

سياسة الإحلال أو التعاقب الوظيفي
للشركة الوطنية لصناعة الأسمدة الكيماوية
شركة مساهمة مدرجة

اعتماد مجلس الإدارة		
الاسم	الصفة	التوقيع
فهد برجس الناصر	رئيس مجلس الإدارة	
عبدالله برجس الناصر	نائب رئيس مجلس الإدارة	
ياسر حامد القحطاني	عضو	
سعد عجلان العجلان	عضو	
بندر سليمان البحيري	عضو	
أسماء طلال حمدان	عضو	
رقم الإصدار: 2022/1 م تاريخه: 2022/05/17 عدد الصفحات: 7		الختم:

م	محتويات	الصفحة
1	مقدمة	3
2	الإحلال أو التعاقب الوظيفي	3
3	أهداف الإحلال أو التعاقب الوظيفي	4
4	خطة الإحلال أو التعاقب الوظيفي	4
5	آثار خطة الإحلال أو التعاقب الوظيفي	5
6	نماذج خطة الإحلال أو التعاقب الوظيفي	5
7	مراحل خطة الإحلال أو التعاقب الوظيفي	6
8	أحكام ختامية	6

تمهيد:

تخطيط التعاقب يساعد الشركة على اتخاذ نهج أكثر استراتيجية لتنمية المهارات القيادية ، وتقييم مهارات الموظف . مع الشاغلين على استعداد للذهاب في أي وقت و تغيير متوقع أو غير متوقع يحدث في الشركة ، والتأكد من استمرارية العمل في جميع المستويات في الشركة مما يؤدي إلي تحسين عملية التعيين للمناصب الرئيسية و تطوير فعال على المدى الطويل للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان النمو الوظيفي و تحليل العمل ، والمسؤوليات ، و المهارات و المعرفة اللازمة للمستقبل ، و هو أمر حيوي لاجتذاب و استبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين والتي ستساعد في الحاضر و أكثر من أجل النمو للمنظمة في المستقبل . بوجود الأشخاص المناسبين و المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة للقيام بالعمل الملائم للشركة ، وعلى الشركة اتباع الأسس العلمية في اختيار المرشحين لشغل الوظائف المهمة و المراكز القيادية ، وعليها أن تعمل بشكل مؤسسي و منظم عند وضع سياسات الإحلال أو التعاقب الوظيفي بهدف إعداد كوادر قيادية بديلة، فعدم إدراك الشركة لأهمية الإحلال الوظيفي يؤدي إلي فقدانها لكثير من الموظفين المؤهلين والقياديين

المادة الأولى: تعريف الإحلال أو التعاقب الوظيفي:

تخطيط التعاقب أو الإحلال الوظيفي هي عملية تقرير الأدوار الحرجة أو الحاسمة في الشركة و تحديد و تقييم الخلفاء المحتملين و تزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة للفرص الحالية و المستقبلية . فهو عملية إيجاد الشخص البديل الذي يشغل أو ينوب عن الشخص شاغل المنصب في حال غيابه لأي سبب كان. وعدم ترك المنصب شاغرا.

المادة الثانية: أهداف الإحلال أو التعاقب الوظيفي:

لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي العديد من الأهداف التي تعود بالفائدة المطلوبة للشركة ومن أهمها :

- يعمل على زيادة تنمية الشركة في الوقت الحالي ومستقبلاً .
- تحسين وزيادة مهارات و كفاءات العاملين الذي تم ترشيحهم للالتحاق بالوظائف القيادية في الشركة.
- تنمية رأس المال الفكري و الثقافي الخاص بالشركة
- تنمية المواهب الحالية للموظفين للاستفادة منها في المستقبل
- تزويد الشركة بالكفاءات اللازمة لاستخدامها عند الحاجة
- تشجيع الموظفين عن طريق تنمية مهاراتهم والاهتمام بهم.

المادة الثالثة: خطة الإحلال أو التعاقب الوظيفي:

المرحلة الأولى : معرفة الوظائف الضرورية ويقصد بها الوظائف التي قد يقود تركها بشكل مفاجئ يؤدي إلى تعطل أداء الشركة وسير عملياتها الرئيسية عند مغادرة شاغلها ،وعندها تقوم لجنة الترشيحات و المكافآت تقوم بتصنيف وفق المعايير التالية لتحديد إذا كانت الوظيفة حرجة أم لا:

- قلة توفر المرشحين من خارج الشركة لشغل هذه الوظيفة
- ضعف قاعدة المرشحين من داخل الشركة الملائمين لشغل هذه الوظيفة
- التأثير القوي على الشركة وعلى سير أدائها في حال ترك شاغلها للشركة أو شغلها بشخص غير مناسب
- مجموعة مهارات أو قاعدة معرفة فريدة تتطلبها الوظيفة.

المرحلة الثانية: تحديد أفضل المرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل كل وظيفة وذلك من خلال عدة مصادر

:

- الترشيح من قبل شاغل الوظيفة الحرجة الحالي وذلك من خلال استبيان معد مسبقاً يتم تعبئته من قبله و يشمل على المهام و الواجبات الرئيسية للوظيفة و المخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال تغيب شاغل الوظيفة بشكل مفاجيء
- قاعدة المواهب في الشركة والتي يمكن الحصول عليها من خلال إدارة المواهب .

المرحلة الثالثة: البدء بتنفيذ عملية تخطيط الإحلال أو التعاقب وفق الآتي:

1. تحديد الوظائف و المهام الرئيسية و المهمة في الشركة، والتي تعتبر عاملاً أساسياً في نمو الشركة.
2. تحديد المهارات التي يحتاجها الموظفون لشغل الوظائف الرئيسية المهمة وتدريبهم لاكتسابهم تلك المهارات وتنميتها .
3. جعل أصحاب الوظائف الرئيسية يدركون المهام و الوظائف التي تم تحضيرهم وتنمية قدراتهم لشغلها.
4. تحديد الوقت اللازم لإعادة شغل الوظائف و المهام الرئيسية
5. استمرارية البحث عن الموظفين المميزين و أصحاب الكفاءات في كافة أقسام الشركة و العمل على استمرايتهم في العمل
6. المراجعة المستمرة لخطة الإحلال الوظيفي بهدف التحسين المستمر

المادة الرابعة : أثار خطة الإحلال أو التعاقب الوظيفي:

أن عملية التخطيط للتعاقب الوظيفي ، ذات أثر كبير في إعداد القادة المحتملين داخل الشركة أو من خارجها و أهمية استقطاب المواهب و العمل على رعايتهم و تطوير مهارتهم ، و إعطاهم حرية الانطلاق للابتكار و الإبداع ، و اتباع أحدث الطرق في تقييم الأداء و الرصد و المتابعة من أجل اختيار سليم لقادة المستقبل

المادة الخامسة : نماذج تخطيط الإحلال أو التعاقب الوظيفي:

النموذج الأول: التخطيط قصير الأجل- الأستبدلات في حالات الطوارئ:

هذا النموذج يركز على الحاجة الطارئة التي تحدث نتيجة تطور مفاجئ داخل الشركة ، مثل ترك موظف كفو العملائي سبب كان ، ووفق هذا النموذج عادةً ما تحاول إدارة الشركة ملء الفراغ من داخلها، ولكن في كثير من الأحيان تضطر الشركة لأن تذهب في الخارج لعدم وجود احد قد تم تدريبه وتأهيله لشغل هذه الوظيفة.

النموذج الثاني: التخطيط طويل الأجل-إدارة المواهب:

هذا النموذج يركز على الحاجة المستقبلية للشركة ، ويتم اعتماد هذا النموذج ضمن إطار استراتيجي لأهداف الشركة المستقبلية ، وتقوم الإدارة العليا بتحديد العتائف والمراكز الرئيسية المهمة ، ويتم بتحديد المرشحين المحتملين لشغل تلك الوظائف . ويمتاز هذا النموذج باكتشاف وتحديد المواهب والكفاءات من كوادر الشركة . وتحدد المهام و الوظائف المهمة واللازمة لنجاح الشركة في المستقبل. و الاحتفاظ بالموظفين و تحفيزهم للترقية و الوصول إلى المراكز القيادية.

النموذج الثالث: الجمع بين تخطيط قصير الأجل و طويل الأجل:

يتم في هذا النموذج إعطاء الإدارة العليا مجال التخطيط للحاجة المستقبلية للشركة وتحديد الوظائف و المراكز الرئيسية المهمة داخل الشركة على المدى الطويل ، ومنح إدارة الشركة صلاحية ملء الفراغ و التحضير للخلافة الطارئة لضمان عدم تأثر الأعمال بفقدان المعرفة أو عدم وجود الموظفين المهرة.

المادة السادسة: مراحل إعداد خطة الإحلال أو التعاقب الوظيفي:

1. تقييم أداء المرشح بشكل دوري ومتابعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء التصحيحي و الوقائي بشكل مستمر
2. الإستماع لآراء و إفادات المرشحين وشاغلي الوظائف الحالية
3. التفاعل مع انطباعات ذوي العلاقة وتقييم متطلبات التغيير إن وجدت
4. تصميم نموذج استبيان و تقييم المرشحين و توزيعه على الأشخاص الذين تم تحديدهم لإيجاد بديل المناسب لهم ومن ينوب عنهم، وتحتوي نماذج الأستبيان المعلومات الشخصية ، أهم المهام و المسئوليات الموكلة إليه ، و استبيان يوضح أهم المخاطر المشاكل التي يمكن أن تنشأ في حال غيابهم عن العمل لأي سبب كان ، و يطلب منهم ترشيح الشخص المناسب لينوب عنهم و تسجيل بياناته ، و ماهي أهم المهام التي ستوكل إليه، ثم يتم تقييم المرشح في الجوانب الشخصية و الصفات القيادية و المهارات الفنية و إضافة إلى أداء عمله ، وغيرها لتحديد نقاط القوة و الضعف لدي المرشح إضافة إلى الدورات التي حصل عليها في الفترة الماضية

5. ثم رفع خطة الإحلال لرئيس الشركة و دعوة لجنة الترشيحات و المكافآت للاجتماع لمناقشة و تحديد تلك المناصب الهامة التي يجب أن يوجد البديل المقترح لها وتحديد الأسماء المرشحة لتكون بديل لشاغرين تلك الوظائف و رفع توصيتها إلى مجلس الإدارة لإقرارها.
6. وضع خطة للتقييم و المراجعة و التأكد من فعالية القرار
7. تدريب و تأهيل المرشحين ليكونوا مستعدين للعمل
8. وبعد الانتهاء من عملية التدريب و التأهيل يمكن عمل اختبار للمرشحين من خلاء إعطاء المدراء إجازة لينوب عنهم الأشخاص الذين تم ترشيحهم ، ويتم فيها تقييم أدائهم ومدى نجاحهم فيما أوكل لهم. وفي حال لم يوجد البديل داخل الشركة فإنه يمكن البحث خارجها.

المادة السابعة: أحكام ختامية (النشر و النفاذ و التعديل):

1. تطبق هذه السياسة ويتم الالتزام بها من قبل الشركة اعتباراً من تاريخ اعتمادها من مجلس الإدارة
2. يتم مراجعة هذه السياسة بصفة دورية -عند الحاجة- من قبل لجنة الترشيحات و المكافآت ، ويتم عرض أي تعديلات مقترحة من قبل اللجنة على مجلس الإدارة لاعتمادها.
3. تعد هذه السياسة مكملة لما ورد في أنظمة و لوائح الجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية و لا تكون بديلة عنها و في حال أي تعارض بين ماورد في اللائحة و أنظمة و لوائح الجهات التنظيمية فإن أنظمة و لوائح الجهات التنظيمية تكون هي السائدة.