

بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية والتعاقب الوظيفي

QS-HR-03-02

رقم الإصدار : 02

تاريخ الإصدار 2022 / 09 / 27 م

مالك العملية : قسم الموارد البشرية

الاعتماد

بحمد الله تم الاطلاع على هذه اللائحة باصدارها الثاني وعرضها على مجلس إدارة جمعية التنمية الأسرية في اجتماعه الخامس بتاريخ 27 / 09 / 2022 م حيث تم التعديل عليها وفق التعديلات المشار اليها في صفحة التعديل وقد تم اعتمادها من المجلس بعد عرضها عليهم من قبل مدير التطوير المؤسسي في الجمعية .



عنهم رئيس مجلس إدارة أسرية

يوسف بن محمد الجبيرة



المحتويات

٤.....	مقدمة :
٥	بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية
٥	رمز المنهجية
٥	اسم المنهجية
٥	المالك
٥	أهداف المنهجية
٥	وصف المنهجية
٥	مجال التطبيق
٥	المرجعيات
٥	مؤشرات القياس
٦.....	التعريفات العامة الواردة في الدليل :
٨	الأدوار والمسؤوليات :
٩.....	اسم العملية بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية وتوصيف الوظائف :
١٥.....	التغييرات في الإصدار الحالي :

مقدمة :

تجسيداً لمفاهيم توفير خدمات ذات جودة عالية ومتميزة للمتعاملين وانطلاقاً من سعي جمعية التنمية الأسرية لأن تكون الأفضل تأتي مهمة قسم الموارد البشرية في الجمعية كمحرك أساسي في توفير واستخدام كوادر فنية وإدارية طبقاً للتشريعات وأنظمة وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.

ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية مواكبة التغيرات والتطورات والمبادرات وللدور الذي تضطلع به الموارد البشرية في الجمعية في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تطوير اللوائح والسياسات والأنظمة والبرامج وتقديم كافة أشكال الدعم والمساندة للإدارات والأقسام التابعة للجمعية والارتقاء بها من أجل تحقيق أهدافها ورضا موظفيها وخدمات تحقيق رؤية المملكة 2030 تم وضع هذا الدليل لمعرفة الفئات الوظيفية والمسار الوظيفي لكل موظف في الجمعية وهو بمثابة امتداد للجهود التي تبذلها الجمعية في تحقيق الشفافية للجميع

كما وبشكل هذا الإجراء مرجحاً هاماً لكل المعنيين بهذا الخصوص حيث يقدم العمليات الأساسية والإجراءات المتبعة في مجال بناء مصفوفة المسارات الوظيفية والفئات الوظيفية والآليات المتعلقة بالتطبيق والتي نعمل على اتباعها لكي نؤدي الدور المناط بنا .

والله الموفق ...

بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية

QS-HR-03-02	رمز المنهجية
بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية	اسم المنهجية
قسم الموارد البشرية بجمعية التنمية الأسرية بالأحساء	المالك
<ul style="list-style-type: none"> • أحداث تطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى لتحقيق أهداف الجمعية وأهداف الفرد . • الشفافية والوضوح . • وضع أسس لعمليات الاختيار للقيادات والعاملين 	أهداف المنهجية
نعمل في الجمعية على تحديد الفئات الوظيفية حيث تم تقسيم الفئات الوظيفية إلى خمس كم نعمل على تحديد المسارات الوظيفية لكل فئة من الفئات ليتعرف الموظف على مستقبله ومساره الوظيفي .	وصف المنهجية
يسري هذا الإجراء على جميع الوظائف الحالية / الجديدة في الجمعية وذلك وفق لما تم اعتماده من إدارة التطوير المؤسسي في الجمعية بشأن التقييد بالمسميات الوظيفية المعتمدة	مجال التطبيق
دليل الهيكل التنظيمي ، دليل الوصف الوظيفي ، وثيقة الوصف الوظيفي	المرجعيات
<ul style="list-style-type: none"> • عدد القيادات المؤهلين لشغل وظائف قيادية في الوقت المناسب • نسبة الرضا الوظيفي . 	مؤشرات القياس

التعريفات العامة الواردة في الدليل :

في تطبيق أحكام هذا الدليل يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المبينة قرين كل منها ملا يقض سياق النص خلاف ذلك

الوزارة : يقصد بها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

الجمعية : يقصد بها جمعية التنمية الأسرية بالأحساء

الإدارة العليا : رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس ومدير عام الجمعية .

قسم الموارد البشرية : الوحدة الإدارية المعنية بالموارد البشرية في الجمعية .

الوحدة التنظيمية : الوحدة الإدارية التي يتبعها المنصب الوظيفي في الهيكل التنظيمي للجمعية .

نظام تقييم الوظائف : هو النظام المعتمد بموجب قرار مجلس الإدارة في الجمعية في اجتماعه رقم 2 في دورته الأولى بتاريخ ١٣ / ٠٣ / ١٤٤١ هـ

الوظيفة : هي مجموعة من المهام والواجبات التي تحدها الإدارة العليا في الجمعية لغايات توضيح الأدوار الخاصة التي تتضمنها الوظيفة داخل الجمعية وفقاً لنظام العمل في المملكة .

المنصب الوظيفي : هو ما يتفرع عن الوظيفة المعتمدة من مناصب تحمل درجات ومسميات وظيفية وقد تكون فردية أو متعددة في أي من الإدارات التابعة للجمعية .

العائلة الوظيفية : مجموعة من الوظائف ذات التخصصات المتقاربة تكون سلسلة من الوظائف المتشابهة التي تتصاعد تدريجياً من حيث مستوى المعرفة والمهارات والقدرات (الكفاءات) وتمنح فرص التقدم في المسار الذي ينتمي إليه.

الفئة الوظيفية : هو المجال الي تتحدد بموجبه نوعية الوظيفة واتجاهها سواء كانت قيادية أو إدارية أو مهنية / تخصصية .

تقييم الوظيفة : هو تحديد الدرجة الملائمة لها في ضوء وصف الوظيفة ووفق الآليات المعتمدة في نظام تقييم وتوصيف الوظائف في الجمعية .

المسمى الوظيفي : هو الذي يشير إلى دور محدد في الوظيفة التي تم تقييمها على مستوى معين في الهيكل التنظيمي

النطاق الوظيفي : هو مجموعة من الوظائف موزعة على عدد من الدرجات على أحد لمسارات الوظيفية المعتمدة بحيث يكون للوظيفة عدد من الدرجات مقسمة وفق المناصب الوظيفية المتفرعة عنها .

المسار الوظيفي : هو مجموعة من النطاقات تترايط فيما بينها لتعكس مستوى الخبرة وحجم المسؤولية .

التحليل الوظيفي : هو طريقة نظامية لجمعي وتحليل المعلومات اللازمة للوظيفة وبيان مساهمة تلك الوظيفية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجمعية .

الوصف الوظيفي : هو بيان شامل للواجبات والمهام والمسؤوليات والمهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل وأداء مهام الوظيفة بناءً على الدرجة الوظيفية والمسمى المحدد لها وما تتطلبه من كفاءة تشغيلية .

الدرجة الوظيفية : الدرجة التي تُعتمد للوظيفة بعد تقييمها بناءً على الألية المعتمدة في التقييم .

لجنة تقييم الوظائف في الجمعية : لجنة تشكل على مستوى الجمعية بحيث تشكل من فضيلة مدير عام الجمعية ويرأسها مدير التطوير المؤسسي لغايات تقييم الوظائف الحالية والوظائف الجديدة والوظائف المعدلة في الإدارات والأقسام ويُحدد نظام تقييم الوظائف في الجمعية مهامها وألية عملها .

الأدوار والمسؤوليات :

المهام والأدوار	الإدارة / مسمى الوظيفة	م
<ul style="list-style-type: none"> التأكد من العمليات الخاصة بالترقية وفق الاجراء المعتمد. المساهمة في تطوير الاجراء من خلال حضور أحد الأعضاء للاجتماعات الخاصة بذلك وتقديم التقرير لبقية الأعضاء 	مجلس الإدارة	١
<ul style="list-style-type: none"> تشكيل فريق للتأكد من سلامة الإجراء عند الحاجة التأكد من أن جميع الترقيات والتعيينات وفق الإجراء المعتمد . تقديم الدعم والاستشارة لتطوير الإجراء المشاركة في الورش التطويرية تشكيل صف ثاني من القيادات 	المدير التنفيذي	
<ul style="list-style-type: none"> مراجعة الإجراء بشكل سنوي التأكد من اطلاع جميع العاملين على الاجراء مراجعة الوظائف القائمة أثناء المراجعة الداخلية 	التطوير المؤسسي	٣
<ul style="list-style-type: none"> اطلاع جميع العاملين على الاجراء والتأكد من فهمه . العمل على تشكيل صف ثاني من القيادات 	مدراء الإدارات	٤

اسم العملية بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية وتوصيف الوظائف :

QS-HR-03-02-PR-01

المدخلات :

دليل الهيكل التنظيمي

الخطوات :

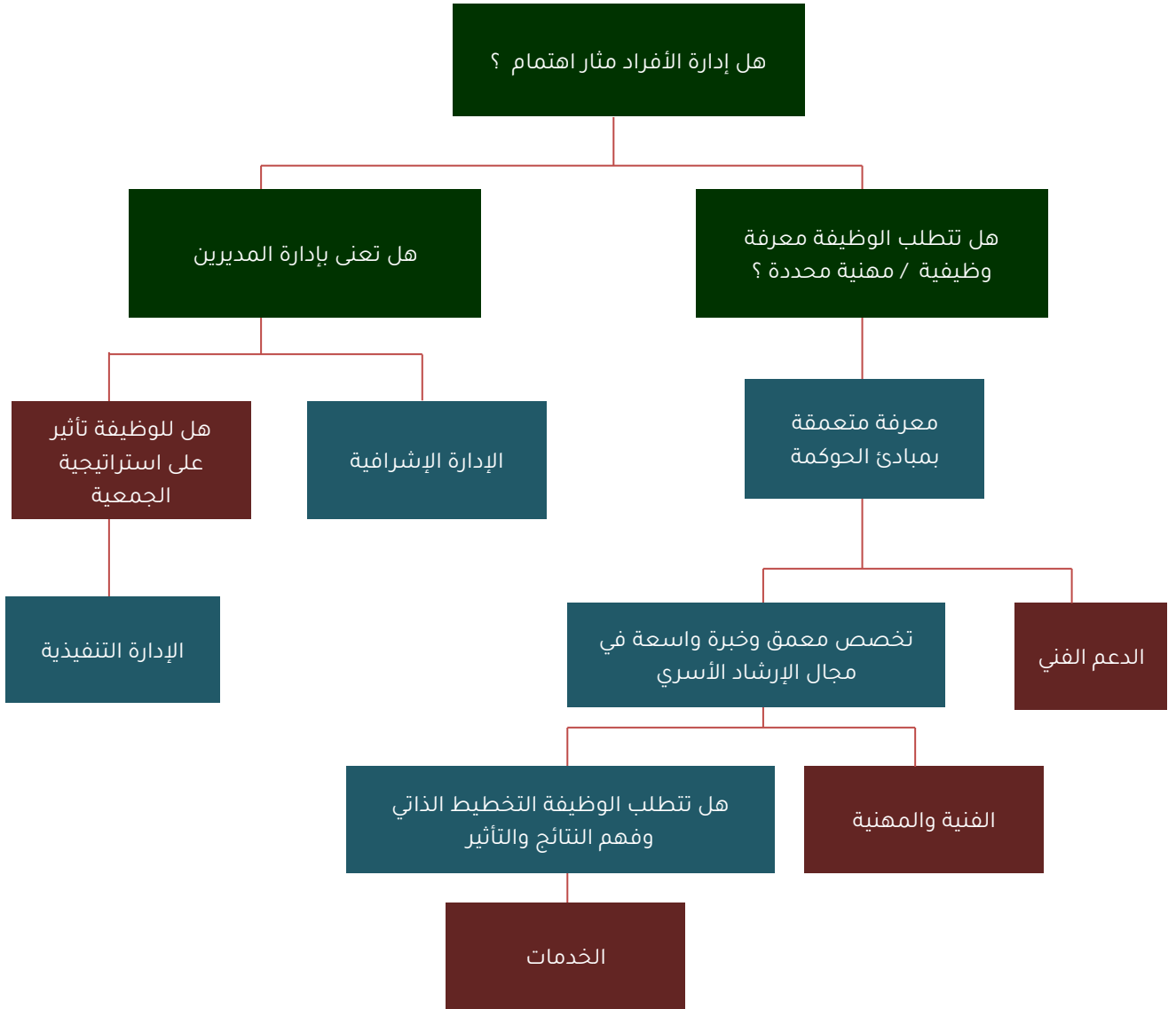
- يعقد مدير التطوير المؤسسي ورشة لمناقشة بناء مصفوفة الفئات والمسارات الوظيفية بحضور المدير العام ومن يرى دعوته .
- يتم استعراض الهيكل التنظيمي وتقسيم الفئات الوظيفية بشكل فردي لكل عضو .
- يتم التصويت على التصنيف ويختار التصنيف الأكثر تصويماً
- يقوم مدير عام الجمعية بعرضه على جهة استشارية خارجية
- يتم عرض الفئات الوظيفية بعد الاعتماد من الجهة الاستشارية الخارجية على مجلس الإدارة لإبداء الرأي والاعتماد

وقد تم تصنيف الوظائف في الجمعية وفق الجدول :

التصنيف	نظام التقييم والتوصيف	المسميات الوظيفية
القيادية	الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة / عضو مجلس الإدارة / المدير التنفيذي
الإشرافية	الإدارة الوسطى	مساعد تنفيذي / المستشار القانوني / مدير التطوير المؤسسي ، المدير المالي / مدير التطوع / مدير العمليات المساندة / مدير إدارة المعاهد والبرامج / مدير المركز الإعلامي / مديرة تنمية المرأة والطفل / مدير الإرشاد الأسري / مدير تنمية الموارد والأوقاف / منسق المجلس
التنفيذية	التنفيذية	رئيس وحدة الموارد البشرية / رئيس وحدة التقنيات / رئيس وحدة المشتريات / رئيس وحدة الشؤون الإدارية / مساعد مدير المعاهد والبرامج / مساعد مدير الإرشاد الأسري / رئيس وحدة الاستشارات / رؤساء مراكز الإصلاح
التخصصية والمهنية	الفنية والمهنية	مستشار / مصلح / رئيس موقع المستشار / مصمم / مصور / مراجع لغوي / علاقات عامة / محاسب
	الدعم الفني	فني صيانة أجهزة الحاسب / كهربائي
المساندة	الخدمات	سائق / حارس / مراسل / عامل

أسس التصنيف الوظيفي :

قبل البدء بإجراءات التقييم الوظيفي يقوم قسم الموارد البشرية في الجمعية بالعمل على تصنيف الوظيفة ضمن فئة وظيفية ومسار وظيفي واعتمادها من قبل مدير عام الجمعية ولتحديد الفئة الوظيفية المناسبة لكل فئة يتم اتباع الخطوات الموضحة في الشكل:



وتجدر الإشارة هنا إلى تصنيف فئات الوظائف يجب ألا يخرج عن المسارات الوظيفية الخمس المعتمدة في الجمعية وهي :

١ **القيادية** : ويشمل هذا النوع فئات الوظائف التي تختص بصفة عامة في صناعة القرارات ووضع الاستراتيجيات للجمعية وفق التوجهات في المملكة العربية السعودية والإشراف على تنفيذها وتتعلق واجباتها ومسؤولياتها بتنفيذ المهام والأعمال الرئيسية وتشمل مجلس الإدارة والمدير العام .

٢ **الإشرافية** : وهي الإدارة الوسطى والمسؤولة عن وضع الخطط التنفيذية ومتابعة مستوى التنفيذ ووضع الخطط البديلة مثل مدير التطوير المؤسسي ومدير الإدارة المالية الخ

٣ **الإداري**: ويشمل هذا النوع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام والمتابعة من الرئيس المباشر بتنفيذ أنشطة رئيسية أو فرعية بالجمعية وتنفيذ ومتابعة تحقيق البرامج والمبادرات ضمن هذه الأنشطة وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة مثل رؤساء الأقسام .

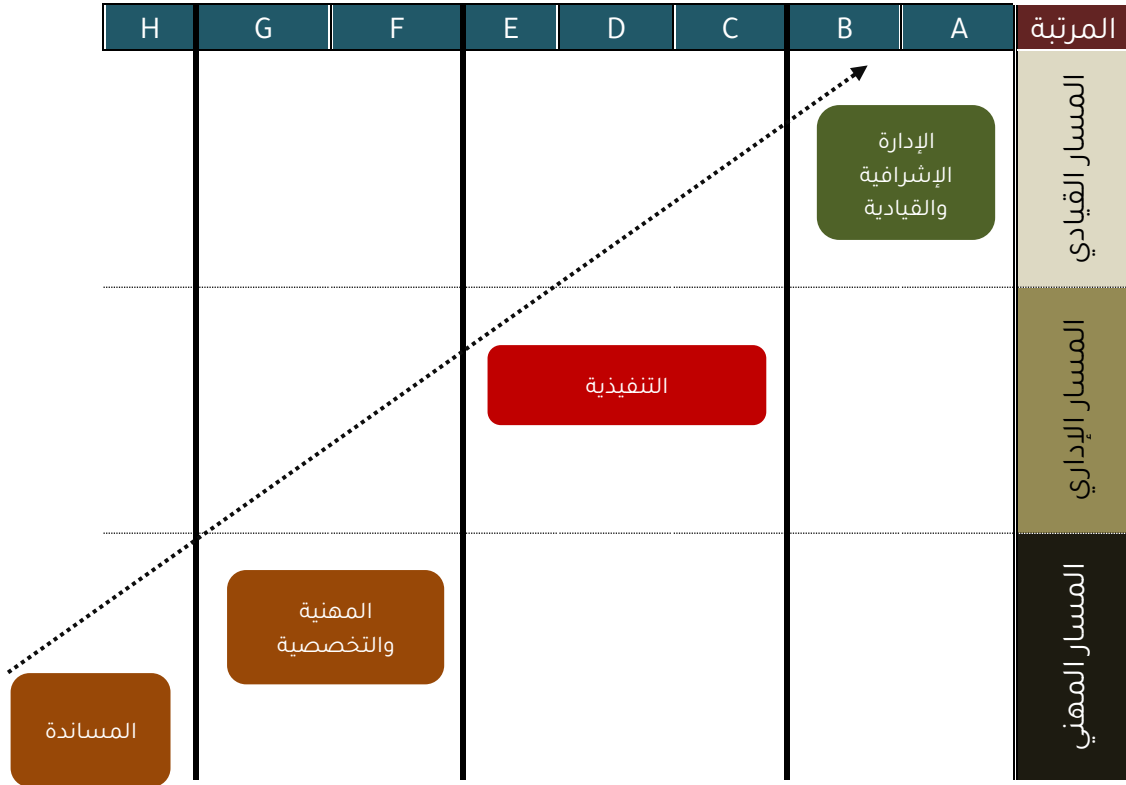
٤ **المهنية** : ويشمل هذا النوع فئات الوظائف التي تتعلق واجباتها ومسؤولياتها بتنفيذ الأعمال التخصصية المتعلقة بالإرشاد الأسري .

٥ **المساندة** : وهي الوظائف المتعلقة بتقديم الخدمات والمساندة مثل سائق ومراسل ... الخ

إذ يتعين على قسم الموارد البشرية تحديد مسار الوظيفة المعتمدة في الجمعية وفق التصنيف السليم الذي يتوافق مع أحد المسارات المذكورة أعلاه وبناء على ذلك وتبعا له يتحدد المسار الوظيفي للموظف منذ البداية .

ويشار في هذا الجانب إلى أن الموظف يستطيع أن يتدرج على ذات المسار أو أن ينتقل إلى مسار آخر وذلك بإجراء النقل إذا ما توفرت في شروط شغل الوظيفة المنقول إليها كما يستطيع التقدم بالترقية شريطة تحقق شروطها المقررة وفق لائحة الموارد البشرية المعتمد في الجمعية المبنية على ما لائحة نظام العمل .

الفئات والمسارات الوظيفية المعتمدة في نظام تقييم وتوصيف الوظائف



جدول رقم (١)

موائمة درجات الكوادر

أمثلة	المستوى المرجعي للتقييم	الفئات الوظيفية
رئيس مجلس الإدارة ، عضو مجلس الإدارة ، أمين المجلس	يتم التعيين وفق الترشيح وقرار من وزارة الموارد البشرية والتنمية لاجتماعية	القيادية
مدير عام الجمعية	يتم تعيينها بقرار من مجلس الإدارة ويرفع للوزارة للاعتماد	الإشرافية
مثل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وجميع الوظائف التخصصية والفنية	وهي المستويات التنفيذي وتعين بقرار من مدير عام الجمعية	الإدارية
مثل مستشار أو مصلح	ويشمل هذا النوع فئات الوظائف التي تتعلق واجباتها ومسئولياتها بتنفيذ الأعمال التخصصية المتعلقة بالإرشاد الأسري ويتم التعيين بقرار من مدير عام الجمعية	المهنية
مثل سائق / مراسل	وهي الوظائف المتعلقة بتقديم الخدمات والمساندة مثل سائق ومراسل ... الخ	المساندة

جدول رقم (٢)

اسم العملية بناء صف ثاني من القيادات

QS-HR-03-02-PR-02

تعريف بناء صف ثاني من لقيادات : هي عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في لوظائف الأساسية المستهدفة لتطوير كفاءات الأفراد الحالية بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والحفاظ عليها .

أهداف بناء الصف الثاني من القيادات

استمرارية الأداء
المؤسسي

كفاءة البداء

تحقيق النمو على
المدى الطويل

تحفيز الموظفين

الجاهزية عن الحاجة

دراسة مستوى الموارد
البشرية المطلوبة

خطوات بناء التدرج الوظيفي :

تحديد الوظائف المستهدفة

حيث يتم الوظائف المستهدفو وفق ثلاث معايير هي (الأهمية المؤسسية ، الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية ، القيمة على المدى البعيد)



الوزن	الأسئلة
الأهمية المؤسسية	
35	كيف تؤثر الوظيفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
35	ما مدى أهمية الوظيفة في انجاز الأعمال الرئيسية اليومية
30	هل الوظيفة الزامية على الجمعية
100	المجموع
صعوبة متعلقة بالموارد البشرية	
34	ما مدى توفر المهارات والجدارات للوظيفة
33	درجة الصعوبة في الاحتفاظ بالمواهب او جذبها في حال توفرها
33	مدى صعوبة نقل المعرفة للمرشح للوظيفة
100	المجموع
القيمة على المدى الطويل	
35	لن تتأثر على المدى الطويل ويتأثر دورها
35	هل من الممكن أن يتم اتمتها على المدى الطويل
30	صعوبة دمج الوظيفة مع وظيفة أخرى
100	المجموع

خطوات تعبئة مصفوفة ملء مصفوفة بناء الصف الثاني :

الخطوة الأولى :

الخصائص	الإطار الزمني	الدرجة
<ul style="list-style-type: none"> الأداء المتميز باستمرار في مجموعة متنوعة من المهام الربط والتفكير خارج الإطار التقليدي، بحل المشكلات، بعنق دواخج ذاتية مرشح جاهز للتخطيط لتعاقب الوظائف والمبادرات الاستراتيجية الأخرى 	جاهز للاستبدال/الانتقال لدور أكبر خلال سنة واحدة	قائد مستقبلي Future Leader
<ul style="list-style-type: none"> الأداء الجيد في الدور الحالي يحتاج فرصة للنمو والتطوير يتطلب تقديم مهام أكبر للمساعدة في الاستعداد للمستوى التالي يلبي كافة الأهداف 	جاهز للاستبدال/الانتقال لدور أكبر خلال سنة واحدة/ سنتين	بارز/واعد Emerge
<ul style="list-style-type: none"> بمميز الأداء بصورة واضحة في الوظيفة الحالية مع احتمالية تقديم المزيد الحاجة لتحديات أكبر أهمية توجيه وتركيز الجهود لزيادة القدرات 	جاهز خلال سنتين / ثلاث سنوات	مساهم Contributor
<ul style="list-style-type: none"> متخصص متمرس قادر على القيام بدور أكبر، قد يواجه مشكلات تتطلب التدريب والتوجيه وتيرة الأداء منخفضة حاليًا ربما بسبب الدور الخاطيء إلا أنه يتحسن عند الحصول على مهام مناسبة 	لا يوجد	غامض Enigma
<ul style="list-style-type: none"> يلبي كافة الأهداف قد ينظر في توسعة نطاق عمله على نفس المستوى قد يحتاج للتدريب في جوانب متعددة، بما في ذلك إدارة الأفراد 	لا يوجد	انتقالي Transitional
<ul style="list-style-type: none"> أداء متميز إلا أنه غير طموح يمكن أن يصل المرشح إلى حدود إمكانيات مساره المهني لا يزال موظفًا مهتمًا ويمكن تشجيعه لتحقيق طموحات مساره المهني 	لا يوجد	عامل Worker
<ul style="list-style-type: none"> أداء منخفض أو محصور بتلبية المتطلبات الرئيسية يمكن أن يكون في الدور الخاطيء أو وصل إلى الحدود القصوى لمساره المهني بحتمل أن يكون سقف طموح الموظف منخفض و/أو لنقصه الإمكانيات 	لا يوجد	متمركز/ثابت (Placeholder) متنقد (Detractor) مانع (Blocker)

تحديد كافة الموظفين الذين يملكون مستوى متميزًا من الأداء (يفوق التوقعات فأكثر) ولديهم الرغبة في التطوير وظيفيًا .

الخطوة الثانية :

إجراء التقييمات حيث يتم إجراء تقييم الموظفين في ضوء الوظائف الجديدة المحتملة (تمنح التقييمات وزنًا 40%)

الخطوة الثالثة :

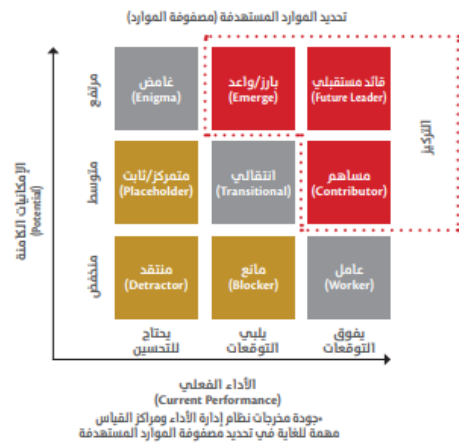
التغذية الراجعة يقدم الرئيس المباشر التابع له الموظف ذو الأداء العالي تغذية راجعة بشأن الأداء المتوقع (تمنح وزنًا يقدر بـ ٥٠%)

الخطوة الرابعة

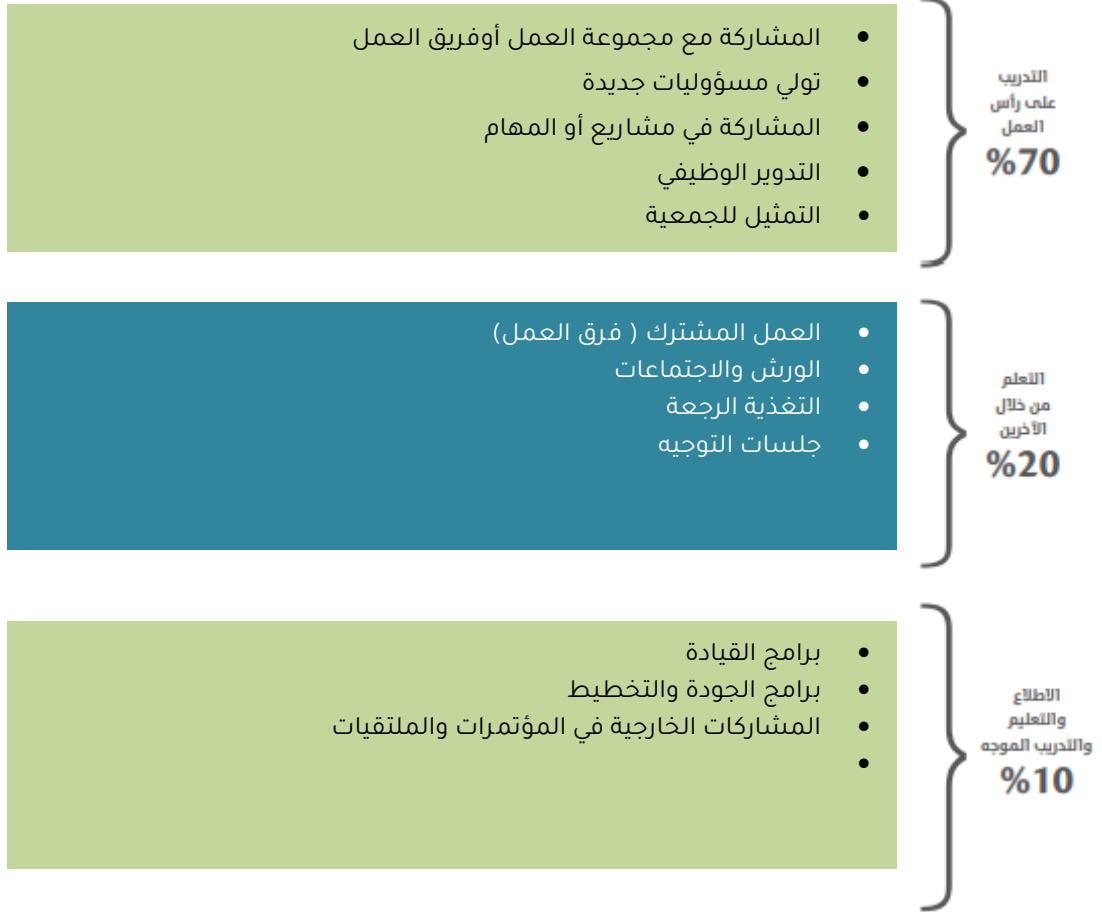
المقابلة الشخصية بواسطة المدير العام بشكل فردي مع الموظف ذي الأداء العالي وتحديد خطته المستقبلية ومدى التزامه (تمنح المقابلة الشخصية وزنًا يقدر بـ ١٠%)

الخطوة الخامسة :

يتم احتساب النسب المئوية للوزن الخاص بالتصنيف المتوقع للموظف ذي الأداء العالي وتوزيعها وفقًا للمصفوفة



الموظفين المؤهلين لتولي المناصب القيادية وفق التقييم أعلاه يتم اتخاذ الآتي :



التغييرات في الإصدار الحالي

النتائج	ما تعلمناه من التعديل	النوع	البند
ارتفاع نسبة الرضا وتحقق العدل	وضع منهجية واضحة لطرق إضافة الصف الثاني	إضافة	بناء صف ثاني من القيادات
بناء صف ثاني من مختلف المستويات الوظيفية	يجب أن يشمل التصنيف جميع الوظائف	تعديل	إعادة تنظيم وتصنيف الوظائف
أن إضافة الاعتماد يوضح ما هي الوثيقة المعمول بها حالياً ومتى تم التعديل	التحقق من أن هذه الوثيقة هي الرسمية	إضافة	إضافة صفحة الاعتماد