

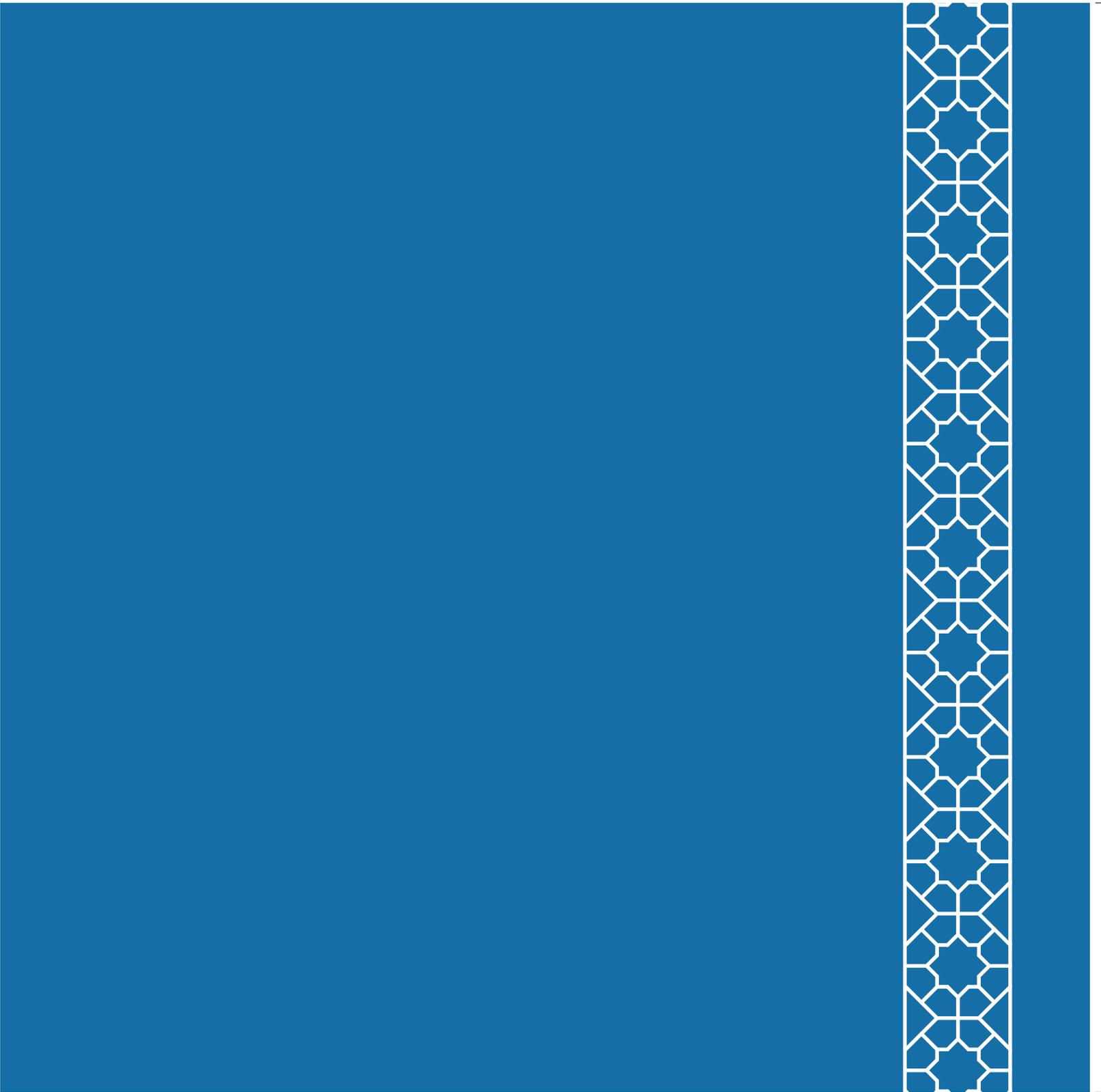


مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز الراجحي الخيرية  
SULAIMAN BIN ABDUL AZIZ AL RAJHI CHARITABLE FOUNDATION

# قاموس جدارات

مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية





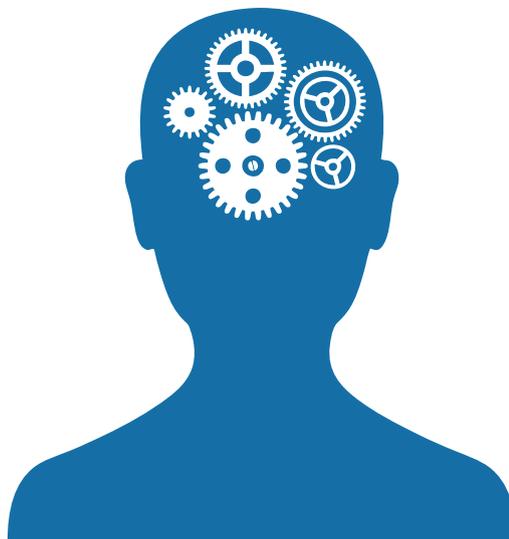


مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية

3



مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية  
SULAIMAN BIN ABDOUL AZIZ AL RAJHI CHARITABLE FOUNDATION



# قاموس جدارات

مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية



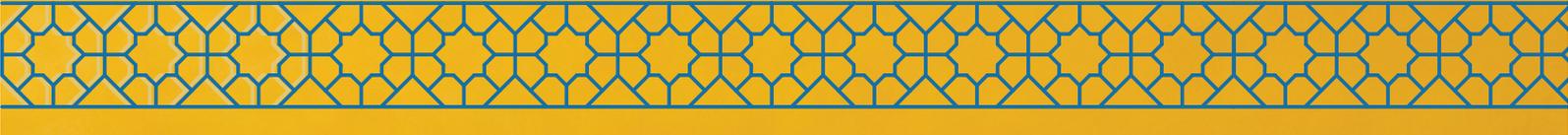




## الفهرس:

٨	الجزء الأول: مقدمة عن الجدارات
١٠	الجزء الثاني: نبذة عن المشروع
١٢	الجزء الثالث: القاموس
٤٤	الجزء الرابع: التطبيقات







### تمهيد:

سعيًا من إدارة الشؤون الإدارية والموارد البشرية لتحقيق المنظمة المتعلمة ورضا الموظفين، فقد قامت خلال عام ٢٠١٥م بعدد من مشاريع التطوير المهمة في مجال تحسين واقع الموارد البشرية في المؤسسة للوصول للأهداف المرجوة. ومن أبرز هذه المشاريع مشروع بناء قاموس الجدارات في المؤسسة الذي يأتي في إطار المبادرة الاستراتيجية للمؤسسة في إعداد منهج متخصص لتطوير قيادات العمل الخيري وفق هذا المفهوم. وبعد عمل استمر (ثلاثة أشهر) نضع بين أيديكم هذا الدليل الذي يحتوي على نبذة عن مفهوم الجدارة بالإضافة إلى قاموس الجدارة وتطبيقاتها . ويطيب لنا أن ننتهز هذه الفرصة لنتقدم بالشكر لكل من شارك من منسوبي هذه المؤسسة ولها ولهم نهدى هذا الإنجاز

قسم التدريب و التطوير  
إدارة الشؤون الإدارية والموارد البشرية

## الجزء الأول

### ١- مقدمة :

تتطلع مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية بصفتها الرائدة في مجال دعم العمل الخيري في المملكة، إلى إنشاء مشروع تطوير إداري شامل يهدف إلى الارتقاء بممارسات الموارد البشرية في المؤسسة ويشكل نواة لتطبيقات مماثلة على مستوى القطاع الخيري في المملكة العربية السعودية.

وانطلاقاً من ذلك فقد رأى مجلس تطوير الموارد البشرية في المؤسسة أن المدخل الصحيح لهذه الرؤية هو البدء بتحديد أهم الجدارات التي تميز من ينتمي لهذه المؤسسة وفي هذا الإطار كلفت المؤسسة فريق عمل مكوّن من اثنين من الخبراء الاستشاريين: د. محمد النجار، وم. أشرف جمعة، وخمسة من منسوبي المؤسسة، متمثلة بمدير المشروع أ. أسعد الننتشة، وأربعة أعضاء هم: أ. عبد الكريم البحيري، أ. خالد باسريدة، أ. علي العنزي، أ. إبراهيم العبد.

قام الفريق بتنفيذ دراسة ميدانية لبناء قاموس الجدارات في المؤسسة شارك فيها (٤٥) من منسوبي المؤسسة من الإدارة القيادية، متمثلة بفضيلة الأمين العام الشيخ عبد الرحمن الراجحي وسعادة الرئيس التنفيذي أ. سليمان الزكري ومساعدته: د. محمد المجيدل، و أ. محمد الخميس، والإدارة العليا متمثلة بمديري الإدارات، والفروع والإدارة التنفيذية متمثلة برؤساء الأقسام والمشرفين

### ٢- الهدف من المشروع :

يهدف المشروع إلى استخدام منهجية مشاريع الجدارات في الحصول على إطار جدارات لقيادات العمل الخيري في مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية تمهيداً لاستخدامه في التطبيقات التالية:

- ترشيد قرارات اختيار شاغلي المناصب القيادية في مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية.
- توفير إطار علمي لتطوير القيادات ولإعداد الصف الثاني من قيادات العمل الخيري في مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية.

كما يهدف المشروع على المنظر الاستراتيجي إلى التمهيد لإنشاء مشروع مستقبلي لنموذج الجدارات لقيادات العمل الخيري في المؤسسات المستفيدة بهدف استخدامه في التطبيقات التالية على نطاق سوق العمل الخيري في المملكة العربية السعودية:



## مكونات الدليل :

يقع هذا الدليل في أربعة أجزاء :

- **الجزء الأول:** مقدمة عن مشروع الجدارات وأهدافه.
- **الجزء الثاني:** نبذة عن مشروع قاموس الجدارات ومراحله.
- **الجزء الثالث :** قاموس الجدارة بالمؤسسة: وفيه نبذة عن مفهوم الجدارة وعناصرها الأساسية . ويعطي تفاصيل قاموس الجدارة، وهي الجدارات التي نسعى لتطويرها لدى الموظفين.
- **الجزء الرابع:** التطبيقات ويسرد تفاصيل النظم المعتمدة في المؤسسة لتطبيق الجدارة.

## هذا الدليل :

يعدُّ هذا الدليل وثيقة مرجعية لقاموس الجدارة مع شرح المفاهيم الأساسية التي بُني عليها، والطرائق المختلفة؛ للاستفادة منه في مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية.

## كيف تقرأ هذا الدليل؟

ننصُّح الجميع بقراءة الجزء الثاني والثالث كاملاً، ثم استعراض سريع لمحتويات الجزء الرابع تمهيداً للرجوع إليه - لاحقاً - وفق الاحتياج.

## أولاً : المؤسسات الداعمة في المملكة :

١. ترشيد قرارات اختيار شاغلي المناصب القيادية في المؤسسات الداعمة.
٢. توفير إطار علمي لتطوير القيادات ولإعداد الصف الثاني من قيادات العمل الخيري في المؤسسات الداعمة.
٣. دعم صنع القرار في المؤسسات الداعمة لاتخاذ قرارات الدعم المناسبة.

## ثانياً : المؤسسات المستفيدة في المملكة :

١. ترشيد قرارات اختيار شاغلي المناصب القيادية في المؤسسات المستفيدة .
٢. إتاحة إطار علمي لتطوير القيادات ولإعداد الصف الثاني من قيادات العمل الخيري في المؤسسات المستفيدة .
٣. الارتقاء بقدرة المؤسسات المستفيدة للحصول على دعم المؤسسات الداعمة .



## الجزء الثاني

### لماذا كل هذا الاهتمام بالجدارات؟

إنَّ من أهم قيم المؤسسة في تقديم خدماتها للمستفيدين ((الإلتقان)). فتتحقق هذه القيمة ابتداءً من امتلاك منسوبي المؤسسة للسمات الشخصية التي تحقق لهم هذه القيمة. ولذا كان اختيار المؤسسة للجدارات لأنها:

تجعل أفعالنا أنجح: ذكرنا أنَّ الجدارات هي: خصائص التفوق، وأنها: (مجموعة الخصائص المشتركة التي تميِّز المتفوقين عن العاديين في وظيفة ما)؛ وبذلك فإنَّ الجدارات ليست هي الأنشطة، وإنما هي ما يؤهِّل الأشخاص لإنجاز الأنشطة. أي: الخصائص الكامنة التي تؤهِّل الشَّخص لأداء أفضل في معظم الأحوال، وبتكرار أكبر، ونتائج إيجابية.

يُساعدُ تعريف الجدارة -هذا- على معرفة ما نرمي إليه من استخدام الجدارة في أعمالنا ونستهدفه.

ينتج عنها أداء رفيع: سوف ينتج عن وجود المديرين ذوي الجدارات الصحيحة في الوظائف الصحيحة مستويات عالية من الأداء في مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الخيرية. إنَّ المديرين الذين يتمتَّعون بالجدارات التي حدَّدتها المؤسسة سيؤدُّون كثيراً من الأعمال الصحيحة، مع الاقتصاد في الوقت والجهد، وتحقيق أفضل النتائج.

إنَّها خصائص كامنة: نظراً لأنَّ عدداً من الجدارات هي أعمق من المهارات والمعرفة الظاهرة؛ فإنَّ على المؤسسة بذل جهود مكثَّفة لتحديد طرائق قياس تلك الجدارات ووسائل تطوُّرها.

يمكن قياسها وتطويرها: لو لم يكن من الممكن قياس الجدارات التي يتمتَّع بها الأفراد أو تطويرها لما كان هناك داع للاستثمار في دراستها أو تطبيقها. الواقع أنَّه يمكن بالفعل قياس الجدارات وتطويرها؛ وعلى هذا يمكننا تصميم عدَّة تطبيقات لتحسين إدارة الموارد البشريَّة داخل المؤسسة.





## ثانياً: مرحلة تحليل البيانات:

حلّ فريق الخبراء المستشارين مع فريق المؤسسة الداخلي تلك البيانات على ضوء منهجية إدارية حديثة، ومُقابلتها بأفضل الممارسات العالمية المشابهة، والخروج بهذا القاموس.

## ثالثاً: مرحلة العرض والمناقشة وتوثيق النتائج:

عُرِضَت النَّتَاجُ المبدئية للقاموس في جلساتٍ عصِفٍ ذهنيٍّ للإدارة العُليا، وفريق المؤسسة للحصول على تعليقاتهم في مرحلة التّقيح النهائيّة للقاموس.

## كيف بُني قاموس الجدارة...؟

### مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الخيرية؟

يتميّز أسلوب الجدارة باعتماده على دراسات ميدانية في البيئة نفسها التي يتم تطبيقه فيها، بمعنى: إنّ قاموس جدارات مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الخيرية قد بُني من طريق بحث ميداني (شامل) خروجه معبراً عن بيئة المؤسسة، وتوجّهاها الاستراتيجية، وظروفها المتميّزة في تلك المرحلة، والأنماط الإدارية السائدة، وما إلى ذلك من مؤثّراتٍ داخلية وخارجية تُؤثّر في خصائص المتفوّقين في مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الخيرية. تم ذلك من خلال المراحل التالية:

### أولاً: مرحلة جمع البيانات:

جُمِعَت البيانات بالاعتماد على جلسات عصِفٍ ذهنيٍّ مكثّفة لمجموعات من الرّؤساء في الإدارات والفروع والمستويات الإدارية في المؤسسة كافة، ونوّقش فيها:

1. طبيعة العمل على ضوء المرحلة الرّاهنة لأعمال المؤسسة.
2. التّصوّرات المستقبلية.
3. ما يتطلّبه ذلك من مهارات وقدرات في العمل لدى الأشخاص.
4. ما يتّصف به ذوي الأداء المتميّز في تلك المستويات الإدارية.



## الجزء الثالث

### قاموس الجدارة

جدارات المتفوقين في مؤسّسة سليمان بن عبد العزيز الخيريّة:

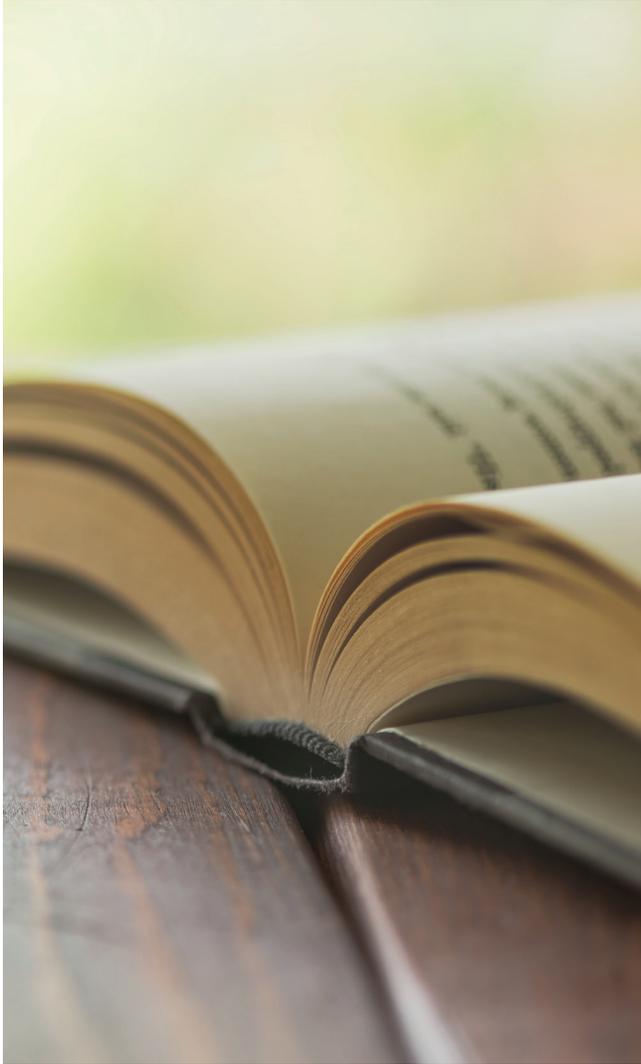
- ✓ المفاهيم والتعريفات
- ✓ مقدّمة عامّة عن قاموس الجدارات.
- الجدارات التّفيزيّة. - الجدارات الشّخصيّة.
- الجدارات التّطويريّة. - الجدارة الدّافعة.
- ✓ مصفوفة الجدارة.

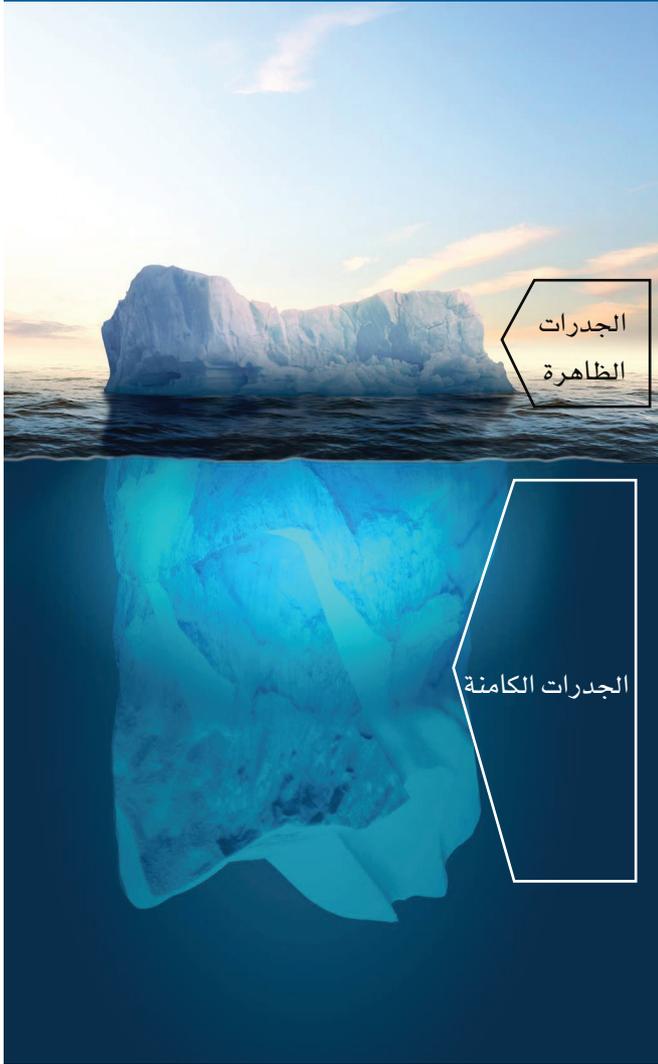
### الجدارة:

يُمكن تعريف الجدارة بأنّها: خصائص التّفوّق، وتحديدًا هي: (مجموعة الخصائص المشتركة التي تُميّز المتفوقين عن العاديين في وظيفة ما).

### قاموس الجدارة:

يُوضّح قاموس الجدارة خصائص التّفوّق في العمل في مؤسّسة سليمان بن عبد العزيز الرّاجحي الخيريّة وفق دراسة ميدانيّة متخصّصة، ويتكوّن القاموس من (١٠) جدارة قُسمت إلى (٢) أقسام رئيسية، إضافةً إلى جدارة الدّافعة.





## ما أنواع الجدارات؟

يُمكن تشبيه جدارات الشَّخص بجبل الجليد الذي يظهر منه جزء يسير (جدارات ظاهرة) في حين يختفي كثيرٌ تحت السطح (جدارات كامنة):

## الجدارات الظاهرة:

صفات يسهل اكتسابها وقياسها، تشمل:

1. المعلومات التي لدى الشَّخص في مجال تخصص مُعيَّن، مثل: معرفة الموظف بالنَّظم الخاصَّة بعملة، أو معرفة المهندس بالرسومات الهندسيَّة.
2. المهارات: المقدرة على أداء مهمَّة عقلية أو جسديَّة، بطريقةٍ مميَّزة وأكثر فعالية، مثل: مهارة استخدام الحاسب الآلي في الأعمال المكتبيَّة.

## الجدارات الكامنة:

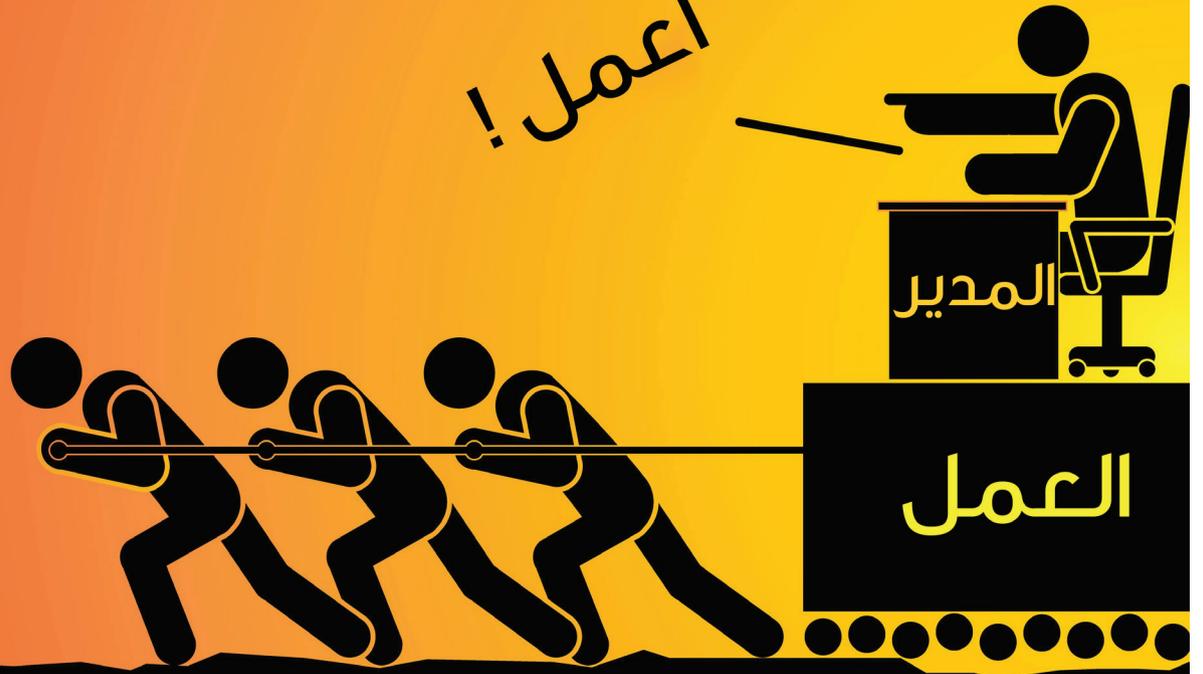
صفات أساسية ذاتية تتوقَّع ما قد يفعله النَّاس في أعمالهم على المدى الطَّويل دون رقابة لصيقة، تشمل:

1. المفهومات الاجتماعيَّة: وهي نظرة الشَّخص للآخرين، ودوره في المجتمع، مثل: نظرة المدرِّس الأبويَّة إلى التلاميذ.
2. المفهومات الشَّخصيَّة: وهي قيم الفرد ونظرته لنفسه، مثل: الثَّقة بالنفس.
3. الصِّفات: وهي الخصائص الذَّاتيَّة، مثل: التَّحكُّم في المشاعر والمبادرة.
4. الدوافع: وهي الأشياء المستقرَّة في جوهر الشَّخص وتُسبِّب في إقدامه على تصرُّف ما، مثل: التَّوجُّه للإنجاز، أو حبَّ السيِّطرة.



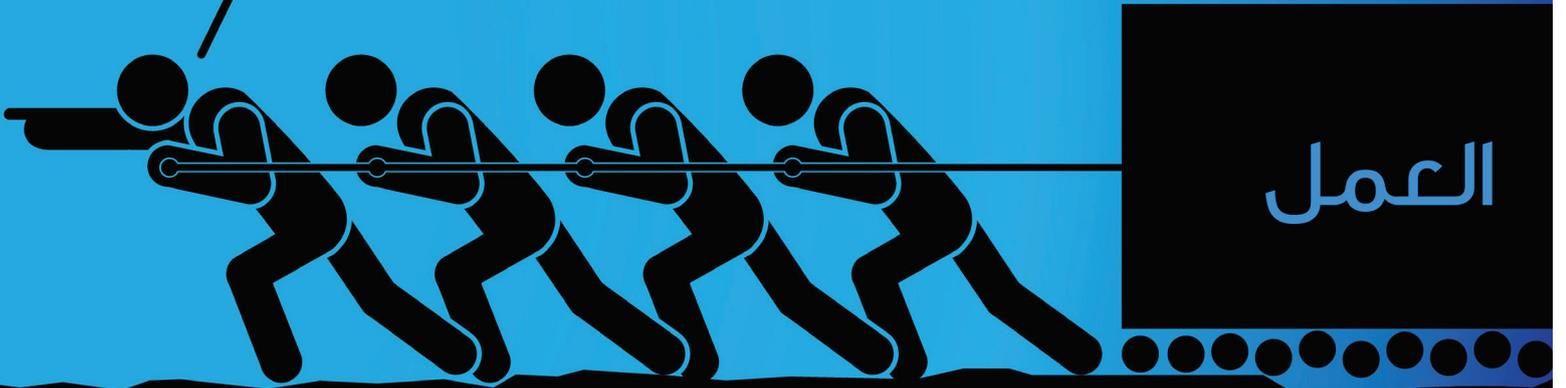
المدير

أعمل!



القائد

"هيا نعمل"





## مثال توضيحي:

نموذج الجدارة لمدير .

المدير المتفوق	المدير العادي
<ul style="list-style-type: none"><li>التخطيط،</li><li>التنظيم،</li><li>التوجيه،</li><li>الرقابة</li></ul>	<b>جدارات أساسية ظاهرة</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>التوجه الاستراتيجي</li><li>الإدارة بالنتائج</li><li>بناء العلاقات</li><li>الوعي المؤسسي</li></ul>	<b>جدارات مميزة كامنة</b>

### الخلاصة

- فيما يتعلق بأي وظيفة: فإن الجدارات الكامنة هي ما يُميّز المتفوقين عن العاديين في تلك الوظيفة. في حين تُعدّ الجدارات الظاهرة أساسية لكل من يشغل الوظيفة.
  - إضافة إلى سهولة قياس الجدارات الظاهرة فإن تطويرها - أيضاً - أسير من تطوير الجدارات الكامنة.
  - لذلك فإن من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً للجدارات الكامنة. في حين من السهل - نسبياً - تطوير الجدارات الظاهرة.
  - ولذلك - أيضاً - فإن للتدريب عائدًا أكثر عند توجيهه لبناء الجدارات الكامنة لدى الموظفين.
  - غير أننا لا ننسى - أبداً - جميع الجدارات التي يمكن قياسها وتطويرها.
- يُمكنك أن تعلم الطاووس القفز بين الأغصان؛ غير أنه من الأجدى استخدام قطف لهذه المهمة!



## الجدارات في مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الخيرية

يشمل القاموس (١٠) جدارات مُقسّمة إلى (٣) مجموعات، إضافةً إلى جدارة دافعة كما يأتي:

١. جدارات تنفيذية: تُساعد القيادات على مواكبة التّحديات التنفيذيّة لدور القائد، ممثلة في (٣) جدارات، هي: إدارة النّتائج، وإدارة فرق العمل، وإدارة الموارد.
٢. جدارات تطويرية: تُساعد القائد على الوفاء بالمسؤوليّة التّطويرية سواء تجاه الأفراد (تطوير الآخرين)، أو المؤسسة (التّوجه الاستراتيجي)، أو سوق العمل الخيري (إدارة التّغيير).
٣. جدارات شخصية: تُؤهل القائد لتأدية أدواره التنفيذيّة والتّطويرية، محور الذات (التعلّم المستمر)، ومحور المؤسسة (الوعي المؤسسي)، ومحور الآخرين (بناء العلاقات).
٤. الجدارة الدّافعة: في قلب المجموعات الثّلاث تأتي جدارة القيم وأخلاقيّات العمل كأساسٍ دفين تتفرّع منه الجدارات الأخرى كافّة.



## تعريف الجدارات وأوزانها

التعريف	الوزن	الجدارة
تنظيم الوقت والعمل والموارد من أجل تحقيق نتائج عالية الجودة، بالاعتماد على أكثر الطرائق كفاءة وفعالية.	٪١٧	إدارة النتائج
تفهم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، والمشاركة بتلقائية في بنائه وتحقيقه.	٪١٤	التوجه الاستراتيجي
تشجيع تطوير الآخرين بواسطة خلق مناخ مؤيد للتعلم، سواء داخل المؤسسة أو في سوق العمل الخيري والمجتمع.	٪١٢	تطوير الآخرين
الالتزام بأخلاقيات العمل الخيري وقيمه في الحياة الشخصية والمؤسسية، وحث الآخرين على الالتزام بها.	٪١٠	قيم العمل وأخلاقياته
التصدي لأدوار قيادية في أثناء مساعدة الآخرين على تحقيق نتائج ممتازة.	٪١٠	قيادة فرق العمل
تأييد التغيير وتطبيقه وبدئه مع مساعدة الآخرين على التحول.	٪٨	قيادة التغيير
التعرف المستمر إلى الاحتياجات الذاتية للتدريب والتطوير، والعمل على تلبيتها من أجل تحسين الأداء.	٪٨	التعلم المستمر
إدارة مدخلات ومخرجات العمل الخيري (مالية، تنظيمية، ومعلوماتية) بما يعظم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	٪٧	إدارة الموارد
البحث عن جهات تخصصية، وبناء شركات مهنية تعمل على تنمية أهداف القطاع والمؤسسة.	٪٧	بناء العلاقات المهنية
فهم أعمال المؤسسة وهيكلها وثقافتها، واستخدام ذلك كله لتحقيق النتائج الإيجابية.	٪٦	الوعي المؤسسي



## - تنسيق صفحات القاموس

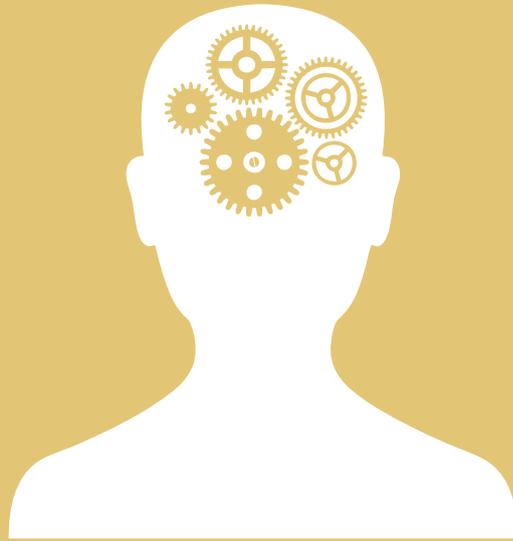
تم ترتيب القاموس بصورة نمطية تسهل استخدامه والاستفادة منه، بحيث يتم تناول كل جدارة خلال صفحة:





مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية

19



# قاموس جدارات

مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية





# إدارة النتائج

## التركيز على المخرجات

إدارة الوقت والأعمال من أجل تحقيق نتائج عالية الجودة  
بواسطة طرائق فاعلة.



### المستوى الثالث: مؤشرات تنافسية (تطوير):

- يراجع الأعمال التنظيمية وإجراءات المنح على وجهٍ دوريٍّ ويطورها.
- يعملُ على تطوير الخدمات المقدمة وتحسينها بما يخدم تطلّعات المستفيدين.
- يعملُ على مواكبة المؤسسة للتقنيات الحديثة في خدمة المستفيد.
- يُحافظ على الاعتبارات التطويرية في خضمّ المشاغل التنفيذية المستمرة.
- يعملُ على المنافسة مع أفضل الممارسات العالمية في العمل الخيري.

### المستوى الأول: مؤشرات أولية (أعمال):

- يحرصُ على فهم الأعمال والتخطيط لها قبل البدء.
- يُنجزُ الأعمال الموكلة إليه بدقة وجودة.
- يهتمُّ بترتيب الأولويات، وإدارة وقت العاملين.
- يتابع المشروعات ميدانياً وقيّمها باستمرارٍ لضمان تحقيق الأهداف.
- يُبدي المبادرة لإيجاد طرائق لتحسين المخرجات.

### المستوى الثاني: مؤشرات متقدمة (نتائج):

- يُحقّق النسبة المطلوبة في مؤشرات الخطة التنفيذية.
- يتمكّن من إيصال الدعم للجهات المستفيدة وفق الخطط المستهدفة.
- يهتمُّ بقياس أثر المنح والاستفادة من القياس؛ من أجل تطوير النتائج.
- يعملُ على تحسين نسبة تلبية الاحتياجات الفعلية للمستفيدين.
- يتخذُ موقفاً متمكناً هادئاً وفورياً في حلّ المشكلات، ومن طريقه يركّزُ على المخرجات بدلاً عن الإجراءات.



### الجدوى من تخصيص الموارد

إدارة مدخلات ومخرجات العمل الخيري (مالية، وتنظيمية، ومعلوماتية) بما يعظم تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

# إدارة الموارد



### المستوى الثالث: ترشيد الموارد:

- يعملُ على تحقيق الاستدامة الماليّة.
- يُحدّد أولويات الدّعم للمشروعاتِ وُفق ارتباطها بخطط التّمية.
- يُعطي الأولويّة للأعمال المرتبطة بأهداف التّمية في المجتمع.
- يُحلّل المُخرجات والفوائد في مقابل النّفقات والمخاطر عند التّخطيط وصناعة القرار.

### المستوى الأول: توزيع الموارد:

- يبحثُ عن إيجاد حلول ترشيد الإنفاق.
- يسعى إلى حسن استغلال الموارد الماليّة المتاحة.
- يُراعي الفوارق بين المناطق الجغرافيّة.
- يعملُ على سدّ فجوة الاحتياجات بين المناطق.
- يستخدمُ الموارد الاستخدامَ الأمثل.

### المستوى الثاني: صيانة الموارد:

- يدعمُ وضع الأدلّة التّنظيميّة والإجرائيّة.
- يساندُ الجهود التي أتمتها نظم العمل في المؤسّسة.
- يعتني بالدراسات الإحصائيّة وتحليلات الواقع.
- يعملُ على تلبية احتياجات المناطق الأولى بالدّعم.
- يسعى إلى تطوير أساليب التّوثيق والاحتفاظ برأس المال المعرفي.



### تفعيل طاقات الآخرين

التّصدي لأدوار قياديّة تُساعد الآخرين على تحقيق نتائج مُمتازة  
في ظروف عملٍ مواتية

# قيادة فريق العمل



### المستوى الثالث: توفير الكوادر

- يُسهم في الارتقاء بمتطلبات التأهيل كمًا ونوعًا في جميع تخصصات العمل الخيري.
- يسعى لاستقطاب القيادات الشابة والكوادر النوعية المتميزة.
- يُسهم في تحسين أنظمة وسياسات الموارد البشرية بالرأي والتعاون.
- يُشجع تفرغ الكوادر البشرية في الجهات الخيرية.

### المستوى الأول: توزيع الأعمال

- يهتم بتوضيح الأدوار والمهام للموظفين بوجه خالٍ من اللبس والتضارب.
- يُسهم في ترشيد قرارات الموارد البشرية (التوظيف، والتعيين، والنقل، والانتداب) بما يتناسب مع تحقيق الأهداف.
- يهتم ببناء فرق العمل مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

### المستوى الثاني: تفعيل الطاقات

- يستطلع مؤشرات الرضا الوظيفي لدى موظفيه، ويعمل على تحسينها.
- يعمل على تهيئة آليات العمل المساعدة وتجهيزاته لتفعيل قدرات العاملين.
- يُراعي تنمية روح الولاء والانتماء لدى موظفيه، ورفع مستويات الإنجاز والكفاءة.
- يعمل على إتاحة بيئة عمل إيجابية لتشجيع استقرار الموظفين وإنتاجهم.



# التَّوَجُّه الاستراتيجي

## التمحور حول المستقبل

تفهم التَّوَجُّه الاستراتيجي للمؤسسة والمشاركة بتلقائية في بنائه وتحقيقه.



### المستوى الثالث: التنمية الاستراتيجية:

- يستقي رؤى جديدة من البيانات المعقدة، متعددة الأوجه، لإحداث تغيير جذري في طريقة عمل المنظمة.
- يعمل على إحداث الأثر الإيجابي وتعظيم أثر المنح.
- يشجع الجمعيات الخيرية على الانتقال من التنفيذ إلى التفكير الاستراتيجي.
- يراعي أهمية مشاركة المؤسسة في تحقيق ما ترمي إليه التنمية الوطنية وتستهدفه.

### المستوى الأول: تبني الاستراتيجيات:

- يسهم في بناء الخطط الاستراتيجية وخطط الطوارئ.
- يحافظ على التوجه الاستراتيجي في غمرة الانشغال بالأعمال التنفيذية.
- يدعم التنسيق بين إدارات المؤسسة لتحقيق أهداف موحدة.
- يصدر في جميع تصرفاته القيادية عن وجود رؤية استراتيجية واضحة.

### المستوى الثاني: الانتقاء الاستراتيجي:

- يركز على الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.
- يسعى نحو تحقيق رسالة المؤسسة وأولوياتها، والوفاء بتطلعات المنح.
- يركز على البرامج التي تخدم الشرائح الكبرى في المجتمع.
- يدعم طرح المشروعات ذات الأثر المستمر.
- يحلل المشكلة أو الموقف للاستفادة منه في التعرف إلى فرص و/أو تحسينات طويلة المدى.



# قيادة التغيير وإدارته

## الانتقال إلى الأفضل

تأييد التغيير، وتطبيقه، وبدئه؛ مع مُساعدة الآخرين داخل المؤسسة على التحوّل وخارجها.





### المستوى الثالث: تطوير القطاع

- يهتم بتنوع التخصصات داخل العمل الخيري.
- يسعى إلى جعل قطاع العمل الخيري بيئة جاذبة للمُتخصّصين.
- يعملُ على إنشاء جهات ذات تخصص دقيق في العمل الخيري.
- يدعمُ إنشاء جهات لتطوير العمل التّموي، مثل: دعم الكراسي العلميّة في العمل الخيري.
- يعملُ على إنشاء كيانات جديدة في خدمة البحث العلميّ وتشجيعه.

### المستوى الأوّل: علاج السّلبيات

- يدرك الأهميّة المستمرّة للتغيير الإيجابي داخل المؤسّسة وخارجها.
- يدعمُ تقوية البناء التّنظيمي والإداري للمؤسّسة، والجهات المستفيدة.
- يتعرّفُ إلى نقاط الضّعف في الجوانب الإداريّة ويعمل على علاجها.
- يرسدُ مخاوف التغيير، ويتعاملُ معها للتغلب على مقاومة التغيير.

### المستوى الثاني: تنمية الإيجابيات

- يعملُ على ترسيخ ثقافة العمل التّموي في العمل الخيري (تحويل الجهات المستفيدة إلى جهات مستدامة، تحويل المشروعات من الرّعوية إلى التّمويّة).
- يستفيدُ من التّقنية الحديثة في تطوير الأعمال.
- يؤيّد تغيير الثقافة التّنظيميّة نحو الجودة والعمل الاستراتيجي.
- يستفيدُ من المخرجات العالميّة وتوجّهاها في أساليب المنح.



# تطوير الآخرين

## تنمية الكفاءات

تشجيع تطوير الآخرين من طريق دعم جهود وآليات ومناخ التعلم، سواء داخل المؤسسة أو في سوق العمل الخيري والمجتمع.



### مناخ التطوير

- يُساندُ تنمية الإثراء الوظيفي للموظفين في مواجهة ظاهرتي التسرّب ونقص الحوافز.
- يُسهمُ في تمكين الجهات الخيرية والجهات المستفيدة لتحقيق الاكتفاء الذاتي.
- يركّزُ على تنمية المجتمعات المحلية باختيار قرارات الدعم المناسبة.
- يدعمُ جهود تطوير العمل والجودة في القطاع الخيري.

### نشر المعرفة

- يُزوّد مرؤوسيه بالجديد في المجالات ذات العلاقة بالعمل.
- يُسهمُ في جهود نشر ثقافة العمل الخيري في المجتمع.
- يهتمُّ بتحسين وعي الجهات الخيرية بآليات المنح.
- يهتمُّ بنشر الوعي لدى الجمعيات الخيرية والمجتمع بالمشروعات التتموية ذات الأثر المتعدّي.

### آليات التطوير

- يدعمُ برامج إتاحة وتطوير كوادر بشرية أكفاء في كلّ المجالات.
- يُعطي القدوة في تطوير العاملين في مجال العمل الخيري.
- يهتمُّ ببرامج بناء القيادات الفاعلة وإعداد الصّف الثاني.
- يدعمُ دراسة الاحتياجات التطويرية والمستقبلية للعمل الخيري.



### الأسوة الحسنة

الالتزام بأخلاقيات العمل الخيري وقيمه في الحياة الشخصية  
والمؤسسية، وحث الآخرين الالتزام بها.

# قيم العمل وأخلاقياته



### نشر القيم:

- يواجه السلبيات التنظيمية بالنقد البناء دون ردود فعل سلبية.
- يتصدى للسلوكيات السلبية التي قد تتسرب إلى العاملين في العمل الخيري.
- يعمل على نشر روح العمل الخيري لدى أعضاء الفرق ومنسوبي المؤسسة.
- يعمل على تحقيق بيئة عمل إيجابية تهتم بالقيم كاهتمامها بالإنجازات.

### القدوة الشخصية:

- يبعد عن الشبهات ويتقي مظان الفتن.
- يلتزم بالاحتساب والروح التطوعية في العمل الخيري.
- يمارس درجات عالية من الخلق الرفيع (الصبر، والمودة، والرفق، واللين).
- يعمل على تأصيل القيم والمبادئ في كل تصرفاته مع الآخرين.
- يعطي القدوة للآخرين في التمسك بالمبادئ والقيم حتى في الظروف الصعبة

### القيم المؤسسية:

- يهتم بالمحافظة على سمعة المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية في المجتمع.
- يلتزم بالوضوح والمصداقية في قراراته وتصرفاته القيادية.
- يحرص على الفصل بين المشاغل الخاصة والمشاغل الوظيفية.
- يبدي درجات عالية من الولاء للعمل والمؤسسة.
- يقدم مصلحة العمل على العلاقات الشخصية.



# التَّعَلُّمُ المُسْتَمِرُّ

## التَّطْوِيرُ الذَّاتِي

التعرّف المستمر إلى الاحتياجات الذاتية للتدريب والتطوير،  
والعمل على تلبيتها من أجل تحسين الأداء.



### آليات مُستمرّة

- يسعى للحصول على الدّراسات العلميّة التّخصّصيّة (أو التّأهيل الأكاديمي) في العمل الخيري.
- يرصدُ ممارسات العمل الخيريّ باستمرارٍ من أجل تطوير الأعمال.
- يُتابع أفضل الممارسات والدّراسات العالميّة في أساليب المنح.
- يُعطي القدوة للآخرين في منهجيّة التعلّم المستمرّ من طريق قنواتٍ مستمرّة.

### الاطلاع والتعلم

- يُؤمن بالتأثير الإيجابي للتعلّم المستمر.
- يتناول الدّورات التّدريبيةً بجديّة.
- يحرصُ على تعلم موضوعات العمل التّخصّصيّة وفق الاحتياج.
- يحرصُ على الاطّلاع على تعليمات الجهات الحكوميّة أوّلاً بأول.

### الارتقاء التّطويري

- يعملُ على فهم دوره القياديّ على النّحو الصّحيح، والارتقاء بالمهارات القياديّة والإداريّة.
- يُتابع التّطوّرات التّقنيّة الحديثة، ويدعم الاستفادة منها في العمل.
- يتعرّفُ إلى مستجدّات العمل بانفتاح، ويستطلع التّفصيلات ومقتضيات العمل بها.



### الخبرة التنظيمية

فهم أعمال المؤسسة وهيكلها وثقافتها واستخدام ذلك كله لتحقيق النتائج.

# الوعي المؤسسي



### المستوى الثالث: التطوير

- يعمل على غرس مفهوم العمل المؤسسي لدى الموظفين.
- يعمل على الارتقاء بالثقافة التنظيمية نحو الجودة والعمل الاستراتيجي والعمل المؤسسي.
- يسعى إلى الارتقاء بالنظم المؤسسية، مثل: تطبيق الجودة الشاملة ومبدأ المنظمة المتعلمة.
- يسهم في تحقيق متطلبات نظام الحوكمة.

### المستوى الأول: الإدراك

- يدرك جهات الصلاحيّة داخل المؤسسة وخارجها.
- يوجّه المراسلات والمعاملات إلى الجهات الصحيحة دون لبس.
- يدرك مواطن التأثير والتفوذ ويفعلها لصالح العمل.
- يطلع على تفصيلات الأنظمة والأساليب التي تعمل بها المؤسسة.

### المستوى الثاني: الأتمتة

- يتابع التغييرات في النظم والإجراءات بوجه ممنهج ويلتزم بها.
- يسعى إلى مؤسسة الأعمال وتوثيق النظم.
- يدعم إنشاء الأدلة التوضيحية لإجراءات العمل.
- يتعرّف مواطن الضعف في البناء التنظيمي والإداري ويعمل على علاجها.



### شركاء الأعمال

البحث عن جهات تخصصية، وبناء شركات مهنية تعمل على تنمية أهداف القطاع والمؤسسة.

# بناء العلاقات المهنية



### تنمية الشراكات

- يُشجّع التعاون بين الجهات المانحة والخيرية في مشروعات المناصرة لموضوعات موحّدة.
- يُوجّه التحديات التنافسيّة بين الجهات المانحة إلى الصّالح العام.
- يبحثُ عن المزيد من بيوتِ الخبرة ذات العلاقة ويستفيد منها.

### جهود التّكامل

- يدعم التعاون والتّكامل بين منسوبي المؤسّسة وإداراتها.
- يدعم تقوية العلاقات بين جميع المستويات الإداريّة في المؤسّسة.
- يحرصُ على انسجام الأدوار بين الجهات المانحة وتناسقها.
- يهتمّ بالتّكامل بين الجهات العاملة في العمل الخيري.

### آليات التّواصل

- يعملُ على توثيق البيانات وتبادلها مع الجهات ذات الاهتمام المشترك.
- يدعم الشّراكات والتّحالفات وتشكيل لجان تنسيق بين الجهات المانحة.
- يُشجّع وضع قواعد بيانات للموارد البشريّة في العمل الخيري وصيانتها.





## مستويات المؤشرات المصنوفة لكل جدارة

### مستويات المؤشرات لكل جدارة:

قسّمت الجدارة إلى ثلاثة مستويات كما يوضّحها الجدول الآتي:

المستوى الثالث:	المستوى الثاني:	المستوى الأوّل:
<b>المحترف</b>	<b>الممارس</b>	<b>الناشئ</b>
يصفُ هذا المستوى الأداء المتوقَّع من القائد الذي طوّر المعارف والمهارات والسلوكيات الذاتية المختلفة بجودة عالية، ويسهم في تطوير القيادة على مستوى إدارته ومنظّمته، ويشارك مع المجتمع المحلي والجهات ذات العلاقة في تقديم خدمات قيادية متخصصة.	يصفُ هذا المستوى الأداء المتوقَّع من القائد في أثناء ممارسته العمل القيادي، بحيث تمكّنه من اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة للاستمرار في تحقيق الإنجاز والنمو الذاتي.	يصفُ هذا المستوى الأداء المتوقَّع من القائد المستجد عند دخوله مجال القيادة، وما يجب أن يتبعه من معارف، ومهارات، وسلوكيات أساسية في القيادة لتحقيق الإنجاز والنمو الذاتي.



الوعي المؤسسي	بناء العلاقات	إدارة الموارد	التعلم المستمر	إدارة التغيير	قيادة الفريق	قيم العمل وأخلاقياته	تطوير الآخرين	التوجه الاستراتيجي	إدارة النتائج	الجدارة
+	3	3	+	3	3	+	3	3	+	الإدارة القيادية
+	2	2	3	2	2	+	2	2	3	إدارة عليا
3	-	1	2	1	1	3	-	1	3	إدارة تنفيذية
1	-	1	1	-	-	2	-	-	1	تنفيذيون

جدارة استهلالية +

غير مطلوبة -

مستوى الجدارة 2



**جدارة استهلاكية** : وهي الخصائص الأساسية التي عادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية، مثل: القدرة على القراءة التي لا يستغنى عنها أي فرد في الوظيفة لتحقيق أقل قدر مقبول من الفعالية دون أن تكون علاقة تميز المتفوقين على المتوسطين، ومثالاً لذلك هو: أنّ من ضمن الجدارات الاستهلاكية لمدير الإدارة معرفة الأنظمة واللوائح للمؤسسة «الوعي المؤسسي»... إلخ.

عند قراءتنا للمصنوفة الجدارة السابقة يجب أن نراعي ما يأتي:

- إنّ القائد المسؤول عن فريق في بداية عمله المهني، ربما يُنتظر منه أن يُبدي جدارات في مُستوى الناشئ (1)، وبعض كفايات في مُستوى الممارس (2).
  - القائد المنتمي للإدارة الوسطى ربما يُنتظر منه أن يُبدي جدارات في مُستوى الممارس (2)، ومُستوى المحترف (3).
  - أما القادة الكبار فيُتوقع منهم تحقيق العديد من جدارات مُستوى المحترف (3)، وبعض من مُستوى ممارس (2).
- ملحوظة مُهمّة: عدم تحديد مستوى الجدارة في المصنوفة (+) لا يعني -بالضرورة- عدم أهميتها. على العكس من ذلك قد يعني أنّها جدارة (استهلاكية) يُفترض وجودها.

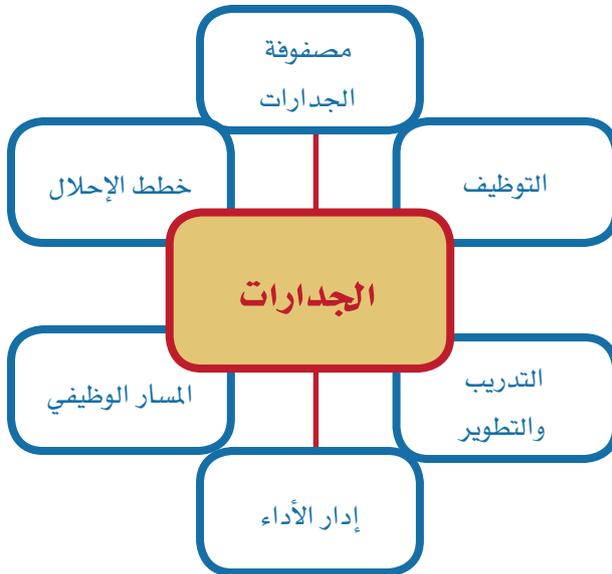


## الجزء الرابع

### تطبيق الجدارة

تحديد الطرائق التي يُمكن بواسطتها استخدام الجدارات لتحسين الأداء في مؤسّسة سليمان بن عبد العزيز الرّاجحي الخيريّة.

- مقدّمة عامّة.
- توجّهات المؤسّسة للاستفادة منها.
- أدوات عامّة للاستفادة من تطبيقات الجدارة.
- نظم تطبيق الجدارة في مؤسّسة سليمان بن عبد العزيز الرّاجحي الخيريّة.
- مصفوفة الجدارة.
- التّوظيف والتّعيين.
- التّدريب والتّطوير.
- قياس الأداء الوظيفي.
- تخطيط الإحلال.





## مقدمة

### تطبيقات الجدارة

يمكن تطبيق الجدارة في أنشطة الموارد البشرية على النحو الآتي:

#### ■ التوظيف والتعيين:

التَّحَقُّق من وجود الخصائص المناسبة في الشَّخص قبل قبوله في الوظيفة.

#### ■ خطوط الإحلال:

التَّحَقُّق من وجود الخصائص المناسبة في الشَّخص قبل شغل الوظيفة.

#### ■ التدريب والتطوير:

التَّعرُّف إلى الخصائص التي ينبغي للشَّخص تَمَمِّيها أسوة بالمتوقَّعين في تلك الوظيفة وتدريبه عليها.

#### ■ إدارة الأداء:

مُقابَلة أداء الفرد بأداء المتفوقين في الوظيفة.

#### ■ المسارات الوظيفية:

التَّعرُّف إلى الوظيفة التي تُناسب خصائص الشَّخص أكثر من غيرها.





## توجهات المؤسسة للاستفادة من الجدارة

### الأولويات:

أعطت المؤسسة الأولوية في تطبيق الجدارة للمستويات الرئاسية؛ نظراً لارتفاع جدوى التطبيق فيها. إن وجود المديرين الذين يملكون الجدارات الصحيحة في الوظائف الصحيحة سينتج عنه مستويات عالية من الإداء في المؤسسة.

### العناصر الأساسية:

تعتمد توجهات المؤسسة لتطبيق الجدارة على بناء العناصر الأساسية بالتعاون مع بيوت الخبرة العالمية، وتنمية الخبرات الداخلية؛ ومن ثم وضع هذه العناصر في خدمة التطبيقات الأساسية المناسبة أولاً بأول وفق الاحتياج.

ومن العناصر التي جهّزتها المؤسسة:

- قاموس الجدارة: مُشتملاً على مصفوفة الجدارة، وستسعى إلى عمل مجموعة من النماذج الأساسية للوظائف الرئاسية.

- أدوات قياس الجدارة: ومنها استبانة الجدارة.

### التطبيقات:

تسعى مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية إلى إعداد مجموعة من النظم لتطبيق الجدارة. إضافة إلى أن المجال مفتوح للمديرين لتوظيف الفكر والمعلومات الواردة في هذا الدليل؛ لابتكار طرائقهم الخاصة لاستخدام الجدارات في إدارة مرؤوسيتهم. أما النظم التي نسعى إلى إعدادها فهي:

- نظام التوظيف والتعيين.
- نظام التطوير والتدريب.
- نظام تقييم الأداء.
- نظام المسارات الوظيفية.
- نظام الإحلال.



## أدوات ومصادر تساعدك في استخدام تطبيقات الجدارة

هذه مجموعة من الأدوات العامة والمصادر التي يمكنك الاستعانة بها في تطبيقات الجدارة. إضافة إلى أن هناك أدوات خاصة إضافية في صفحات بعض التطبيقات:

### الخبرة والنصح من داخل الشركة:

تجمعت لدى المؤسسة العديد من الخبرات المرجعية في مجال الجدارة. قسم التدريب والتطوير على استعداد تام لمساعدتك على استخدام قاموس الجدارة، والرّد على استفساراتكم المتعلقة بتنظيم الجدارات للوظائف المختلفة.

### الوصف الوظيفي / نماذج مجموعات الوظائف:

حدّد الوصف الوظيفي لجميع المستويات الوظيفية والعائلات الوظيفية. يمكنك الحصول عليها من الشؤون الإدارية والموارد البشرية.

### استبانة الجدارات:

يمكن استخدام الاستبانة في التقييم المتعدد (٢٧٠ أو ٣٦٠)؛ ما يُساعد الموظف على الحصول على التغذية الراجعة عن مستوى الجدارات. تُعبئ الاستبانة عادةً رئيس الموظف وزملاؤه ونفسه ومرؤوسيه.

## قاموس الجدارة

### مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية:

يتضمّن هذا القاموس جميع الجدارات التي حدّدت من طريق الدّراسة الميدانية في المؤسسة على أنها مهمة للنجاح في المهام الإدارية داخل المؤسسة. يمكنك الاطلاع على هذا القاموس في الجزء الثاني من هذا الدليل.

## نماذج الجدارة الإدارية

### مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية:

تسعى المؤسسة في العام القادم على إيجاد نماذج جدارة تفصيلية لبعض الوظائف مثال: (باحث، ورئيس قسم المشروعات ...) بالاعتماد على دراسة ميدانية لهذه الوظائف.



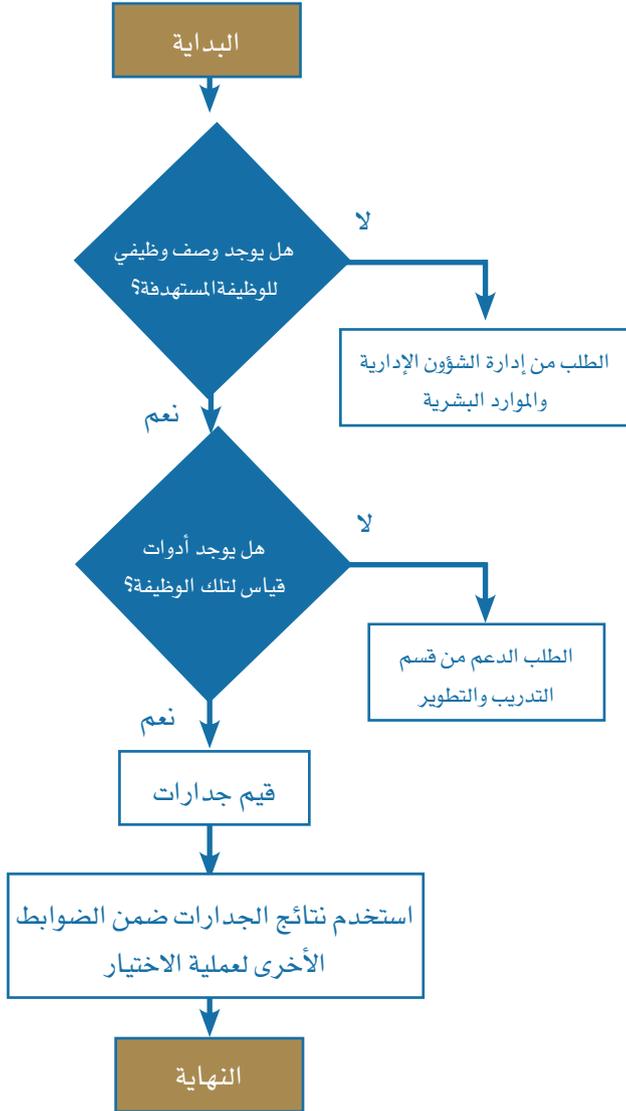
## النظم المبنية على الجدارة

### أولاً: نظام التوظيف والتعيين المبني على الجدارة

- لأن تطبيق الجدارات يُساعد على توقُّع الأداء المتميز؛ فإنَّ استخدامهما كأساس لقرارات الاختيار والتوظيف يترتب عليه توظيف أفضل الأفراد في مُعظم الأحيان. إنَّ نظم الاختيار المبنية على الجدارة هي أفضل تخمينات مُتاحة اليوم لقياس الأداء على رأس العمل.
- يُمكن لهذا النظام مساعدتك إذا شغلتك إحدى النقاط الآتية:
  - تحديُّ الحاجة للتدريب للموظف المستجد في الشركة.
  - إنتاجية أو أداء ضعيف في وظيفة حرجة.
  - معدّل تسرّب مرتفع للموظفين/استقالة المتميزين من الموظفين.
  - تخطيط الإحلال الوظيفي أضحى مُشكلة.
  - طوال مُدة التدريب للموظف من تعيينه في الوظيفة لحين يُصبح فعلاً فيها.

### خطوات الاختيار والتوظيف المبني على الجدارة

- إضافةً إلى المخطّط الموضَّح؛ فإنَّ الخطوات الآتية تعطيك مزيداً من التفصيلات حول نظام الاختيار والتوظيف المبني على نظام الجدارة.
١. الوصف الوظيفي: يُحدّد الوصف الوظيفي الشّروط الواجب وجودها في شاغل الوظيفة، ويضع الإطار العام للمهام المناطة به. تحقّق من الوصف الوظيفي باتصالك بإدارة الشّؤون الإدارية والموارد البشرية.
  ٢. قاموس الجدارات: تُحدّد الجدارات المعيّنة والمستويات المستهدفة المطلوبة للأداء العالي في وظيفة ما.
  ٣. أدوات القياس: هناك مجموعات متنوّعة من أدوات القياس التي يُمكن من طريقها التعرف إلى مستوى جدارة المرشّح لشغل الوظيفة مُقابلة بالمستوى المطلوب في جدارات التّفوق لتلك الوظيفة. يُتاح لدى إدارة الشّؤون الإدارية والموارد البشرية أداة قياس وهي (استبانة قياس الجدارة). وقد دُرّب فريق عمل «مشروع تحسين جدارات المؤسسة» على آليّة استخدامه.
  ٤. تدريب المقيمين على أدوات القياس: يجب تدريب المقيمين على وجه مُناسب ومُعتمد لإجراء القياس. يُمكنك التنسيق لذلك -أيضاً- من طريق قسم التدريب والتّطوير.



5. قيم جدارات كل واحد من المرشحين: طبق الأدوات من طريق المقيمين المدربين سوف يُؤدّي التّطبيق إلى التّعرف إلى ملامح الجدارة لكل مرشح على حدة. بمُقابلة تلك الملامح مع نموذج الجدارة للوظيفة يتبيّن لك أنسب المرشحين.

6. لا تغفل عن المعايير الأخرى: لا يُعدّ التّقييم المبني على الجدارة بديلاً لمعايير الاختيار الأخرى، مثل: المعرفة للوظيفة أو الشهادات الدّراسية، وإنّما هو مُكمّل لها. ضع نتائج الجدارة في خدمة مُتخذ القرار ليعدها ضمن معايير الاختيار الأخرى.



## النّظم المبنية على الجدارة

### خطوات التّدريب والتّطوير المبني على الجدارة:

إضافة المخطّط الموضّح؛ فإنّ الخطوات الآتية تعطيك مزيداً من التّفصيلات حول نظام التّدريب والتّطوير المبني على الجدارة:

١. تحديد الجدارات الّتي يمكنك تدريبها أو تطويرها بكفاءة: بعض الجدارات يسهل تطويرها أكثر من غيرها، وذلك وفق مدى عمق تلك الجدارة، مثلاً: (أهي على مستوى الجدارات التّفصيلية أم مستوى الجدارات التّطويرية؟).

٢. اختيار أفضل الوسائل التّدريبية: تتضمن الخيارات ورش العمل التّدريبية (عادة تستهدف جدارات محدّدة) مراكز التّدريب والتّعلم الذاتي والتّدريب على رأس العمل.

٣. تصميم وسائل قياس النّاتج: وذلك لقياس العائد من التّدريب، مثال ذلك: استبانات تقييم الجدارة ٣٦٠ (٢٧٠) لجمع التّغذية الرّاجعة عن الأفراد.

٤. إنشاء مراكز معلومات: تحتوي هذه المراكز على كتب، وعروض فيديو، وغير ذلك من وسائل التّطوير الذاتي ووسائل التّطوير المبنية على الحاسب الآلي. وتتمتّع هذه المراكز بالأثر الكبير للتّدريب على رأس العمل.

٥. تقييم فاعليّة برامج التّدريب.

### ثانياً: نظام التّدريب والتّطوير المبني على الجدارة.

■ تختلف طبيعة التّدريب والتّطوير المبني على الجدارة عن التّدريب التقليديّ في التركيز على أنماط السّلوكة عميقة الجذور لأجل إحداث تغيير دائم.

■ النّقاط الآتية توضح الحاجة إلى التّدريب والتّطوير المبني على الجدارة:

- الحاجة إلى تطوير المهارات القيادية.

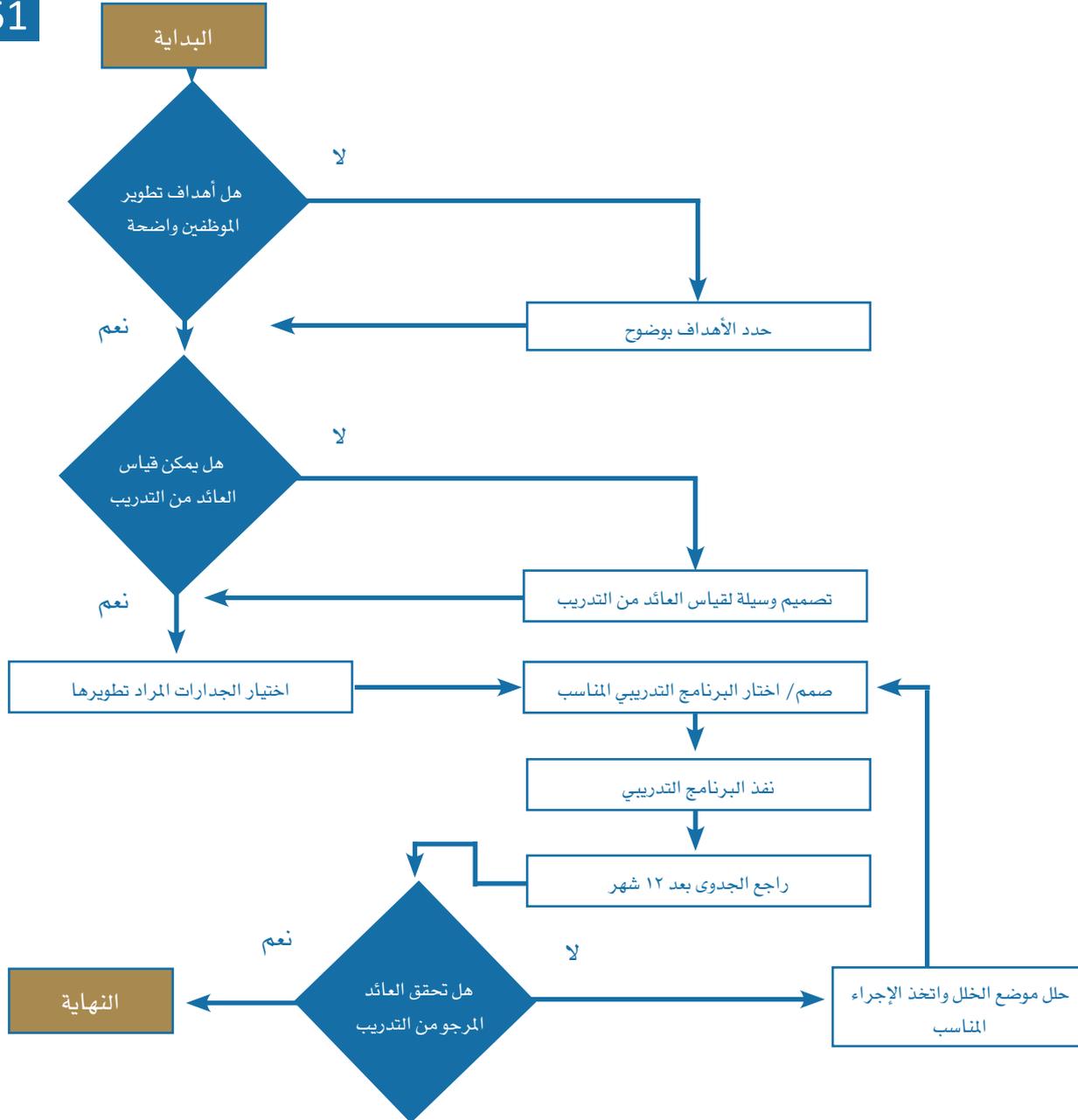
- يستغرق الأفراد الجدد وقتاً طويلاً حتّى يُصبحوا متمرّسين في أدوارهم.

- هناك صعوبة في إحداث تغيير دائم في ثقافة بيئة العمل.

■ لقد أوضحت الأبحاث أنّ التّدريب والتّطوير المبني على الجدارة يُعطي عائداً أعلى بكثيرٍ من أنواع التّدريب الأخرى في نطاق واسع من الأعمال.



51





## النّظم المبنية على الجدارة

• يُبالغُ في تقييمات الأداء؛ حيثُ يحصل عدد غير متكافئٍ من الأفراد على تقييماتٍ عالية.

■ إضافةً إلى المواد المذكورة أنفاً؛ فإنّ استخدام الجدارات كجزءٍ من قياس الأداء يكون مُناسباً في بعض الظروف التّظيمية الخاصّة، مثل: العمل في بيئة غير مستقرّة تتغيّر بسرعة حيث لا تكون النتائج -دائماً- تحت سيطرة موظّفيك، والأعمال الخدمية التّوعّية حيث يكون من الصّعب تحديد النّاتج الذي يُمكن قياسه.

### خطوات تقييم الأداء المبني على الجدارة

■ يتميّز نظام إدارة الأداء المبني على الجدارة عن نظم إدارة الأداء التقليديّة في قياسه كميّة أداء الفرد لأعماله، إضافةً إلى النّتائج التي يُحقّقها؛ وبذلك فهو يضمن دعم الرّؤساء لموظّفيهم في تطوير أنفسهم ليصبحوا أكثر نجاحاً.

■ إضافةً إلى المخطّط الموضّح؛ فإنّ الخطوات الآتية تعطيك مزيداً من التّفصيلات حول نظام تقييم الأداء المبني على الجدارة:

١. تحديد الجدارات المطلوبة للأداء المتميّز في الوظائف التي تديرها؛ هذه المهارات المختارة يجب أن ترقى بمستوى أداء الموظّف ليصبح أداؤه أكثر تميّزاً من أدائه الحالي.
٢. تصميم نماذج قياس الأداء؛ ينبغي للنماذج -إضافةً إلى

### ثالثاً: نظام إدارة الأداء المبني على الجدارة.

■ ينقسمُ نظام إدارة الأداء الوظيفي (الجديد) إلى أربع مراحل: (١) تحديد مسؤوليّات الوظيفة والأهداف المراد تنفيذها في العام. (٢) إتاحة التغذية الرّاجعة والدّعم في أثناء مدّة الأداء (مرحلة المتابعة (١) و (٢)). (٣) تقييم الأداء عند نهاية المدّة (٤)، تعزيز النّتائج بالتّعويضات والمسارات الوظيفية.

■ تساعدُ الجدارات على حلّ كثيرٍ من مُشكلات إدارة الأداء خاصّةً عندما:

- تبدو معايير التّقييم ومقاييس الأداء المستعملة حالياً غير عادلة ولا مُنصفة.
- يُنظر إلى قياس الأداء على أنّه عملٌ ورقّيٌّ (بيروقراطي) ولا يتعامل معه بجديّة.
- لا يرى الموظّفون بأنّهم يكسبون أيّ شيء من قياس الأداء.
- يكون للعمليّة تأثير قليل في الإدارة الفعلية؛ لا ينتج عنها إدارة المديرين لموظّفيهم بوجه أفضل.
- لا يعكس نظام قياس الأداء الاستراتيجيّة العامة للمؤسسة، ولا يدعمها.

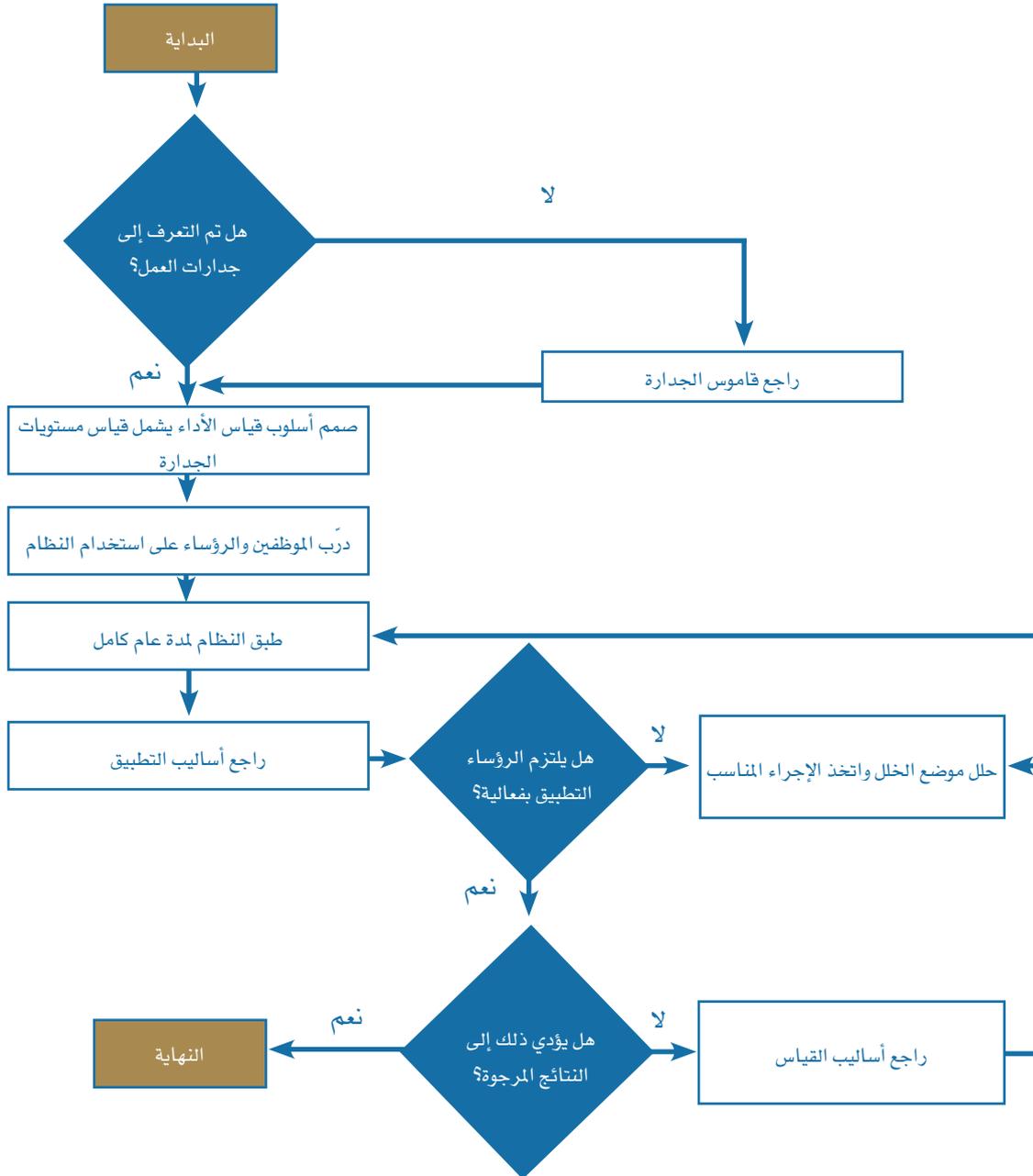


قياس النتائج- قياس جدارات الأفراد الذين يُحقّقون هذه النتائج؛ هذا يدعم التركيز على كميّة أداء الأعمال، وليس ما أنجز فقط.

٢. تدريب المديرين والموظّفين على قياس الأداء: يجب توضيح توقّعات المدير والموظّف بوجه واضح، إنّ أدوار الطرفين في العملية تتساوى في الأهميّة.

٤. تطبيق العمليّة: أول مواد التطبيق هو الاتفاق (في بداية المدة) بين الرّئيس والموظّف على أهداف العمل وكميّة قياسها، والاتفاق على الجدارات المستهدفة للموظّف في وظيفته الحاليّة والمستهدفة أيضًا. يتفق على الدّعم الذي سيقدّمه المدير للموظّف في أثناء العام القادم.

٥. المراجعة والمتابعة: هذا جزء مهمّ من إدارة الأداء؛ فيجب إعطاء التّغذية الرّاجعة بوجه منظم أكثر من مرّة واحدة في العام، وفي اجتماع تقييم الأداء نفسه يتابع تنفيذ أهداف الأداء، وأهداف تطوير الجدارات تمهيدًا لربطها مع التّعزيز المناسب.







## النّظم المبنية على الجدارة

### رابعا: نظم تخطيط المسارات الوظيفية

تسعى المؤسسة في الأيام التالية إلى إتاحة نظم تخطيط المسارات الوظيفية؛ وذلك لما تتيحه الجدارات من أساس قويّ لتحديد المسارات الوظيفية داخل المؤسسة بوجه عام، وفي حال المسارات الوظيفية الأفقية بوجه خاص (بين إدارات أو قطاعات أعمال مختلفة).

■ إن استخدام التخطيط الوظيفي المبني على أساس الجدارة سيكون مفيداً عندما تكون:

- هناك مشكلة عدم استبقاء للموظفين بسبب غياب الفرص المهنية المنظورة.
- يبقى الموظفون في الوظائف نفسها لوقتٍ طويل.
- يرى الموظفون أنّ أعمالهم الحالية لا تتناسبهم.

### خطوات التخطيط الوظيفي المبني على الجدارات

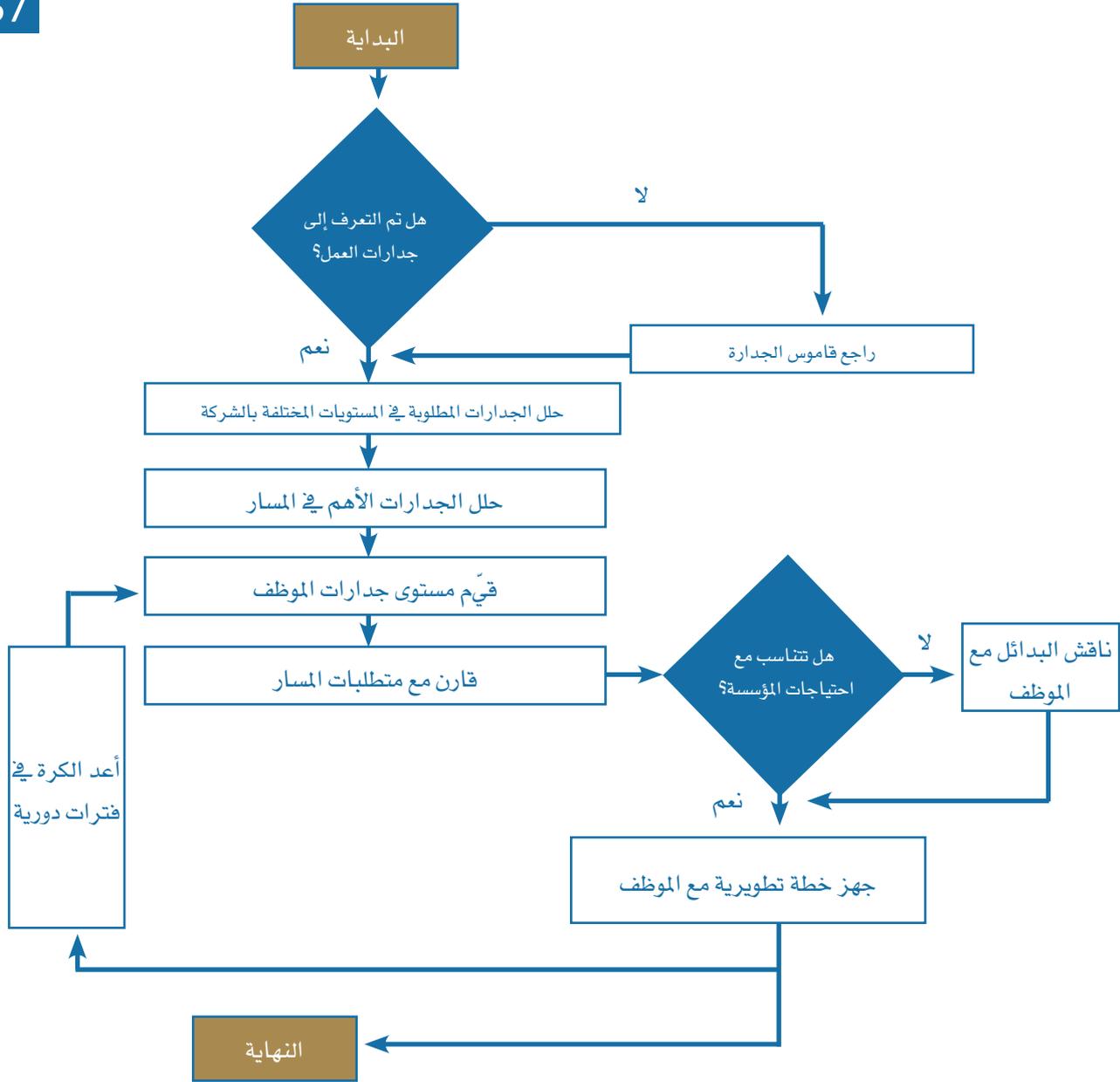
إضافة إلى المخطّط الموضّح؛ فإنّ الخطوات الآتية تعطيك مزيداً من التفصيلات حول نظام التخطيط الوظيفي المبني على الجدارة:

١. حدّد الجدارات المطلوبة في الوظائف المختلفة والمستويات المختلفة في المؤسسة: ستحدّد المسارات الوظيفية لجميع وظائف المؤسسة في الأيام التالية - بإذن الله-.

٢. حلّل الاختلافات في مستويات الجدارة على أساس هرمي وأقوي: سيقصدُ هذا التحليل الفجوات في مستويات الجدارة، ينبغي للأفراد بناء الجسور عليها للتحرك بين الوظائف. إضافةً لذلك يجب تعريف الفجوات في المعرفة الشاملة والمهارات والخبرات.

٣. تابع المسارات المهنية المتعددة داخل المؤسسة: استخراج مسارات مهنية بناءً على التحليل الذي أجري في الخطوة السابقة. يمكن استخدام هذه كأساس لمساعدة الأفراد على تخطيط مهامهم مع إظهار قدراتهم الخفية للتقدم والتوسع الوظيفي.

٤. استهداف التدريب والتطوير لحفز حركة الموظّفين على طول المسارات المهنية لملء الفجوات الأكثر حرجاً لدى المؤسسة: تُساعد المسارات المهنية على تخطيط الأنشطة التدريبية والتطويرية للتحقق من أنّ أفضل الأفراد موجودون في الوظائف المناسبة، ويجري تطويرهم وظيفياً لمصلحتهم ولمصلحة المؤسسة على السواء.





## النّظم المبنية على الجدارة

### خطوات تخطيط الإحلال المبني على الجدارة:

تُستخدم الجدارات مع المعايير الأخرى، مثل: الخبرة، وبيانات الأداء والتّطلع الوظيفي، وما شابهها في عملية الإحلال.

يتلخّص إدخال الجدارة في نظام الإحلال المبني على الجدارة في مادّتين اثنتين. الأولى: هي مقدرة الجدارة إلى التعرّف إلى أنسب المسارات الوظيفية لكلّ شخص، والثانية: هي قدرتها على التعرّف إلى الاحتياجات التطويرية الواجب تغطيتها في هذا السبيل.

إضافةً إلى المخطّط الموضّح؛ فإنّ الخطوات الآتية تعطيك مزيداً من التّفصيلات حول نظام التخطيط الوظيفي المبني على الجدارة:

١. حدّد الوظائف ضمن المسار الوظيفي لوظيفة حرجة.
٢. حدّد مستويات الجدارة للمرشّحين المحتملين للوظائف الحرجة.
٣. تحقّق من إعطاء التّدريب والتّطوير للمرشّحين لرفع جاهزيتهم للإحلال.

### خامساً: نظام تخطيط الإحلال

من النّظم المهمّة التي سيّتيحها تطبيق الجدارات في مجموعة نظم الموارد البشرية في المؤسسة، هو: تفعيل التخطيط الإحلالي لمجموعة من الوظائف في المؤسسة.

- يهتمُّ التخطيط الإحلالي بتحديد جاهزية الأفراد للانتقال إلى أدوار مختلفة (عادة عن طريق الترقية). تُحدّد هذه العملية الفجوات التي يُحتمل وجودها في داخل المؤسسة. وهذه مهمّة على نحو خاص عندما تُصنّف هذه الأدوار بأنّها حرجة لنجاح المؤسسة.
- فيما يتعلّق بتخطيط الإحلال؛ فإنّه باستخدام الجدارات في تطوير خطط الإحلال يزداد عدد المؤهّلين للإحلال في أكثر الوظائف.
- النقطتان الآتيتان توضحان الحاجة لاستخدام تخطيط إحلال مبني على الجدارات:
  - فجوات كثيرة في خطة الإحلال على نحو متكرّر.
  - نقص المرشّحين الأكفاء للأدوار الرئيسية.



59

