



جَمْعِيَّةُ الْبَيْتِ الْأَهْلِيِّتِّ الْمَحْسَلَانِي

خطة تعاقب وتدرج الموظفين





خطوات التخطيط للتعاقب والتدرج الوظيفي

تعريفات

التعاقب الوظيفي:

هو عملية تعاقب على منصب ما أو بشكل مبسط استبدال موظف بموظف آخر بمعنى إيجاد بديل له في حالة غيابه لسبب ما ، مثل المرض أو الحضور لالتزامات أو المشاركة في فعاليات ما... إلخ وكذلك عند تغيير الهيكل الوظيفي للجمعية.

التدرج الوظيفي:

عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة .

تقييم الأداء:

هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الجمعية وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في الجمعية وتبدأ من الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

المسار الوظيفي:

مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمله بالجمعية.

المهارات الشخصية:

هي القدرات اللازمة للسير في طرق هذه الحياة بشكل مستقر وهي متنوعة منها: اللغوية والمهنية والتحدث والمواجهة وغير ذلك وتقاس بمدى إتقان الشخص لها.

الإرشاد المهني:

هو عملية مساعدة الفرد على اتخاذ القرار السليم في القرارات العملية وذلك بهدف زيادة احتمالات النجاح والتقدم والتطور في مجال عمله وتحقيق حالة من التوافق المهني.

المراتب الوظيفية:

هي الدرجات والمستويات التي يُعين عليها الموظف عند التحاقه بالجمعية.



جمعية البنا الأهلية للتأهيل

الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية (تأهيل واستقطاب الموارد البشرية المتخصصة)

ماذا نريد أن نقيس	صيغة المؤشر
الكوادر المستقطبة	عدد الكوادر المستقطبة
ساعات التدريب	عدد ساعات التدريب
تحسن مستوى الأداء	نسبة تحسن مستوى الأداء
أفراد الصف الثاني المؤهلين	عدد أفراد الصف الثاني المؤهلين

الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية (زيادة نسبة البناء المؤسسي)

ماذا نريد أن نقيس	صيغة المؤشر
فرص التحسين	عدد فرص التحسين
إنجاز الخطة التشغيلية	نسبة إنجاز الخطة التشغيلية
الأفكار الجديدة المطبقة	عدد الأفكار الجديدة المطبقة
جوائز التميز المتقدم لها	عدد جوائز التميز المتقدم لها
إنجاز المهام	نسبة إنجاز المهام



الخطوة الأولى:

تقوم الموارد البشرية بتحديد المناصب / الوظائف الرئيسية والموظفين الرئيسيين في الجمعية حسب النموذج التالي:

المنصب	المسؤول	ملاحظات
١ مدير تنفيذي		
٢ مدير مالي		
٣ مدير إدارة		
٤ مدير IT		
٥ مدير موارد بشرية		

الخطوة الثانية:

يتم تصميم استبيان ونموذج تقييم للمرشدين وتوزيعه على المدراء لتعبئته الرئيسيين حسب النماذج التالية:





جَمْعِيَّةُ الْبَرِّ الْأَهْلِيَّةِ بِالْمَحْسَلَاتِي

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع: خطة التعاقب الوظيفي

السادة/ المدراء ومدراء الدوائر و الأقسام المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الموارد البشرية بعمل دراسة للتعاقب الوظيفي في الجمعية أي بمعنى إيجاد الشخص البديل الذي يمكنه إشغال المنصب أو ينوب عنكم في حال تغييبكم عن العمل لأي سبب من الأسباب، وذلك لتجنب الفراغ والمخاطر التي يمكن أن تنشأ عن ذلك التغييب.

لذا نرجو من حضرتكم ترشيح اسم الشخص الذي ترونه مناسباً ويمكنه أن ينوب عنكم في حال التغييب عن العمل لأي سبب من خلال تعبئة الاستمارة المرفقة وإرجاعها إلى الموارد البشرية حتى تاريخ:

وفي حال عدم وجود شخص مناسب من داخل الجمعية يمكنه أن ينوب عنكم يرجى تعبئة القسم الأول والثاني والثالث وإرفاق المواصفات المطلوبة في الشخص لينوب عنكم في حال تغييبكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الموارد البشرية



استبيان التعاقب الوظيفي

القسم الأول: بيانات المدير/المسؤول			
الاسم		العمر	
المسمى الوظيفي		القسم	
المؤهل العلمي		التخصص	
عدد سنوات الخبرة الداخلية		عدد سنوات الخبرة الخارجية	

القسم الثاني: ماهي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة إليك؟	
١.	
٢.	
٣.	
٤.	
٥.	

القسم الثالث: ما هي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال تغييبكم عن العمل لأي سبب كان؟	
١.	
٢.	
٣.	
٤.	
٥.	

القسم الرابع: في حال تغييبكم عن العمل من هو الشخص الذي تراه مناسباً وترشده ليحل محلك؟	
.....	



جَمْعِيَّةُ الْبَيْتِ الْأَهْلِيِّتِّ الْمَحْسَلَاتِي

القسم الخامس: بيانات المرشح؟

الاسم	العمر		
المسمى الوظيفي	القسم		
المؤهل العلمي	التخصص		
عدد سنوات الخبرة الداخلية	عدد سنوات الخبرة الخارجية		

القسم السادس: ما هي أهم المهام والمسؤوليات الموكلة للمرشح؟

١.
٢.
٣.
٤.
٥.



القسم السابع: تقييم المرشح

اسم المرشح:

الترشيح من قبل:

التصنيف		عناصر التقييم	ممتاز (٥)	جيد جداً (٤)	جيد (٣)	مقبول (٢)	الدرجة المعطاة
الصفات الشخصية	١	الاهتمام بالمظهر العام					
	٢	الثقة بالنفس وقوة الشخصية					
	٣	التواصل بوضوح وفعالية					
	٤	التصرف مع المسؤولين والجمهور والزملاء					
	٥	التعامل بدبلوماسية مع الآخرين					
	٦	التعاون مع الزملاء في مجال العمل والعمل بروح الفريق					
	٧	الحفاظ على أسرار العمل					
	٨	يتقبل الأوامر من رؤوسه					
	٩	يتقبل النقد البناء					
	١٠	مقبول لدى الزملاء الآخرين					
الصفات القيادية	١	التحمس للعمل والقيادة					
	٢	تقبل مهام القيادة ومسؤولياتها					
	٣	القدرة على وضع الأهداف والخطط وتنفيذها					
	٤	القدرة على تنظيم وقيادة وتحفيز فريق العمل					
	٥	المهارة في التفاوض والقدرة على الإقناع					
مهارات فنية	١	استخدام الحاسوب بشكل عام					



جمعية البر الأهلية بالحسلائي

					٢ استخدام البرامج التي تلزمه في العمل	
					٣ استخدام أدوات العمل	
					٤ القدرة على إعداد التقارير	
					٥ مهارات اللغة الانجليزية	
					١ الفهم لأهداف ومهام العمل	الأداء في العمل
					٢ المعرفة بنظم وإجراءات العمل	
					٣ الالتزام بأنظمة وسياسة الجمعية	
					٤ يتعلم بسرعة من المهام الجديدة	
					٥ لديه خبرة جيدة في مجال العمل	
					٦ لديه إلمام بأسرار العمل	
					٧ يقدم اقتراحات مفيدة لتطوير العمل	
					٨ لديه القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة	
					٩ يعتمد على نفسه في إنجاز الأعمال الموكلة إليه	
					١٠ تحمل ضغط العمل والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام	
					١١ المتابعة لما يستجد في العمل	
					١٢ إنجاز العمل بالمستوى المطلوب	
					١٣ الترتيب والنظام في العمل	
					١٤ لديه الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	
					١٥ إمكانية الاعتماد عليه	

مجموع العلامات = (.....)

التقدير العام: ممتاز جيد جداً جيد



القسم الثامن: تحديد أهم نقاط القوة لدى المرشح

.....	١.
.....	٢.
.....	٣.
.....	٤.
.....	٥.

القسم التاسع: تحديد أهم نقاط الضعف لدى المرشح

.....	١.
.....	٢.
.....	٣.
.....	٤.
.....	٥.

القسم العاشر: حدد الأعمال التي يمكن للمرشح أن يقوم بها بمهنية ويمكن الاعتماد عليه؟

.....	١.
.....	٢.
.....	٣.
.....	٤.
.....	٥.

القسم الحادي عشر: حدد الأعمال التي لا يمكن فيها الاعتماد على المرشح للقيام بها؟

.....	١.
.....	٢.
.....	٣.
.....	٤.
.....	٥.



القسم الثاني عشر: حدد الدورات التدريبية التي يحتاجها الموظف لتطوير قدراته ومهاراته؟

.....	١.
.....	٢.
.....	٣.
.....	٤.
.....	٥.

الخطوة الثالثة: تفريغ الاستبيان

١. المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن تغيب كل مسؤول كما وردت من المسؤولين.

المخاطر التي يمكن أن تنشأ في حال التغيب المفاجئ	المنصب	
.....	مدير عام	١
.....	مدير مالي	٢
.....	مدير	٣
.....	مدير IT	٤



٢. تحديد أسماء المرشدين للخلافة ونقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية حسب النموذج التالي:

12



٣. تفريغ الاستبيان حسب النموذج التالي.

#	المنصب	المستأهل	العمر	سنوات الخبرة	المرشح البديل	العمر	الوظيفة الحالية	المؤهل العلمي	التخصص	سنوات الخبرة	ملاحظات
١											
٢											
٣											
٤											
٥											
٦											
٧											
٨											
٩											

الخطوة الرابعة:

رفع خطة التعاقب للمدير العام ومن بعدها لمجلس الإدارة لاعتمادها وإقرارها.

الخطوة الخامسة: خطة التدريب

بعد اعتماد خطة التعاقب والتدرج من مجلس الإدارة يتم إعداد خطة تدريبية للصف الثاني (المرشحين) لتأهيلهم ليكونوا على استعداد لتسلم مهامهم ، حيث يتم إطلاع المرشحين على كافة الأعمال التي يقوم بها من سبقهم ويتم اطلاعهم على أسرار العمل ونقاط الخطر.

الخطوة السادسة:

بعد الانتهاء من عملية التدريب والتأهيل يمكن عمل مايلي:

- إعطاء إجازة للموظفين الرئيسيين لمدة معينة وتسليم الأعمال لنوابهم لتقييم أدائهم من قبل لجنة يرأسها المدير التنفيذي.
- وفي حال إخفاق النائب في إدارة العمل وكان دون المتوقع يتم استثناءه من الخطة والبحث عن بديل آخر.



٣. تفريغ الاستبيان حسب النموذج التالي.

#	المنصب	المستأول الحالي	العمر	سنوات الخبرة	المرشح البديل	العمر	الوظيفة الحالية	المؤهل العلمي	التخصص	سنوات الخبرة	ملاحظات
١											
٢											
٣											
٤											
٥											
٦											
٧											
٨											
٩											

الخطوة الرابعة:

رفع خطة التعاقب للمدير العام ومن بعدها لمجلس الإدارة لاعتمادها وإقرارها.

الخطوة الخامسة: خطة التدريب

بعد اعتماد خطة التعاقب والتدرج من مجلس الإدارة يتم إعداد خطة تدريبية للصف الثاني (المرشحين) لتأهيلهم ليكونوا على استعداد لتسلم مهامهم ، حيث يتم إطلاع المرشحين على كافة الأعمال التي يقوم بها من سبقهم ويتم اطلاعهم على أسرار العمل ونقاط الخطر.

الخطوة السادسة:

بعد الانتهاء من عملية التدريب والتأهيل يمكن عمل مايلي:

- إعطاء إجازة للموظفين الرئيسيين لمدة معينة وتسليم الأعمال لنوابهم لتقييم أدائهم من قبل لجنة يترأسها المدير التنفيذي.
- وفي حال إخفاق النائب في إدارة العمل وكان دون المتوقع يتم استثناءه من الخطة والبحث عن بديل آخر.



المهارات التدريبية الممكنة للتدرج الوظيفي:



مصفوفة متطلبات التدرج الوظيفي

المسارات	المراتب	المهارات المعرفية	المهارات الشخصية	التعليم التدريبي	الإرشاد المهني
الوظائف الأساسية	منسق	التواصل مع الآخرين الدقة في تقديم الخدمة	ثانوية عامة دبلوم	التدريب التخصصي التوجيه الارشادي	
	أخصائي	بناء العلاقات. الدقة في تقديم الخدمة. التواصل مع الآخرين. الجودة في تقديم الخدمة.	بكالوريوس دبلوم	التدريب التخصصي. التوجيه الارشادي. تفويض الصلاحيات.	النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.
	مساعد مدير إدارة	القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على التفكير الاستراتيجي . مهارات تحليل البيانات. قيادة الفريق.	ماجستير بكالوريوس	التوجيه الإرشادي. تفويض الصلاحيات.	التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع. النصح بشأن الأولويات. الواجب الالتفات إليها المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.
الوظائف المتقدمة	مدير إدارة	قيادة التغيير. التكامل الإداري. القدرة على تحفيز الآخرين.	ماجستير بكالوريوس	تفويض الصلاحيات	النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة



أو النجدة عند الطلب.			القدرة على التفكير الاستراتيجي. القدرة على تطوير أداء الآخرين.	
التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع. النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.	تفويض الصلاحيات	ماجستير بكالوريوس	قيادة التغيير. القدرة على التخطيط الاستراتيجي. القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على تطوير أداء الآخرين.	نائب مدير عام
النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها. المبادرة بالمساعدة أو النجدة عند الطلب.	تفويض الصلاحيات	دكتوراه ماجستير بكالوريوس	قيادة التغيير. القدرة على التخطيط الاستراتيجي. القدرة على تحفيز الآخرين. القدرة على تطوير أداء الآخرين. التركيز على النتائج. قيادة الفريق.	المدير التنفيذي



الخاتمة

في الختام نتمنى أن نكون قد وفقنا في إعداد وتحليل ودراسة منهجية بناء الصف الثاني والتعاقب والتدرج الوظيفي الخاصة بجمعية البر الخيرية بأم الدوم وأن تحقق الغاية المطلوبة في تطوير وتحسين كفاءة العاملين بالجمعية لتحقيق الأهداف الخاصة بالاستراتيجية.

لائحة ودليل التعاقب الوظيفي			عنوان اللائحة
V1.0	رقم النسخة	الموارد البشرية	الإدارة
١٠ صفحات	عدد الصفحات		رقم اللائحة
	تاريخ المراجعة	٢٠٢٠/٣/١٠	تاريخ الإصدار
	تاريخ التطبيق	٢٠٢١/٣/١٠	تاريخ إعادة المراجعة



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بغداد

المحتويات

الموضوع	الصفحة
تعريفات	٢
الإطار الاستراتيجي للموارد البشرية	٣
خطة التعاقب الوظيفي	٥
استبيان التعاقب الوظيفي	٦
تفريغ الاستبيان	١١
الخاتمة	١٧