



حمد الحصري وعائلته الخيرية

Hamad Al Hussaini & His Family Charity

دليل تطوير جدارات العاملين في مؤسسة حمد الحصري وعائلته الخيرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تمهيد

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فتتأكد أهمية موضوع الجدارات في العمل المؤسسي كونها تتعلق برأس المال الأهم للمنظمة وهو العنصر البشري، ولذا تسعى المنظمات التي تنشد التميز إلى أن يكون لها دليل يجمع أبرز الجدارات والسمات التي تستهدف أن تتوفر في العاملين لديها لتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في المنظمة والوصول إلى الريادة والتميز في المخرجات والنتائج. فالاستثمار في البشر من خلال دعم وتفعيل خطط التطوير الشخصية للموظفين دليل على نضج المنظمة وإدراكها لأول الطرق وأسرعها في الوصول لأهدافها. وأدلة تطوير الجدارات من أهم الخطوات المساعدة لتمكين المنظمة من ترشيد قرارات الاستقطاب والترقية والتطوير للموظفين.

من هذا المنطلق سعت المؤسسة لبناء هذا الدليل لتطوير جدارات العاملين لديها بحيث يحوي الدليل مصفوفة للجدارات الوظيفية تستوعب جميع المستويات في الهيكل التنفيذي للمؤسسة، كما يقدم مجموعة من النشاطات المقترحة لتطوير هذه الجدارات.

وقد تم تقسيم مادة هذا الدليل إلى أربعة أجزاء:

- الجزء الأول: مقدمة عن الجدارات ومنهجية الدليل
- الجزء الثاني: مصفوفة الجدارات والمؤشرات
- الجزء الثالث: مصفوفة الجدارات والمسميات الوظيفية
- الجزء الرابع: النشاطات التطويرية المقترحة لتطوير الجدارات
- الجزء الخامس: طرق استخدامات الدليل

الجزء الأول: مقدمة عن الجدارات ومنهجية الدليل

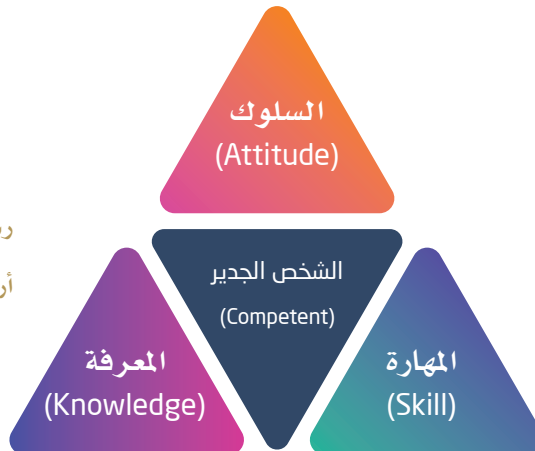
ما هي الجدارة؟

هي أي معرفة أو مهارة أو مفهوم أو سمة أو قيمة يمكن ملاحظتها وقياسها في النفس البشرية، وهناك تعريف آخر للجدارة بأنها هي السمة السلوكية التي تميز المتفوقين عن غيرهم في عمل ما.

وكما تقدم فأنواع الجدارات تختلف؛ فمنها ما هو ظاهر وهذا الجزء هو مثل رأس جبل الجليد الذي لا يشكل سوى جزء صغير من الجدارة، ولذا فهو الجزء الأسهل من ناحية الاكتساب والتطوير وتظهر هذه الجدارات من خلال المعرفة أو المهارة، كما أن هذا الجزء ظاهر للعيان والذي يعني أنه أكثر قابلية للملاحظة والقياس.

في المقابل، هناك أنواع أخرى من الجدارات تمثل قاعدة جبل الجليد، والتي تشغل الجزء الأكبر من الجبل على الرغم من كونها غير ظاهرة، ولذا فهي كامنة في أعماق النفس البشرية فيصعب ملاحظتها أو قياسها إلا أنها هي المحرك الأكبر للجدارة، كما أن اكتسابها يحتاج جهد ووقت أكبر بالمقارنة مع الجدارات الظاهرة، ويعبر عن هذه الجدارات بالدوافع أو السمات أو المفاهيم الذاتية. (راجع الرسم التوضيحي ١)

أخيراً فيما يتعلق بهذا المحور، فإن الشخص الذي يمكن أن يوصف بأنه جدير في عمل ما هو ذلك الشخص الذي أتقن مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بأداء هذا العمل. (راجع الرسم التوضيحي ٢)



رسم توضيحي (٢)

أركان الجدارة



رسم توضيحي (١)

أنواع الجدارات

منهجية الدليل:

كما تقدم أن أركان الجدارة الثلاثة هي المعرفة والمهارة والسلوك، وبالتالي فإن قواميس الجدارات تركز على توضيح ما هي السلوكيات التي يمكن ملاحظتها أو قياسها للتعبير عن مدى تحقق الجدارة.

وفي هذا الصدد نجد أن هناك مدرستين في بناء الجدارات الوظيفية فمنها ما يعتمد مستوى بناء الجدارات ثم تحديد مؤشرات سلوكية لكل مستوى وظيفي (إدارة عليا - إدارة وسطى - التنفيذيين)، والمدرسة الأخرى تعتمد مؤشرات سلوكية واحدة لكل جدارة ثم تقوم بتوزيع هذه المؤشرات على الوظائف داخل المنظمة بناء على طبيعة الأوصاف الوظيفية لكل وظيفة، وهو النهج الذي سلكناه في هذا الدليل.

بني الدليل بناء على دراسة مستفيضة لطبيعة المهام الوظيفية للعاملين في المؤسسة والجدارات اللازمة لها، كما تمت الاستفادة من خبرات مجموعة من القيادات في العمل المانح حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى سبر لمنتجات تتعلق بالجدارات لعدد من الجهات الخيرية والتجارية.



مستويات المصفوفة:

بنيت مصفوفة الجدارات بناء على ثلاثة مستويات:

- **المستوى الأول:** البعد ونعني به المجال الذي يضم مجموعة من الجدارات ذات الصلة، والمصفوفة تحتوي أربعة أبعاد رئيسية وهي: ثقافة المنظمة، القيادة الشخصية، إدارة الأعمال، والتواصل الفعال.
- **المستوى الثاني:** الجدارة، وقد تم تعريفها فيما تقدم، والمصفوفة تحتوي اثنتي عشرة جدارة.
- **المستوى الثالث:** المؤشر الاستدلالي والمقصود به مجموعة السلوكيات الدالة على تحقق الجدارة، حيث تحتوي المصفوفة على أربعة وخمسين مؤشراً.

تعريفات إجرائية للأبعاد الأربعة الرئيسية:

١. **ثقافة المنظمة:** مجموعة الجدارات التي تعبر عن التزام الموظف الأخلاقي برسالة المنظمة ورؤيتها والوعي بطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه.
٢. **القيادة الشخصية:** مجموعة الجدارات التي تعبر عن الخصائص الذاتية والمهارات السلوكية الدالة على حسن إدارة الموظف لذاته وتوظيف خبراته ومهاراته وفق منهجيات التفكير العلمي.
٣. **إدارة الأعمال:** مجموعة الجدارات التي تعبر عن السلوكيات الدالة على إدراك الموظف لتفاصيل ومعطيات عمله الفني وكيفية النجاح فيه وإدارته بما يحقق معايير النجاح والتفوق في تنفيذ الأعمال وتحسينها المستمر.
٤. **التواصل الفعال:** مجموعة الجدارات التي تعبر عن تطبيق الموظف لأمثل المهارات والأساليب في عمليات التواصل مع الآخرين، والقدرة على تمكين وبناء العلاقات فيما يخدم مصلحة العمل والمشاركة الفاعلة في فرق العمل.

الجزء الثاني: مصفوفة الجدارات والمؤشرات

خارطة المصفوفة:

المؤشر الاستدلالي	الجدارة	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - يعبر عن عظمة وفضل العمل في نفع الناس - يتصرف بتواضع ويتجنب صور التعالي والمن تجاه المتعاملين - يظهر مسؤولية الإنفاق في المال وحس الأمانة 	أخلاقيات المهنة	ثقافة المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - يحرص على توسيع أثر المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال مهامه الوظيفية - يبادر بتقديم النصح البناء فيما يضمن تطوير المنظمة واستدامتها - يتمثل بقيم المؤسسة ورسالتها 	الولاء والانتماء	
<ul style="list-style-type: none"> - يظهر حرصاً على الالتزام بالضوابط الشرعية في إجراءات العمل - يبدي فهماً للمكونات والأنشطة والعمليات الأساسية للعمل الخيري - يدرك العلاقة بين القطاع الخيري والقطاعات الأخرى - يدرك التشريعات والتنظيمات الدولية والمحلية للعمل الخيري 	ثقافة العمل الخيري	
<ul style="list-style-type: none"> - يلم بنظم المنظمة وإجراءاتها - يلتزم بتطبيق نظم وإجراءات المنظمة في تنفيذ مهام العمل - يلتزم بالثقافة التنظيمية للمنظمة في مختلف عمليات الاتصال الإداري وممارسة الصلاحيات 	الحس التنظيمي	

الجزء الثاني: مصفوفة الجدارات والمؤشرات

يتبع.. خارطة المصفوفة:

المؤشر الاستدلالي	الجدارة	البعد
<ul style="list-style-type: none">- يدرك احتياجاته التطويرية التي تدعم مساره المهني- يخطط لمساره المهني- يطلع على آخر المستجدات فيما يتعلق بتخصصه المهني- يفعل شبكة علاقات مهنية تخصصية لإثراء العمل وتطويره- يحسن الانتقاء والتعامل مع مصادر المعرفة التخصصية	النمو والتطور الذاتي	القيادة الشخصية
<ul style="list-style-type: none">- يبدو واثقاً بذاته- يعبر عن ذاته بصورة واقعية- يبدو متقبلاً لصعوبات العمل ويبدل ما يستطيع لتجاوزها- يبادر لإنجاز وتطوير الأعمال من غير توجيه أو تكليف	المبادرة والإيجابية	
<ul style="list-style-type: none">- يستنبط الحقائق من مصادر المعارف- يدرك جذور المشكلات ويعمل لحلها- يولد الأفكار ويحولها لنماذج قابلة للتطبيق- يراجع وينتقد الأعمال بأسلوب مهني وموضوعي	المرونة الذهنية	

الجزء الثاني: مصفوفة الجدارات والمؤشرات

يتبع.. خارطة المصفوفة:

المؤشر الاستدلالي	الجدارة	البعد
<ul style="list-style-type: none">- يرتب أولويات المهام الوظيفية بناء على توجهات المؤسسة- يتأكد من توفر الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال- يوظف موارد المشروع بالشكل الأمثل- يتابع إنجاز الأعمال بصورة فعالة- يصوغ الأهداف ويرسم الخطط التي تساهم في تحقيق رؤية المنظمة- يطبق مفاهيم الجودة الأنسب لعمله	الحس الإداري	إدارة الأعمال
<ul style="list-style-type: none">- يؤدي المهام الوظيفية بكفاءة عالية وفق معايير التميز الوظيفي- يوثق أعماله ومنجزاته الوظيفية بصورة صحيحة- يحرص على التطوير المستمر لإجراءات العمل- يستخدم تطبيقات التقنية الحديثة لتنفيذ الأعمال بكفاءة- ينعكس أثر خبرته العملية على المهام التي ينجزها	التميز التشغيلي	

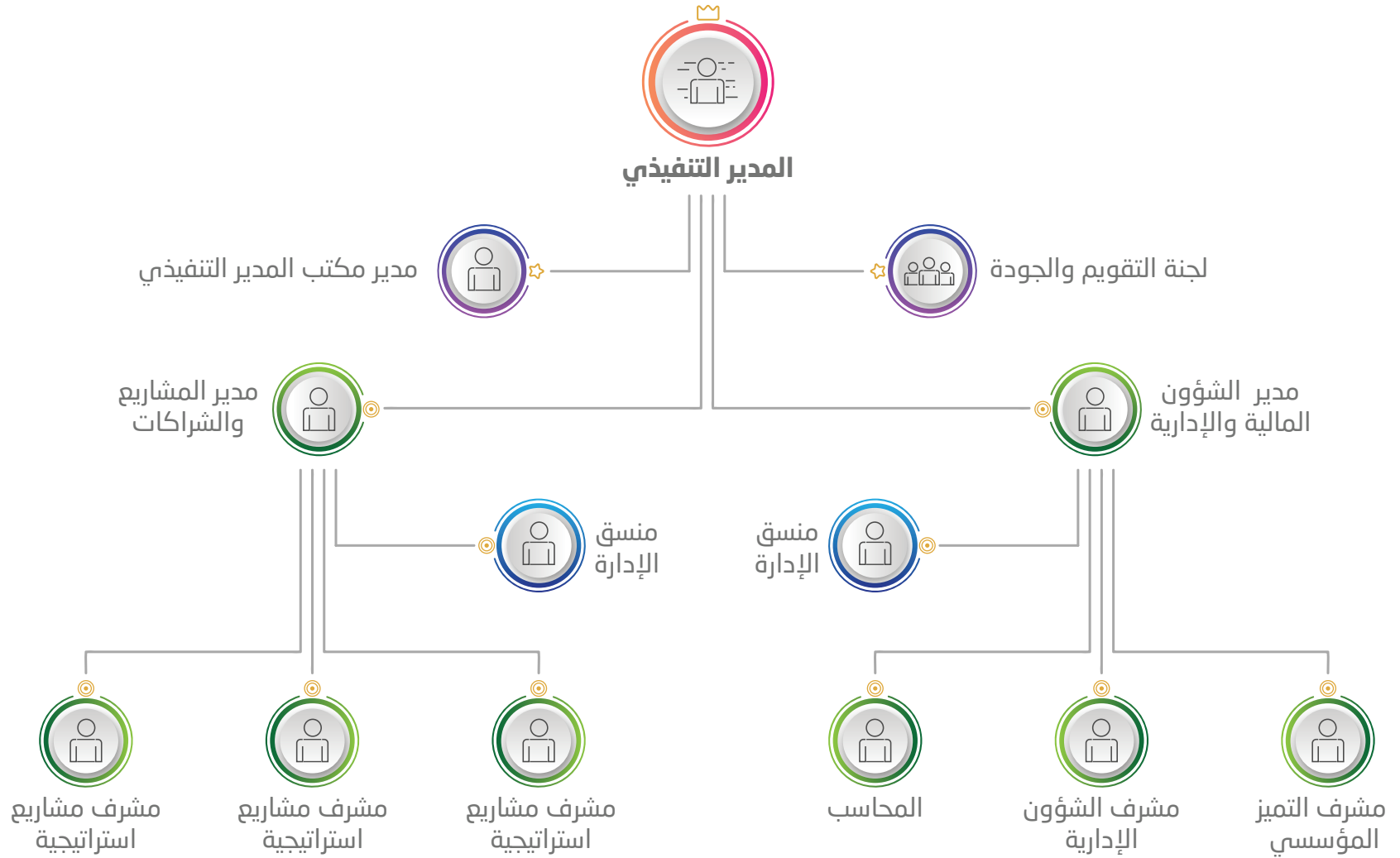
الجزء الثاني: مصفوفة الجدارات والمؤشرات

يتبع.. خارطة المصفوفة:

المؤشر الاستدلالي	الجدارة	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - يبث روح الحماس ويرفع الروح المعنوية للفريق - يذلل الصعاب التي تواجه فريق العمل - يجيد التوظيف الأمثل للطاقات في الفريق - يشارك الآخرين بمعارفه وخبراته - قادر على اتخاذ القرارات في حال الأوضاع الحرجة أو عند الغموض وعدم اكتمال المعلومات - يأخذ بالمشورة ولا يتفرد بالرأي - يفوض الأعمال بكفاءة 	التميز القيادي	التواصل الفعال
<ul style="list-style-type: none"> - يحسن استثمار الفرص لبناء وتعزيز العلاقات فيما يخدم مصلحة العمل - يجيد تقييم مستوى أهمية العلاقة ويحلل أسباب قوتها أو ضعفها - يجيد مهارات التعامل مع الآخرين وكسب مودتهم - يحافظ على علاقات طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين 	إدارة العلاقات	
<ul style="list-style-type: none"> - يتحقق من فهم الطرف الآخر لرسائله - يستمع بفعالية للآخرين - يساعد الآخرين على التعبير عن أفكارهم - يبقي أعضاء الفريق على اطلاع دائم بسير العمل والموضوعات ذات الصلة - يقدم الفكرة بوضوح وبيّتعد عن استخدام مصطلحات معقدة أو غير مفهومة - يقنع الآخرين 	التواصل والإنصات	

الجزء الثالث: مصفوفة الجدارات والمسميات الوظيفية

الهيكلية التنفيذية للمؤسسة



الجزء الثالث: مصفوفة الجدارات والمسميات الوظيفية

ثقافة المنظمة

مدير التنفيذي	مدير المشاريع والشراكات	مدير المالية والإدارية	المحاسب	رئيس لجنة التقويم والجودة	مشرف مشاريع استراتيجية	منسق إدارة - مدير مكتب المدير	مشرف التميز المؤسسي	مشرف الشؤون الإدارية	الجدارة	المؤشر الاستدلالي
									ثقافة المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> - يعبر عن عظمة وفضل العمل في نفع الناس - يتصرف بتواضع ويتجنب صور التعالي والمن تجاه المتعاملين - يظهر مسؤولية الإنفاق في المال وحس الأمانة
									الولاء والانتماء	<ul style="list-style-type: none"> - يحرص على توسيع أثر المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال مهامه الوظيفية - يبادر بتقديم النصح البناء فيما يضمن تطوير المنظمة واستدامتها - يتمثل بقيم المؤسسة ورسالتها
									ثقافة العمل الخيري	<ul style="list-style-type: none"> - يظهر حرصاً على الالتزام بالضوابط الشرعية في إجراءات العمل - يبدي فهماً للمكونات والأنشطة والعمليات الأساسية للعمل الخيري - يدرك العلاقة بين القطاع الخيري والقطاعات الأخرى - يدرك التشريعات والتنظيمات الدولية والمحلية للعمل الخيري
									الحس التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - يلم بنظم المنظمة وإجراءاتها - يلتزم بتطبيق نظم وإجراءات المنظمة في تنفيذ مهام العمل - يلتزم بالثقافة التنظيمية للمنظمة في مختلف عمليات الاتصال الإداري وممارسة الصلاحيات

الجزء الثالث: مصفوفة الجدارات والمسميات الوظيفية

القيادة الشخصية

مشرف الشؤون الإدارية	مشرف التميز المؤسسي	منسق إدارة - مدير مكتب المدير	مشرف مشاريع استراتيجية	رئيس لجنة التقويم والجودة	المحاسب	مدير المالية والإدارية	مدير المشاريع والشراكات	المدير التنفيذي	المؤشر الاستدلالي	الجدارة
									<ul style="list-style-type: none"> - يدرك احتياجاته التطويرية التي تدعم مساره المهني - يخطط لمساره المهني - يطلع على آخر المستجدات فيما يتعلق بتخصصه المهني - يفعل شبكة علاقات مهنية تخصصية لإثراء العمل وتطويره - يحسن الانتقاء والتعامل مع مصادر المعرفة التخصصية 	النمو والتطور الذاتي
									<ul style="list-style-type: none"> - يبدو واثقاً بذاته - يعبر عن ذاته بصورة واقعية - يبدو متقبلاً لصعوبات العمل ويبدل ما يستطيع لتجاوزها - يبادر لإنجاز وتطوير الأعمال من غير توجيه أو تكليف 	المبادرة والإيجابية
									<ul style="list-style-type: none"> - يستنبط الحقائق من مصادر المعارف - يدرك جذور المشكلات ويعمل لحلها - يولد الأفكار ويحولها لنماذج قابلة للتطبيق - يراجع وينتقد الأعمال بأسلوب مهني وموضوعي 	المرونة الذهنية

الجزء الثالث: مصفوفة الجدارات والمسميات الوظيفية

إدارة الأعمال

مدير التنفيذي	مدير المشاريع والشراكات	مدير المالية والإدارية	المحاسب	رئيس لجنة التقويم والجودة	مشرف مشاريع استراتيجية	منسق إدارة - مدير مكتب المدير	مشرف التميز المؤسسي	مشرف الشؤون الإدارية	المؤشر الاستدلالي	الجدارة
									<ul style="list-style-type: none"> - يرتب أولويات المهام الوظيفية بناء على توجهات المؤسسة - يتأكد من توفر الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال - يوظف موارد المشروع بالشكل الأمثل - يتابع إنجاز الأعمال بصورة فعالة - يصوغ الأهداف ويرسم الخطط التي تساهم في تحقيق رؤية المنظمة - يطبق مفاهيم الجودة الأنسب لعمله 	الحس الإداري
									<ul style="list-style-type: none"> - يؤدي المهام الوظيفية بكفاءة عالية وفق معايير التميز الوظيفي - يوثق أعماله ومنجزاته الوظيفية بصورة صحيحة - يحرص على التطوير المستمر لإجراءات العمل - يستخدم تطبيقات التقنية الحديثة لتنفيذ الأعمال بكفاءة - ينعكس أثر خبرته العملية على المهام التي ينجزها 	التميز التشغيلي

الجزء الثالث: مصفوفة الجدارات والمسميات الوظيفية

التواصل الفعال

مدير التنفيذ	مدير المشاريع والشراكات	مدير المالية والإدارية	المحاسب	رئيس لجنة التقييم والجودة	مشرف مشاريع استراتيجية	منسق إدارة - مدير مكتب المدير	مشرف التميز المؤسسي	مشرف الشؤون الإدارية	الجدارة	المؤشر الاستدلالي
									التميز القيادي	<ul style="list-style-type: none"> - يبث روح الحماس ويرفع الروح المعنوية للفريق - يذلل الصعاب التي تواجه فريق العمل - يجيد التوظيف الأمثل للطاقات في الفريق - يشارك الآخرين بمعارفه وخبراته - قادر على اتخاذ القرارات في حال الأوضاع الحرجة - أو عند الغموض وعدم اكتمال المعلومات - يأخذ بالمشورة ولا يتفرد بالرأي - يفضو الأعمال بكفاءة
									إدارة العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> - يحسن استثمار الفرص لبناء وتعزيز العلاقات فيما يخدم مصلحة العمل - يجيد تقييم مستوى أهمية العلاقة ويحلل أسباب قوتها أو ضعفها - يجيد مهارات التعامل مع الآخرين وكسب مودتهم - يحافظ على علاقات طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين
									التواصل والإنصات	<ul style="list-style-type: none"> - يتحقق من فهم الطرف الآخر لرسالته - يستمع بفعالية للآخرين - يساعد الآخرين على التعبير عن أفكارهم - يبقي أعضاء الفريق على اطلاع دائم بسير العمل والموضوعات ذات الصلة - يقدم الفكرة بوضوح وبيّنة عن استخدام مصطلحات معقدة أو غير مفهومة - يقنع الآخرين

الجزء الرابع: النشاطات التطويرية المقترحة لتطوير الجدارات

في هذا الجزء يحاول الدليل أن يوفر أنشطة مقترحة لتعزيز الجدارات المذكورة سابقاً وهي خيارات مقترحة تذكر على سبيل المثال والتقريب لا الحصر والاستقصاء، فأساليب ووسائل التطوير كما هو معلوم لا تنحصر ولكل شخص ما يناسبه من الأدوات والوسائل حسب نمط التعلم المفضل لديه.

تذكر: أن أثر وسائل التطوير على الجدارات بشكل عام يمكن أن يتبع النسب التقريبية التالية:

- ١٠٪ من خلال الدورات التدريبية .
- ٢٠٪ من خلال التغذية الراجعة والإرشاد القيادي والوظيفي .
- ٧٠٪ من خلال الممارسة والتدريب على رأس العمل .

بناء خطتك التطويرية:

- راجع نتيجة تقييم الجدارات الخاص بك.
- حدد أولويات التطوير لديك (الجدارات ذات الأولوية) بالتنسيق مع رئيسك المباشر.
- ضع خطتك التطويرية للربع القادم ضمن خطتك التشغيلية.
- نفذ خطتك وتذكر بعد كل نشاط تطويري أن تقييم هذا النشاط عبر استبانة الأنشطة التطويرية .

الجزء الخامس: طرق استخدامات الدليل

يمكن أن نجمل استخدامات الدليل في ثلاثة استخدامات أساسية، وهي:

قياس الجدارات:

يساعد الدليل في قياس مستوى الجدارات في الموظفين بحيث ينفذ هذا القياس بشكل موضوعي يضمن الوصول إلى أقرب النتائج الممكنة، وهذا يتطلب تأهيلاً خاصة للجنة المخولة بتقييم الجدارات في الموظفين.

الاستقطاب والترقيات:

يساعد الدليل في تحديد الجدارات المطلوب توفرها في الأشخاص المرشحين لوظيفة ما داخل الهيكلية التنفيذية، بحيث يتم تقييم مستوى هذه الجدارات في هؤلاء المرشحين بشكل مهني ومن ثم تحديد الاختيار الأنسب.

بناء خطط التطوير الوظيفي:

يساعد الدليل في تحديد الجدارات المطلوب توفرها في كل وظيفة، وبالتالي تقاس هذه الجدارات في الموظف ومن ثم تبني خطط التطوير بناء على فجوات الأداء بين مستوى الموظف الحالي في الجدارة والمستوى المأمول.

ملاحظة

تطوير الجدارات ملف مؤثر ولكي يؤتي أكله ينبغي أن يتبناه الموظف أولاً ويقتنع بجدواه ويتعامل معه كفرصة لتطوير ذاته مهنيًا، ولذا لا نفضل استخدام الجدارات في تقييم الأداء الوظيفي الذي يبني عليه تحديد مكافآت أو علاوات، حتى لا يتعامل الموظف مع موضوع التطوير كمهمة مفروضة عليه فيحاول أن يؤديها ولو بصورة شكلية دون التركيز على اكتساب هذه الجدارات والتمكن منها.

ختامًا:

نرجو أن يسهم هذا الدليل في تقديم إضافة نوعية لملف تطوير الموارد البشرية في الجهات المانحة، وجدير بنا أن نخص بالذكر جهود الخبراء الذين أثروا هذا الدليل بكريم اطلاعهم ومرئياتهم، وعلى رأسهم:

- أ. خالد بن عثمان العثمان
- أ. محمد بن عبد الله الحميد
- م. محمد بن عبد الله باسميخ
- أ. عبد الله بن محمد آل مشدود
- أ. عبد الله بن نوري المزين

فلهم منا وافر الشكر والتقدير

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات



حماد الحسيني وعائلته الخيرية

Hamad Al Hussaini & His Family Charity



حَمْدُ الْحُصَيْنِيِّ وَرَحْمَةُ الْخَيْرِيَّةِ

Hamad Al Hussaini & His Family Charity