مدى المعرفة ودون الاشارة الى معبئ الاستبانة.

الجزء الثاني:

استبيان قياس مستوى المعرفة بتخطيط التعاقب الوظيفي

المحاور	الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المفهوم	١	لدي المعرفة بمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي					
	٢	اميز مراحل تخطيط التعاقب الوظيفي					
	٣	لدي المعرفة باهمية تخطيط التعاقب الوظيفي					

المحاور	الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام	٤	تُوجه الإدارة العليا وحدة الموارد البشرية في دائرتي لتطبيق مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي					
	٥	تلتزم دائرتي بإعداد خطة التعاقب الوظيفي					
	٦	تلتزم دائرتي بربط خطة التدريب مع مخرجات خطة التعاقب الوظيفي					
	٧	يُعتبر تخطيط التعاقب الوظيفي احد المهام الاساسية للوحدة الموارد البشرية في دائرتي					
	٨	تلتزم دائرتي بتطبيق خطة التعاقب الوظيفي لشغل الوظائف القيادية والاشرافية والحيوية					
	٩	يتم نشر منهجية تخطيط التعاقب الوظيفي لكافة الموظفين بكافة الوسائل المتاحة					
	١٠	يتم تعميم خطة التعاقب الوظيفي على كافة الادارات في دائرتي					
	١١	يتم توعية الموظفين في دائرتي حول المخاطر المحتمله جراء عدم تطبيق خطة التعاقب الوظيفي					
التطبيق	١٣	يتم تحديد الوظائف ذات الاولوية التي سيشملها تخطيط التعاقب الوظيفي في دائرتي					
	١٤	يتم تحديد معايير اختيار المرشحين البدلاء في دائرتي					
	١٥	يتم إعداد قائمة الكفايات الوظيفية المطلوبة للوظائف المحددة في دائرتي					
	١٦	يتم تحديد قائمة الكفايات الوظيفية المتوفرة لدى الموظفين البدلاء في دائرتي					
	١٧	يتم تحديد فجوة الكفايات الوظيفية لدى المرشحين في دائرتي (الفارق بين الكفايات المتوفرة والكفايات المطلوبة)					

المحاور	الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التطبيق	١٨	تعمل دائرتي على ربط خطة التدريب بخطط التعاقب الوظيفي					
	١٩	يتم إعداد خطة للتعاقب الوظيفي في الدائرة					
	٢٠	يتم إعداد خطة تطوير فردية للمرشحين البدلاء في دائرتي وربطها مع خطة التدريب					
المتابعة والتقييم	٢١	يتم متابعة خطة التعاقب الوظيفي في دائرتي					
	٢٢	يتم تقييم اداء الموظفين الذين تم تعيينهم وفق خطة التعاقب الوظيفي بشكل دوري في دائرتي					
	٢٣	يتم متابعة الوظائف التي ستشغر من قبل وحدة الموارد البشرية في دائرتي لغايات اخضاعها لخطة التعاقب الوظيفي					
	٢٤	يتم تقييم الخطة الخاصة بالتعاقب الوظيفي في دائرتي بشكل دوري					
	25	يتم قياس اثر تطبيق خطة التعاقب الوظيفي على مستوى الرضى والوظيفي					

الجزء الثالث:

أذكر أهم المعوقات في تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في الدائرة	
	١
	٢
	٣

الجزء الرابع:

أذكر أهم التوصيات او المقترحات لتحسين عملية تطبيق تخطيط التعاقب الوظيفي في الدائرة	
	١
	٢
	٣

فريق اعداد الدليل

- ريم حوسه
- عامر الحسامي
- م. حمزة عربيات
- م. أمجد عوده
- سميرة دامر
- احمد عواد
- فاتن محمد
- د. باجس العلوان
- عفاف علي
- اروى العمري
- خلود العبداللات
- ثابت شحاده

- التصميم: حنين سرحان

- فريق تحكيم الدليل
  - السيدة منى هاكوز
  - د. قيس الخلفات

- تم مراجعة الدليل من قبل إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات - رئاسة الوزراء



Telephone: (5604181)

Fax: (5688293)

Call Center: (5008080)

Website: www.csb.gov.jo

هاتف : (٥٦٠٤١٨١)

فاكس : (٥٦٨٨٢٩٣)

مركز الإتصال الوطني: (٥٠٠٨٠٨٠)

الموقع الإلكتروني: ديوان-الخدمة-المدنية.الاردن

Civil Service Bureau 2020