



لائحة التواصل الداخلي

السياسات واللوائح

لجمعية العمون الخيرية


بالطائف


قرار اعتماد السياسة


تم تحديث هذه اللائحة (الإصدار الخامس) بتاريخ ١٤ / ٠٥ / ٢٠٢٥ م


بموجب قرار محضر مجلس الإدارة للعام ٢٠٢٥ م وعلى جميع منسوبي الجمعية العمل
بموجبها من تاريخه.


أعضاء المجلس


| |
|---|
| عضو مجلس الإدارة |
| مشعل بن مستور خضران الحارثي |
|  |


| |
|---|
| عضو مجلس الإدارة |
| غرم الله بن أحمد عائض الزهراني |
|  |

| |
|---|
| نائب رئيس مجلس الإدارة |
| سعد بن سالم رده المالكي |
|  |

| |
|---|
| عضو مجلس الإدارة |
| عبد الهادي بن سعد عويض الحارثي |
|  |

| |
|---|
| عضو مجلس الإدارة |
| أحمد بن سليمان السيد البار |
|  |

| |
|---|
| عضو مجلس الإدارة |
| شاكِر بن حميد عابد القرشي |
|  |

| |
|---|
| رئيس مجلس الإدارة |
| محمد أحمد عثمان الغامدي |
|  |

المقدمة

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

إن مما عنيت به حكومة خادم الحرمين الشريفين وفقه الله العناية بالجمعيات الخيرية ودعمها ممثلة في
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، ومن بين هذه الجمعيات (جمعية العون الخيرية بمحافظة الطائف)
المسجلة بتصريح رقم ٦٩١ وتاريخ ١٧/١٠/١٤٣٦هـ.

وحرصاً على الريادة والتنظيم وأن يكون عمل هذه الجمعيات وفق لوائح وأنظمة تضبط عملها فقد حرصت
إدارة جمعية العون الخيرية بالطائف على وضع لوائح وأنظمة لكافة نواحي العمل مستمدة تلك اللوائح والأنظمة
من اللائحة العامة لتنظيم عمل الجمعيات الخيرية ومن لوائح المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي للوصول
إلى أفضل المستويات.

وقد جاءت هذه اللائحة (الجدارات) للرقى بعمل الموارد البشرية في الجمعية ومن ثم رفع مستوى العاملين
والعناية بهم بتطوير قدراتهم وإمكانياتهم ولتكون عون لنا بعد الله تعالى في أداء رسالتنا ولتتيح الفرصة لكافة
من يعملون في القطاع الخيري للاستفادة منها.

نسأل الله تعالى السداد والتوفيق وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،

التعريف:

جمعية العون الخيرية بالطائف هي جهة خيرية غير ربحية ترعى الأسر المحتاجة وتقوم على تقديم المساعدات لها
على مدار العام وفق ما يرد من تبرعات إضافة إلى تنفيذ العديد من المشروعات الخيرية كإفطار صائم وزكاة
الفطر والكفارات وغيرها.

التسجيل والمرجعية:

مسجلة بالقرار رقم ٩٣٣٤٢ وتصريح رقم ٦٩١ من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بتاريخ ١٧/١٠/١٤٣٦هـ

أهداف الجمعية:

- تقديم المساعدات المادية والعينية للفئات المحتاجة
- تحسين المستوى المعيشي للفئة المستفيدة
- تأهيل الأسر المستفيدة وتمكينهم للاعتماد على انفسهم
- تدريب أبناء المستفيدين وتأهيلهم لسوق العمل
- تقديم المساعدات الطارئة في أوقات الكوارث والأزمات
- تنفيذ ودعم المشاريع والبرامج الموسمية

نطاق عمل الجمعية:

منطقة مكة المكرمة - محافظة الطائف وضواحيها القريبة التي لا يتوفر فيها جمعيات خيرية مختصة

ما هي الجدارات (Competence) ؟

تعرف الجدارات بأنها مجموعة من المعارف المتكاملة والمهارات والقدرات والسمات التي تترجم إلى سلوكيات وتساعد في تحديد ما المطلوب لأداء العمل بنجاح، وتسمى أيضاً بالكفاءات أو القدرات. ويمكن ملاحظة الجدارات في سلوك الموظفين وبالتالي يمكن قياسها وتقييمها، لذا تعتبر ضرورية من حيث تحديد متطلبات الوظيفة وتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم.

ما الفرق بين الجدارة والمهارة؟

يكمن محور الارتباط بين المصطلحين في أن الجدارات هي في الحقيقية مهارات، ولكنها أيضاً تشمل السمات والعادات الشخصية والمعارف التي يمتلكها الموظف، كما أن الجدارة يُنظر إليها كمجموعة من المهارات التي تتجاوز المهارات اليومية اللازمة لإنجاز المهام المرتبطة بالعمل، ففي الماضي كانت الوظائف مرتبطة بعدد ثابت ومحدد من المهام، وكان الوصف الوظيفي يركز على تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات بشكل ضيق، بعكس بيئة العمل في الجمعيات اليوم، حيث أصبحت أكثر مرونة وديناميكية ويجب أن تكون مجموعة المهارات المطلوبة أكثر مرونة وتتضمن مسؤوليات أوسع.

على سبيل المثال، وظيفة أخصائي شؤون العاملين، من الجدارات التي يجب أن تكون في هذه الوظيفة هي:

التعاون وروح الفريق (سمات شخصية)، مهارة الإتصال الفعال (مهارة)، العلاقات الإنسانية (سمة شخصية)، ومهارة مكتسبة، ومعرفة)، المبادرة (سمة شخصية)، تطوير وتحديد الذات (سمة)، توكيد الجودة (معرفة)، الإحتراف في العمل (معرفة)، الإنجاز وتحقيق الأهداف (قدرة)، الرقابة والسيطرة (سمة ومهارة)، خدمة العميل / موظف (مهارة).

لماذا نستخدم الجدارات؟

تتيح الجدارات لموظفي الجمعية فهماً واضحاً للسلوكيات التي سيتم تقييمها ومستويات الأداء المتوقعة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، فهي تحدد أنواع السلوكيات التي تقدرها الجمعية، حيث أن تحديد مجموعة من الجدارات للمناصب المختلفة يوضح للموظفين أنواع السلوكيات المطلوبة لتحقيق الأهداف الشاملة التي تدعم استراتيجية الجمعية، ويوفر للموظف مؤشراً على السلوكيات والإجراءات التي سيتم تقديرها والاعتراف بها ومكافأتها، ويمكن أن تساعد الموظفين على العمل بفعالية بشكل فردي أو كفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

كيف يتم استخدام الجدارات ودعمها؟

تستخدم الجدارات على نطاق واسع، وهي جزء لا يتجزأ من جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط والتوظيف وإدارة الأداء وتدريب وتطوير الموظفين. ويتم تحديدها من خلال الأدوار والمسؤوليات المهنية، والواجبات المحددة في توصيف الوظائف.

فعلى سبيل المثال:

- وظيفية التخطيط للوظائف، يتم تطبيق الجدارات في تصميم الوظيفة، والتي تشمل تحديد محتوى الوظيفة، ومتطلبات تنفيذ المهام والعلاقات بين الموظفين والمستويات الوظيفية المختلفة، وبالتالي، تضمن الجدارات تحديد السمات والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أعلى معايير الأداء لوظيفة معينة.
- بالنسبة للتوظيف، تشكل الجدارات جزءاً لا يتجزأ من عملية الاختيار والتعيين، مما يسهل تقييم المرشحين لتحديد مدى ملاءمتهم لوظيفة معينة.
- بالنسبة لإدارة الأداء وتدريب وتطوير قدرات الموظفين، تسهل الجدارات وضع معايير للأداء يتم تقييم الموظفين عليها، وتحديد أولويات لتدريب وتطوير الموظفين على مستوى الشركة.

ما هو إطار الجدارات؟

يصف إطار الجدارات نموذجاً أو هيكلًا يستخدمه خبراء الموارد البشرية وقادة المؤسسة الآخرون لتحديد المهارات التي يحتاجها الموظفون للاضطلاع بأدوار بعينها، وتحليل هذه المهارات ووضع خطة بشأنها. بعبارة أخرى، يقوم هذا الإطار مقام قائمة مراجعة تُستخدم لتأكيد أن بوسع الموظف تقديم أداء جيد مستدام في الوظيفة المنشودة.

تساعد أطر الجدارات خبراء الموارد البشرية المعنيين بتدريب الموظفين وعمليات التوظيف ومراجعة الأداء، كما تتيح للمؤسسات تنسيق استراتيجيات أعمالها العامة واكتساب المزيد من الوضوح بشأن السلوك المرغوب لمختلف المستويات والمناصب.

تصميم إطار جدارات لخبراء الموارد البشرية الناجحين

يعتمد أي إطار جدارات على أهداف المؤسسة، وقيمتها، وغاياتها، ومتطلبات الوظيفة، والمستوى الوظيفي، أي أن إطار جدارات مدير في مؤسسة متعددة الجنسيات يختلف جوهرياً عنه في مؤسسة تجارية صغيرة .

لذا، يجب على كل مؤسسة وضع تعريفها الخاص لإطار الجدارات، إلا أن أي إطار من هذا القبيل يجب أن يشتمل على العناصر التالية :

(1) الموائمة مع أهداف الجمعية وغاياتها :

تعتبر أهداف الجمعية وقيمتها المبادئ والمعتقدات المشتركة التي تُوجِّدها وتدفعها إلى اتخاذ القرارات الصائبة. وعليه، يجب أن يكتسب خبراء الموارد البشرية فهماً واضحاً لوضع الجمعية الحالي، ونضج مهارات الموظفين القيادية الحالية، ومستقبل الجمعية مع عرض هذا الفهم ونشره في إطار عملية تسهم في تحديد ثغرات القدرات وتوفير بيانات دقيقة من شأنها توجيه اختيار جدارات المهارات القيادية اللازمة لتطوير الموظفين .

قد تشمل بعض هذه القيم احترام التنوع، والنزاهة، والالتزام، والصدق، والمهنية. يمكنك تحقيق ذلك من خلال الانخراط في حوارات مع الموظفين بشكل فردي وجماعي أو البحث عن فرص للملاحظة وجمع البيانات الضرورية .

(2) الجدارات الأساسية :

تعني الجدارات الأساسية مجموعة المهارات العامة التي تشترك فيها أدوار متعددة داخل المؤسسة. قد يشير إليها البعض على أنها جدارات سلوكية تصف مواقف يمكن ملاحظتها وترتبط بالأداء الوظيفي الفعال وتوضح كيفية استخدام كل فرد لمعرفته في وظائف بعينها .

وتشمل الأمثلة الشائعة على هذه الجدارات مهارات التواصل، والاستماع الفعال، وتقديم الملاحظات وتلقيها، وروح الفريق، والمساءلة، وتبادل المعارف، والتخطيط والتنظيم، وكلها جدارات يمكن استخدامها في مناصب مختلفة داخل أي مؤسسة، وبالتالي تمثل عنصراً لا غنى عنه في أي إطار جدارات .

(3) الجدارات الفنية :

تصف الكفاءات الفنية المعرفة والمهارات الخاصة بصفات وظيفية محددة. قد تكون إدارية بحتة، مثل صنع القرار، وقيادة التغيير وإدارته، وصياغة ثقافة الفريق، وبناء الشراكات والحفاظ عليها، وقيادة الآخرين، وتحفيزهم، وتمكينهم أو قد تكون فنية مثل محو الأمية الرقمية، أو براعة الأعمال، أو القدرة على قراءة البيانات المعقدة، وإنشاءها، واستخدامها، ومعالجتها، وإيصالها .

كيف تنشئ إطار جدارات فعال؟

(1) جمع البيانات ودمجها :

تُعد هذه المرحلة، التي تُجمع فيها بيانات الموظفين، والفرق، والقادة الحاليين والمحتملين، وأهداف الجمعية، الخطوة الأهم لضمان تحقيق نتائج دقيقة بعد دمج هذه البيانات وتحليلها لتحديد الثغرات الموجودة في جدارات الموظفين .

(2) وضع الاستراتيجيات :

تتضمن هذه المرحلة مؤشراً واضحاً على موقع الموظفين الحالي والمنشود وتحدد سُبُل سد ثغرات الكفاءة التي حددتها المرحلة السابقة، إما من خلال التدريب أو توظيف مواهب جديدة. بعبارة أخرى، تشهد هذه المرحلة من مراحل برامج تطوير المهارات القيادية تحديد جميع جدارات المهارات القيادية التي يحتاجها قادة المستقبل .

(3) تعيين الحد الأدنى من المتطلبات:

يعني هذا تحديد أقل مستوى مقبول من الأداء لأي جدارة للمساهمة في توجيه مسار العمل، الذي يلي أي برنامج أو نشاط مصمم لتحسين أي جدارة .

(4) تحديد نتائج الأعمال المرغوبة :

يُعد تطوير أي إطار جدارات بمنزلة عملية وليس أمراً يحدث مرة واحدة، ما يعني أن نجاحه يكمن في النتائج القائمة على أهداف العمل. وإذا لم تتحقق إنجازات ملحوظة في نهاية تنفيذ النسخة الأولى من إطار الجدارات، يجب عندها تعديل إطار الجدارات وتحسينه. يقودنا هذا إلى الخطوة الأخيرة .

(5) التقييم والمراجعة :

تمثل هذه الخطوة الأخيرة في تصميم أي إطار جدارات. ونظراً لتحديد معايير الأداء عبر المؤسسة، فمن السهل قياس النتائج وتسجيل مدى فعالية إطارك. يجب إجراء التقييم والمراجعة مرة واحدة سنوياً على الأقل لمواكبة تغييرات وتوجهات المجال .

فوائد إطار الجدارات

يؤثر إطار الجدارات على المؤسسات، وخبراء الموارد البشرية، وقادة الجمعيات أو مديريها، وموظفيها وتتمثل بعض فوائده فيما يلي :



(1) يُحسِّن كفاءة خبراء الموارد البشرية :

يضطلع خبراء الموارد البشرية بتوظيف مواهب جديدة، ومراجعة الأداء، وتصميم برامج تدريبية للموظفين وتطويرهم. ويتمثل النهج الأمثل للقيام بهذا في استخدام المعارف والموارد العامة لصياغة الأوصاف الوظيفية، وتقييم مهارات الموظفين أثناء مراجعات الأداء، ودمج التدريب. وتتجلى عدم كفاءة هذه الأساليب عندما تكافح الشركة لتحقيق أهدافها، وتحتاج باستمرار إلى موظفين جُدد وتدريباً لسد الثغرات، وهي أمور تعيق تقدمها ونموها .

ومع ذلك، فإن أي إطار جدارات مصمم بدقة يُبسِّط هذه العمليات لخبراء الموارد البشرية، ويزيد معدلات نجاح مشاريع الموارد البشرية، ويُحسِّن الجدارات من خلال مساعدتهم على تحديد المهارات والاحتياجات التدريبية المناسبة والتوصية بأفضل برامج التدريب والتطوير .

(2) يرفع معنويات الموظفين :

يزيد استخدام إطار الجدارات في برامج تطوير المهارات القيادية فرص النجاح القابل للقياس بناءً على أهداف التطوير الشخصي والتنظيمي، أي أنه يُسهِّل التفكير في المهارات الأساسية المكتسبة أو المطورة في البرنامج، ما يزيد بدوره من إنتاجية الموظفين والدافع العام لتحقيق أهداف الشركة . كما يساعد إطار الجدارات في تحديد أصحاب أفضل أداء، ومكافأاتهم، والاحتفاظ بالمواهب المناسبة. وتُعد المكافآت والإحساس بالاستقرار الوظيفي من الممارسات النموذجية لتعزيز الروح المعنوية داخل أي مؤسسة .

٣) يشجع الإبداع والابتكار :

يُقاس الإبداع والابتكار في ضوء الوضع الحالي لأي شركة ووضعها المنشود. ويجهز إطار الجدارات المستند إلى رؤى الشركة الموظفين لتولي المسؤولية في وظائفهم واتخاذ القرارات التي تدفع الشركة مباشرة نحو تحقيق رؤيتها. كما يشجع على أمور مثل المخاطرة المحسوبة والتفكير خارج الصندوق لتحقيق نتائج أفضل .

٤) يُحسّن تخطيط التعاقب :

يصف تخطيط تعاقب الموظفين العملية والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لشغل الأدوار القيادية داخلها ولا يكون تغيير التسلسل الهرمي للمسؤولين أو الموظفين سلسلاً دائماً. إلا أن وجود إطار جدارات قوي يجعل نقل أو تعيين موظف في دور قيادي جديد أمراً أقل صعوبة، سواء للشركة أو الفريق الذي يعمل مع الموظف الجديد .

الخلاصة :

يعتمد تطوير إطار الجدارات، كما ذكرنا أعلاه، اعتماداً جوهرياً على متطلبات الجمعية أو المؤسسة حيث إن سد الثغرات بين الحاجة إلى مهارات قيادية متميزة وحقيقة إخفاق العديد من برامج تطوير هذه المهارات يتطلب نهجاً فريداً للتدريب والتطوير .

خلاصة القول، لتصميم إطار جدارات فعال لتطوير المهارات القيادية الناجحة، ضع في اعتبارك قيم الجمعية الأساسية، ونقاط قوة الموظفين، ونضج القيادة، وبعض المهارات الشخصية، والمعرفة الفنية النوعية. ورغم أن هذه العناصر ضرورية لنجاح أي إطار جدارات، إلا أنها عرضة للتغيير في ضوء تنفيذ إطار الجدارات التفصيلي .

أنواع الجدارات :

تختلف الجدارات باختلاف نوعية الوظائف ، من المعروف ان الوظائف في اي مؤسسة عادة ما تصنف حسب طبيعة مهامها إلى نوعين رئيسيين هما : الوظائف القيادية او الاشرافية والوظائف التنفيذية. وان الوظائف القيادية او الاشرافية هي الوظائف التي يقوم شاغلها بالأدوار والوظائف الادارية المتعارف عليها. اما الوظائف التنفيذية سواء الاعمال التنفيذية الفنية والتي يقوم بها الفنيون او الحرفيون في اعمال الانتاج والصيانة وغيرها ، او الوظائف التنفيذية الاخرى والتي يقوم شاغلها بالأعمال التنفيذية غير الفنية مثل المحاسبين والمراجعين وخصائيو المشتريات والعلاقات العامة وغيرها. كما تضم ايضا وظائف عمال الانتاج والخدمات العادية (العمال العاديين).

وفي ضوء هذا التصنيف للوظائف في المستويات الادارية المختلفة تصنف الجدارات إلى ثلاث انواع على النحو التالي :

٣/١ الجدارات السلوكية او الجدارات الناعمة :

وترتبط هذه الجدارات بالوعي الذاتي والعلاقات الشخصية التبادلية للفرد ، كذلك المبادرة والتوجيه والتحفيز والقيادة وفرق العمل وغيرها. وبالطبع تختلف هذه الجدارات باختلاف المستوى الوظيفي كما سيرد ذلك فيما بعد.

٣/٢ الجدارات الإدارية :

وترتبط تلك الجدارات بالأدوار والوظائف الإدارية مثال جدارات التخطيط ، التنظيم (التفويض مثلا) ، الاتصالات ، تحقيق الانضباط الوظيفي ، اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية.

٣/٣ الجدارات الفنية او الجدارات الجامدة :

ويطلق عليها البعض الجدارات الوظيفية ، مثال ذلك إلمام اخصائي المشتريات بأسس المفاضلة بين مصادر التوريد ، وإلمام الخصائص الموارد البشرية بأسس تقييم اداء العاملين ، وإلمام الفنيين بكيفية التعامل مع البرمجيات والاجهزة والمعدات وغيرها وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف التنفيذية الاخرى هذا ويجب التنويه إلى ان مستوى تلك الجدارات تختلف باختلاف نوعية الوظائف بالمؤسسة. فمثلا تزداد اهمية الجدارات الادارية والسلوكية بالنسبة للوظائف القيادية او الاشرافية وتقل اهمية الجدارات الفنية ، بعكس الوظائف التنفيذية حيث تزداد اهمية الجدارات الفنية (او الوظيفية) والسلوكية وتقل اهمية الجدارات الادارية. كما تختلف ايضا الاهمية النسبية لهذه الجدارات باختلاف المستويات الإدارية.

في ضوء ذلك يرى أشتيوي ان عامل الجدارة والتميز عند الافراد له مجموعة من الخصائص التي يجب ان تتوفر في الفرد الجدير يمكن الاشارة اليها على النحو التالي:

1. المعرفة : هي تعبير عن كم المعارف التي يمتلكها الفرد في تخصص معين.
 2. الصفات الشخصية : تمثل الخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره مثل سرعة البديهة والذكاء وبعد النظر والكياسة والقدرة على ادارة المواقف.
 3. الاتجاهات : هي تعبير عن قناعات ومعتقدات الفرد التي تحكم وتضبط سلوكه.
 4. المهارات : قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي العملي.
 5. الدافعية : تعبر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك معين.
- جميع الخصائص المذكورة من شأنها أن تجعل الفرد مميزا من بين الآخرين اعتمادا على مستوى إكسابه لهذه الخصائص. والجدير ذكره بأن الشخص الجدير أو المميز بالشيء غالبا ما يتجه نحو المستويات العليا في ادارة المنظمات. فالمستوى الاداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الادارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه. اعتمادا على تميزه وامتلاكه الخصائص والصفات التي لا يمتلكها الاخرين.



دور الجدارات الإدارية في التطوير المؤسسي:

تشهد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكثير من التطورات والتغيرات في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات العامة والخاصة على السواء، وذلك بالبحث عن أفضل وأنسب الوسائل والمداخل لإدارة المورد البشري، باعتباره أهم وأثمن مورد لدى أية مؤسسة. ومن المفاهيم الحديثة التي دخلت في قاموس إدارة الموارد البشرية وتم الاستعانة بها مؤخراً في المؤسسات هو مفهوم الجدارات الذي أصبح الأساس الذي تقوم عليه أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة، لقد أصبحت الجدارات البشرية من أهم العوامل التي تخلق الأبتكار والقيمة للمؤسسات، فالجدارات لديها القدرة على ضخ التوجه الاستراتيجي في سلوك الموظفين اليومي فهناك حاجة ماسة لتنفيذ استراتيجيات أعمال جديدة بسرعة وفعالية. وبالتالي يمكن استخدام الجدارات كأداة اتصال قوية لترجمة الرؤية إلى مصطلحات سلوكية يمكن للأفراد فهمها وتنفيذها. وبالتالي، يمكن للمؤسسات استخدام الجدارات البشرية لتحفيز التطوير التنظيمي للمؤسسة، حيث إن التطوير القائم على الجدارات البشرية يؤدي إلى تحسين أداء ونتاجية العاملين بالمؤسسة. وقد حظى مفهوم الجدارات البشرية بقبول واسع من جانب كثير من المؤسسات لما له من مزايا عديدة تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها، لذلك قامت كثير من المؤسسات بالانتقال من الأسلوب التقليدي لإدارة مواردها البشرية المرتكز على الوظيفة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية المرتكز على الجدارات من أجل تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها، ويسعى مفهوم الجدارات البشرية إلى التأكيد على التنمية المستدامة لمجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية التي تتلاءم مع مهمة ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها، فيركز مفهوم الجدارة على أهم المهارات والمعارف والقيم المهنية والتي بتوافرها في العنصر البشري تضمن له الأداء المتميز بما ينعكس على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها

فالجدارات الإدارية هي تلك الجدارات التي ترتبط بالأدوار والوظائف الإدارية مثل جدارات التخطيط، التنظيم، الاتصالات، تحقيق الانضباط الوظيفي، اتخاذ القرارات الإدارية في كافة الأنشطة الوظيفية والإدارية، كما أنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز، وأنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المؤسسة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل، كما يشير مفهوم الجدارات إلى مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها الموارد البشرية لأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، والعمل على وضع إطار للجدارة للمنظمة يحتوي على مجموعة المهارات والمعارف والقيم التي تحتاجها المنظمة في مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، واستخدام هذا الإطار كأساس لعمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية ومكافأة العاملين بالمنظمة، إلى غير ذلك من أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

أنواع الجدارات

إن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الجدارات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الجدارات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الجدارات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالجدارات الأساسية أو الاستراتيجية.

(1) الجدارات الفردية:- يقصد بالجدارة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه في الظروف المهنية ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة ، وهناك من يرى على أنها “مجموعة أبعاد الأداء ، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة كما تسمى الجدارة الفردية أيضاً الجدارة المهنية ، فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب جدارة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الجدارات التي ينبغي توفرها في الأفراد.

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف الجدارات، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- ايجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الظروف الصعبة.

(2) الجدارات الجماعية:- تعتبر الجدارات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وترابط الجدارات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الجدارات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل ، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعارف بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الجدارات ومعالجة الصراعات. فالجدارات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الجدارات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

(3) الجدارات الإستراتيجية “التنظيمية”:- إن مفهوم الجدارات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الجدارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالجدارات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة.

أهمية الجدارات على مستوى المؤسسة:-

اصبحت عملية تطوير الجدارات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة ، اذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى اعلى من النجاح في الاداء الكلى ، وتبرز اهمية الجدارات على مستوى المؤسسة فيما يلي :

- تعتبر الجدارات عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس هذه الاهمية في دعمها للميزة التنافسية.
- اصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والجدارة خصوصا ، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية ، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك قناعتها بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الاساسي في خلق القيمة يتمثل في جداراتها.
- اصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة خاصة في مجال الجدارات يُدر عوائد عديدة سواء عوائد ملموسة (ارباح انتاجية جيدة) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء ضمان الولاء).
- يتوفر لدى الافراد العاملين مجموعة من الموارد الشخصية (كالمعارف والمهارات والسمات) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وادراكهم بكيفية التوفيق وتحريك هذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأي فائدة لذلك من الضروري ان تقوم المؤسسة بوضع عامل الجدارة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد افرادها.

يتم تصميم خطة تتضمن مجموعة من الآليات وذلك بهدف غلق فجوات خريطة الجداريات كما يلي:-

(1) تصميم خطة تطوير وتنمية الجداريات:-

تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية والخارجية ذات العلاقة بهيكل القوى العاملة الموارد البشرية بالمؤسسة (تحديد المسارات الوظيفية المطلوب تطوير أهدافها).

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من تطوير وتنمية الجداريات.
- تحديد السياسات / الإستراتيجيات الموجهة لتنمية الجداريات.
- تحديد إجراءات وخطوات تصميم مخزون الجداريات المطلوبة.

تصميم دليل مقترح لمصفوفة الجداريات المطلوبة للوظائف المطلوب تطوير جدارياتها عن طريق:

- أ- تحديد الأنشطة الأساسية التي يجب أن يقوم بها الفرد.
- ب- تحديد الجداريات الرئيسية المطلوب توافرها في شاغلي الوظيفة حتى يتمكن من القيام بالأنشطة (الإدارية - السلوكية و الفنية).
- ج- تحديد الجداريات الفرعية.

تحديد متطلبات أو معايير الجداريات الخاصة بالوظائف المطلوب تطوير جدارياتها عن طريق:-

- أ- تحديد مستويات أو فئات كل جدارية من الجداريات الفرعية السابق تحديدها وتوضيح كل مستوى بعلامات أو أرقام أو حروف أو أسماء محددة مثل جيد/متوسط/مقبول .
- ب- تحديد المعايير المرجعية لكل مستوى فئة (مبتدئ و ماهر و مستوى الخبير).
- التحقق من صلاحية دليل نموذج الجداريات أي قدرة الدليل على التنبؤ بقدرة العاملين على تحقيق أداء أفضل في المستقبل في إطار تلك الجداريات

تحديد آليات تنفيذ خطة تطوير الجداريات:-

- من الذى يتولى تنفيذ الخطة التنظيمية؟
- كيف يتم التنفيذ ؟ (آليات التنفيذ)؟
- كيف يتم الرقابة (نظام الرقابة)؟

تنفيذ الخطة من خلال آليات التنفيذ (قيادة وتوجيه القائمين على التنفيذ وتحفيزهم وتحقيق التواصل معهم)

وفى النهاية يوضح الشكل التالى خطوات بناء وتطوير الجدارات السابق الإشارة إليها:-

ومما سبق يتضح ما يلي :

- (١) أن الجدارات الإدارية للوظائف القيادية والإدارية أحد المقومات الأساسية لضمان فاعلية التطوير التنظيمي للمؤسسات.
- (٢) تعتبر الجدارات عنصر اساسي في استراتيجية المؤسسة , حيث تنعكس هذه الاهمية في دعمها للميزة التنافسية.
- (٣) تعتبر الجدارات الإدارية مفيدة للقادة والمشرفين والعاملين فى المستويات الإدارية المختلفة فهي تيسر عملية التطوير وتساعد في الحفاظ على موارد المؤسسة وتحسين جودة الخدمة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- (٤) اصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الجدارة وليس على الفرد أو المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي تشهدها المؤسسات حيث تكمن أهمية الجدارات الإدارية على مستوى إدارة الموارد البشرية في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والمسار الوظيفي والتدريب وتقييم الأداء.
- (٥) يسمح تطبيق مدخل الجدارات بالاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة، ويجذب العناصر البشرية المؤهلة، وذلك من خلال ما تقدمه المنظمة من مزايا مختلفة لصاحب المهارات والمعارف والقيم المهنية.
- (٦) إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تركز وتعتمد على مجموعة المهارات والمعارف والقيم المهنية اللازمة لتأدية الوظائف بداخل المؤسسة بنجاح.

الآلية تنفيذ وتطبيق الجدارات:

- توصيف كل جدارة لوحدها وتحديد درجات التقييم والمستوى.
- تطبيق مواصفة كل جدارة على الموظف في بطاقة خاصة بكل موظف.
- توضع في ملف الموظف .
- شرح الجدارات للموظفين والموظفات عبر ورشة عمل مخصصة لذلك .
- يوضع تقييم الجدارات تحت التطبيق بنموذج تقييم خاص لكل موظف .
- يرفع بالتقييم للجنة المختصة بالجمعية.
- تقوم اللجنة بالتقييم لكل موظف على حده.
- يوزع دليل الجدارات على الموظفين ويوقعون بالاستلام والعلم.

مستويات الجدارات :

- تم تحديد ٢٧ جدارة في الإصدار الأول وهي تحت الدراسة .
- تتشكل كل جدارة من مستويات خمسة تحدد مقدار توفر الجدارة والالتقان لدى الموظف حيث المستوى الخامس هو أعلى تقييم للجدارة ومدى تقدم الموظف في امتلاك هذه الجدارة.
- يتم تقييم الجدارات سنوياً من خلال نموذج محدد وفي حال وجود قصور لدى الموظف في أي جدارة فيتم تنظيم برنامج تدريبي لإكسابه هذه الجدارات .
- لا يشترط ان الجدارات في مستوياتها العليا تكون متوفرة لدى كل الموظفين .
- للموظف في كل قسم جدارات أساسية لا بد من توفرها فيه ويمنح فرصة للوصول للمستوى المقبول فيها وفي حال عدم التزامه بذلك فيتم الرفع بها إلى مجلس الإدارة لاتخاذ اللازم حياله .



الجدارات المستهدفة في الاصدار الأول :

| م | الجدارة | تصنيفها |
|-----|---------------------|---------|
| ١. | التكيف مع التغيير | أساسية |
| ٢. | الالتزام بالقيم | أساسية |
| ٣. | التحليل | أساسية |
| ٤. | التعلم التطبيقي | أساسية |
| ٥. | تطبيق الخبرة | أساسية |
| ٦. | بناء العلاقات | أساسية |
| ٧. | الامتثال | أساسية |
| ٨. | التعاون | قيادية |
| ٩. | التعامل مع الضغوط | قيادية |
| ١٠. | اتخاذ القرار | قيادية |
| ١١. | تحقيق النتائج | أساسية |
| ١٢. | الإبداع و الابتكار | قيادية |
| ١٣. | القيادة | قيادية |
| ١٤. | الاتصالات الشفهية | أساسية |
| ١٥. | الاقناع | قيادية |
| ١٦. | التخطيط والتنظيم | أساسية |
| ١٧. | التحفيز الذاتي | قيادية |
| ١٨. | التفكير الاستراتيجي | قيادية |
| ١٩. | الاتصال الكتابي | أساسية |
| ٢٠. | العمل بروح الفريق | أساسية |
| ٢١. | التعلم | أساسية |
| ٢٢. | إدارة الوقت بفاعلية | أساسية |
| ٢٣. | تحفيز الآخرين | قيادية |
| ٢٤. | التميز | قيادية |
| ٢٥. | المبادرة | قيادية |
| ٢٦. | إدارة الأداء | قيادية |
| ٢٧. | التطوع | أساسية |

| الرقم | ١ |
|----------------|---|
| الجدارة | التكيف مع التغيير |
| التعريف | التكيف مع الظروف المتغيرة واحتضان التغيير والانفتاح على الأفكار الجديدة والتعامل بفعالية مع الغموض. |
| المستوى الأول | <p>يعارض التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> • يرفض التكيف • لن يقبل الأفكار الجديدة • أسلوب التعامل غير المرن • غير محترم وغير حساس • يتفاعل بشكل سلبي مع الغموض |
| المستوى الثاني | <p>منفتح للتغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتكيف ببطء مع الظروف المتغيرة • منفتح على الأفكار الجديدة • يتكيف أحياناً مع أسلوب التعامل مع الآخرين ليناسب الأشخاص أو المواقف المختلفة • يفتقر أحياناً إلى الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية • يجد صعوبة في التعامل مع الغموض |
| المستوى الثالث | <p>داعم للتغيير بشكل عام</p> <ul style="list-style-type: none"> • يحاول التكيف مع الظروف المتغيرة • يميل إلى قبول الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير • يحاول تكييف أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف • يظهر عادة الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية • يتعامل مع الغموض |
| المستوى الرابع | <p>يدعم التغيير بكل نشاط</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتكيف مع الظروف المتغيرة • يقبل الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير • يتكيف مع أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف • يظهر الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية • يتعامل مع الغموض والاستفادة الإيجابية من الفرص التي يقدمها |
| المستوى الخامس | <p>بطل التغيير</p> <ul style="list-style-type: none"> • قدرة عالية على التكيف مع الظروف المتغيرة • يقبل عن طيب خاطر الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير • مهارة عالية في تكييف أسلوب التعامل مع الأشخاص ليناسب مختلف الأشخاص أو المواقف • يظهر دائماً الاحترام والحساسية تجاه الاختلافات الثقافية والدينية • يستمتع بالتعامل مع الغموض ، والاستفادة الإيجابية من الفرص التي يقدمها |

| ٢ | الرقم |
|--|----------------|
| الالتزام بالقيم | الجدارة |
| التمسك بالأخلاق والقيم والعمل بنزاهة وتعزيز تكافؤ الفرص. | التعريف |
| غير أمين وغير جدير بالثقة • غير اخلاقي • يفتقر إلى النزاهة | المستوى الأول |
| التركيز على القيم السطحية • لا يتمسك دائماً بالأخلاق والقيم • لا يُظهر النزاهة دائماً • ضعيف في تعزيز تكافؤ الفرص والدفاع عنها | المستوى الثاني |
| يركز على القيم • يتمسك بالأخلاق والقيم بشكل عام • يُظهر النزاهة بشكل عام • يميل إلى تعزيز تكافؤ الفرص والدفاع عنها ، وبناء فرق متنوعة | المستوى الثالث |
| متمسك بالقيم • يتمسك بالأخلاق والقيم • يوضح النزاهة • يعزز ويدافع عن تكافؤ الفرص ، ويبني فرق متنوعة • يشجع المسؤولية التنظيمية والفردية تجاه المجتمع والبيئة | المستوى الرابع |
| نموذج الدور القائم على القيم • قائم على الأخلاق والقيم • يُظهر النزاهة باستمرار • يعزز بنشاط ويدافع عن تكافؤ الفرص ، ويبني فرق متنوعة • يبني نماذج المسؤولية التنظيمية والفردية تجاه المجتمع والبيئة | المستوى الخامس |

| الرقم | الجدارة | التحليل |
|----------------|--------------------------|--|
| ٣ | التحليل | تحليل البيانات ذات الطبيعة اللفظية والعديدية وغيرها من مصادر المعلومات ، وتقسيم المعلومات إلى مكونات ، والبحث عن مزيد من المعلومات ، وإتشاء حلول عملية للمشكلات. |
| المستوى الأول | يعتمد على التخمين | <ul style="list-style-type: none"> لا يحلل المعلومات لا يقسم المعلومات إلى أجزاء مكونة لا يحقق للحصول على مزيد من المعلومات لا يصدر أحكاماً عقلانية بناءً على المعلومات المتاحة لا ينتج حلولاً عملية لا يفهم كيف يمكن أن ترتبط إحدى القضايا بأخرى |
| المستوى الثاني | يحلل بشكل سطحي | <ul style="list-style-type: none"> يحلل المعلومات بشكل سطحي في بعض الأحيان يقسم المعلومات إلى أجزاء مكونة نادراً ما يتم إجراء استقصاء للحصول على مزيد من المعلومات نادراً ما يتم إصدار أحكام عقلانية لا ينتج في كثير من الأحيان حلولاً عملية فقط الفهم السطحي لكيفية ارتباط قضية ما بالأخرين |
| المستوى الثالث | يتعرف على مساهمة التحليل | <ul style="list-style-type: none"> على الرغم من التردد ، إلا أنه يحلل البيانات العددية والبيانات الشفهية ومصادر المعلومات الأخرى عادةً ما يقسم المعلومات إلى مكونات وعلاقات سوف يبحث في كثير من الأحيان عن مزيد من المعلومات أو فهم أكبر لمشكلة ما الأحكام عادة ما تكون عقلانية تنتج حلولاً عملية الفهم المعقول للكيفية التي يمكن أن تكون بها إحدى القضايا جزءاً من نظام أكبر بكثير |
| المستوى الرابع | يقدر مساهمة التحليل | <ul style="list-style-type: none"> تحليل البيانات العددية والبيانات الشفهية ومصادر المعلومات الأخرى يقسم المعلومات إلى الأجزاء والأنماط والعلاقات يحقق للحصول على مزيد من المعلومات أو فهم أكبر لمشكلة ما إصدار أحكام عقلانية من المعلومات والتحليلات المتاحة ينتج حلولاً عملية لمجموعة من المشاكل فهم كيف يمكن أن تكون إحدى المشكلات جزءاً من نظام أكبر بكثير |
| المستوى الخامس | يحل المشكلات بشكل تحليلي | <ul style="list-style-type: none"> محلل فعال للبيانات العددية والبيانات اللفظية ومصادر المعلومات الأخرى يقوم بتقسيم المعلومات بشكل فعال إلى أجزاء وأنماط وعلاقات تحقيق عالي المستوى للحصول على مزيد من المعلومات أو فهم أكبر لمشكلة ما دائماً يصدر أحكاماً عقلانية من المعلومات والتحليلات المتاحة ينتج باستمرار حلول عملية لمجموعة من المشاكل فهم متطور لكيفية كون إحدى المشكلات جزءاً من نظام أكبر بكثير |

| الرقم | ٤ |
|----------------|--|
| الجدارة | التعلم التطبيقي |
| التعريف | تعلم المهام الجديدة بسرعة وتذكر المعلومات وجمع البيانات لاتخاذ قرارات فعالة. |
| المستوى الأول | متعلم غير الفعال <ul style="list-style-type: none">• يتجنب تعلم مهام جديدة• لا يقوم أبداً بجمع معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار• يفشل باستمرار في فهم المعلومات المقدمة حديثاً• لا يتعلم من النجاحات والفشل• لا يقدر المعرفة |
| المستوى الثاني | ينهج نهجاً غير رسمي لجمع المعلومات <ul style="list-style-type: none">• بطيء في تعلم المهام الجديدة أو حفظ المعلومات في الذاكرة• نادراً ما يجمع معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار• نادراً ما يُظهر فهماً سريعاً للمعلومات المقدمة حديثاً• لا يتعلم دائماً من النجاحات والفشل• إدارة غير منظمة للمعرفة |
| المستوى الثالث | منظم في نهج جمع المعلومات <ul style="list-style-type: none">• يتعلم المهام الجديدة بسرعة أو يحتفظ بالمعلومات في الذاكرة فقط في بعض الأحيان• يجمع أحياناً معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار• يُظهر أحياناً فهماً سريعاً للمعلومات المقدمة حديثاً• يقر بقيمة نهج التعلم التنظيمي (أي يتعلم من النجاحات والفشل)• يدير المعرفة عادةً (يجمع ويصنف وينشر معرفة الخبرة إلى الشركة) |
| المستوى الرابع | يجمع المعلومات ويستوعبها بشكل فعال <ul style="list-style-type: none">• يتعلم المهام الجديدة بسرعة أو يحتفظ بالمعلومات في الذاكرة• يجمع معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار• يوضح فهم سريع للمعلومات المقدمة حديثاً• يشجع نهج التعلم التنظيمي (أي يتعلم من النجاحات والفشل ويسعى لمعرفة تعليقات الموظفين والعملاء)• يدير المعرفة (يجمع ويصنف وينشر معرفة الخبرة للشركة) |
| المستوى الخامس | المتعلم التحولي <ul style="list-style-type: none">• فعال للغاية في تعلم المهام الجديدة وفي ربط المعلومات بالذاكرة بسرعة• يجمع باستمرار معلومات شاملة لدعم اتخاذ القرار• يوضح باستمرار فهم سريع للمعلومات المقدمة حديثاً• يشجع صراحة نهج التعلم التنظيمي (أي يتعلم من النجاحات والفشل ويسعى لمعرفة تعليقات الموظفين والعملاء)• يدير المعرفة بطريقة متطورة للغاية |

| الرقم الجدارة | التعريف | تطبيق الخبرة |
|------------------|--|---|
| المستوى الأول | تطبيق الخبرة الفنية المتخصصة (استخدام التقنية) ، وتطوير المعرفة والخبرة الوظيفية ، وتبادل المعرفة مع الآخرين . قديم مهنيا | <ul style="list-style-type: none"> • لا تطبيق الخبرة الفنية المتخصصة أو التفصيلية • لمعرفة والخبرة الوظيفية التي عفا عليها الزمن • لا يشارك الخبرات والمعرفة مع الآخرين • لا يستخدم التكنولوجيا لتحقيق أهداف العمل • سوء فهم الإدارة والوظيفة |
| المستوى الثاني | نادرًا ما تطبيق الخبرة المتخصصة والمفصلة | <ul style="list-style-type: none"> • تطوير غير منظم للمعرفة والخبرة الوظيفية • لا يتبادل الخبرة والمعرفة في كثير من الأحيان مع الآخرين • التردد في استخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف العمل • فهم مقبول للقسم والوظيفة |
| المستوى الثالث | التحديثات وتبادل المعرفة / الخبرة | <ul style="list-style-type: none"> • يميل إلى تطبيق الخبرة الفنية المتخصصة والمفصلة • محاولات لتطوير المعرفة والخبرة المهنية من خلال التطوير المهني المستمر • لا يشارك الخبرة والمعرفة دائمًا مع الآخرين • على استعداد لاستخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف العمل • يوضح درجات فهم الإدارات والوظائف التنظيمية المختلفة |
| المستوى الرابع | يبحث بنشاط عن فرص لتحديث الخبرات وتبادلها | <ul style="list-style-type: none"> • يطبق الخبرة الفنية المتخصصة والمفصلة • تطور المعرفة والخبرة الوظيفية من خلال التطوير المهني المستمر • يشارك الخبرة والمعرفة مع الآخرين • يستخدم التقنية لتحقيق أهداف العمل • يثبت فهم الإدارات والوظائف التنظيمية المختلفة |
| المستوى الخامس | خبير تقني مبادر | <ul style="list-style-type: none"> • يطبق بشكل استباقي الخبرة الفنية المتخصصة والمفصلة • تطوير المعرفة الوظيفية والخبرة بشكل استباقي من خلال التطوير المهني المستمر • يشارك الخبرة والمعرفة مع الآخرين عن طيب خاطر • الاستخدام الفعال للتقنية لتحقيق أهداف العمل • فهم متطور للإدارات والوظائف التنظيمية المختلفة |

| الرقم | 6 |
|----------------|--|
| الجدارة | بناء العلاقات |
| التعريف | إقامة علاقات فعالة مع العملاء والموظفين ، والتواصل بشكل فعال داخل الشركة وخارجها وربط علاقات جيدة بالأفراد على جميع المستويات. |
| المستوى الأول | <p>غير قادر على تكوين علاقات أساسية</p> <ul style="list-style-type: none"> • غير قادر على إقامة علاقات أساسية حتى مع الموظفين أو العملاء • ليس لديه شبكات اتصالات • لا يمكن أن يتواصل جيدًا بالناس على أي مستوى • لا يستخدم الفكاهاة بشكل مناسب |
| المستوى الثاني | <p>يصنع اتصالات غير رسمية</p> <ul style="list-style-type: none"> • العلاقات مع العملاء والموظفين هي علاقات سطحية فقط • ضعف شبكات الاتصالات • يصنع العلاقات على المستوى الخاص • الاستخدام غير المتسق للفكاهاة المناسبة للمساعدة في بناء العلاقات |
| المستوى الثالث | <p>يعمل بشكل فعال ضمن العلاقات والشبكات الموجودة</p> <ul style="list-style-type: none"> • يحاول إقامة علاقات عمل مع العملاء والموظفين • لديه شبكة معقولة من الاتصالات سواء داخل المنظمة أو خارجها • علاقات متغيرة مع الناس • يستخدم بشكل عام الدعابة بشكل مناسب لتعزيز العلاقات مع الآخرين |
| المستوى الرابع | <p>يسعى بنشاط لتطوير العلاقات لمساعدة المنظمة</p> <ul style="list-style-type: none"> • إقامة علاقات جيدة مع العملاء والموظفين • بناء شبكات واسعة وفعالة من الاتصالات داخل وخارج المنظمة • يرتبط جيدًا بالناس على جميع المستويات • يستخدم الفكاهاة بشكل مناسب لتعزيز العلاقات مع الآخرين |
| المستوى الخامس | <p>شبكة علاقات واسعة تفيد المنظمة</p> <ul style="list-style-type: none"> • استباقي يقيم علاقات جيدة مع العملاء والموظفين • التطوير المستمر لشبكات واسعة وفعالة من الاتصالات داخل وخارج المنظمة • ذو فعالية عالية في الطريقة التي يستخدم بها الفكاهاة المناسبة لتعزيز العلاقات مع الآخرين |

| الرقم | ٧ |
|----------------|---|
| الجدارة | الامتثال |
| التعريف | اتباع التعليمات والإجراءات والالتزام بالجدول وإظهار الالتزام تجاه الشركة. |
| المستوى الأول | <p>غير ملتزم أو غير جدير بالثقة</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتحدى السلطة بلا داع • يرفض اتباع الإجراءات والسياسات • لا تلتزم بالجدول الزمنية • التأخر المستمر عن العمل والاجتماعات • غير ملتزم بالمنظمة. • يتجاهل الالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة للدور الوظيفي |
| المستوى الثاني | <p>الموثوقية المتغيرة</p> <ul style="list-style-type: none"> • في بعض الأحيان يتحدى السلطة دون داع • غير متسق في الإجراءات والسياسات التالية • لا يلتزم دائما بالجدول الزمنية • يختلف الالتزام بالمواعيد فيما يتعلق بالعمل والاجتماعات • التزام متغير تجاه المنظمة • لا يمتثل دائما للالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة الخاصة بالدور الوظيفي |
| المستوى الثالث | <p>يدرك قيمة الموثوقية والالتزام</p> <ul style="list-style-type: none"> • يميل إلى اتباع التعليمات المناسبة من الآخرين دون تحدي السلطة دون داع • يميل إلى اتباع الإجراءات والسياسات • يبذل جهوداً للحفاظ على الجدول الزمنية • يصل عادة في الموعد المحدد للعمل والاجتماعات • يظهر عادة التزامه تجاه المنظمة • يتوافق عادة مع الالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة للدور الوظيفي |
| المستوى الرابع | <p>موثوق وملتزم بشكل عام</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتبع التعليمات المناسبة من الآخرين دون تحدي السلطة دون داع • يتبع الإجراءات والسياسات • تحافظ على الجدول الزمنية • يصل في الموعد المحدد للعمل والاجتماعات • يوضح الالتزام تجاه المنظمة • يتوافق مع الالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة للدور الوظيفي |
| المستوى الخامس | <p>نموذج يحتذى به في الموثوقية والالتزام</p> <ul style="list-style-type: none"> • يشرح بشكل مقنع للآخرين قيمة عدم تحدي السلطة بلا داع • اتباع الإجراءات والسياسات باستمرار • تحافظ دائماً على الجدول الزمنية • يجعل نقطة الوصول في الموعد المحدد للعمل والاجتماعات • نموذج الالتزام تجاه المنظمة • يشرح بشكل مقنع للآخرين قيمة الامتثال للالتزامات القانونية ومتطلبات السلامة |

| الرقم | التعاون |
|----------------|---|
| الجدارة | التعاون |
| التعريف | إظهار الاهتمام بالآخرين ، والعمل بشكل فعال ضمن فريق ، وبناء روح الفريق وإظهار الرعاية والاهتمام للأفراد. |
| المستوى الأول | عدم الاهتمام بالآخرين <ul style="list-style-type: none">• عدم الاهتمام بالآخرين علانية• لا يعمل ضمن فريق• لا يعترف أو يكافئ مساهمات الآخرين• لا يستمع للآخرين• غير داعم وغير مكترث• عدم الراحة في الحديث عن الذات |
| المستوى الثاني | يعمل مع الآخرين عند الحاجة <ul style="list-style-type: none">• يظهر فقط مصلحة سطحية للآخرين• لديه صعوبة في التكيف مع الفريق• نادرًا ما يعترف بمساهمات الآخرين ويكافئها• لا يستمع أو يستشير الآخرين دائمًا• يواجه بعض الصعوبة في دعم الآخرين ورعايتهم• نادرًا ما ينقل الأفكار الشخصية بصراحة |
| المستوى الثالث | يتعرف على الفريق <ul style="list-style-type: none">• يوضح درجة الاهتمام وفهم الآخرين• يتكيف مع الفريق• يميل إلى الاعتراف ومكافأة مساهمات الآخرين• غالبًا ما يستمع للآخرين ويستشيرهم• الميل لدعم الآخرين ورعايتهم• على استعداد لتطوير النظرة الذاتية والتواصل علنا |
| المستوى الرابع | يعمل ضمن فريق <ul style="list-style-type: none">• يوضح الاهتمام بالآخرين وفهمهم• يتكيف مع الفريق ويبني روح الفريق• يعترف ويكافئ مساهمات الآخرين• الاستماع والاستشارة والتواصل بشكل استباقي• يدعم الآخرين ويهتم بهم• يطور النظرة الذاتية وينقلها علانية مثل الوعي بنقاط القوة والضعف |
| المستوى الخامس | مؤسس الفريق <ul style="list-style-type: none">• يعزز الاهتمام بالآخرين وفهمهم• يتكيف باستمرار مع الفريق ويبني روح الفريق• التعرف بشكل استباقي ، ومكافأة مساهمات الآخرين• يستمع بفاعلية ويستشير الآخرين ويتواصل بشكل استباقي• دعم الآخرين ورعايتهم علانية• يطور بشكل نشط ويتواصل بشكل مفتوح مع النظرة الذاتية مثل الوعي بنقاط القوة والضعف |

| الرقم | الجدارة |
|-------|--|
| ٩ | التعامل مع الضغوط |
| | العمل بشكل منتج في بيئة ضاغطة، والتحكم في العواطف في المواقف الصعبة والتعامل مع النقد بشكل فعال. |
| | المستوى الأول يتخلى عن أي إشارة ضغط أو انتكاسة • عدم القدرة على العمل تحت الضغط • غير متوازن عاطفياً • عدم القدرة على الموازنة بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية • يحافظ على نظرة سلبية في العمل • لا يقبل النقد الإيجابي |
| | المستوى الثاني يفضل حالات الضغط المنخفض • يعمل بشكل منتج فقط في الظروف العادية • يبقي العواطف تحت السيطرة في المواقف العادية • لا ينجح دائماً في الموازنة بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية • من حين لآخر لديه سلبية في النظرة إلى العمل • لديه صعوبة في التعامل مع النقد بشكل جيد |
| | المستوى الثالث يتأقلم بشكل مناسب مع الأوضاع العادية • مع الجهد ، يمكن أن يعمل بشكل منتج في بيئة الضغط العالي • عادة ما يبقي المشاعر تحت السيطرة أثناء المواقف الصعبة • لديه محاولات الموازنة بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية • يحافظ بشكل عام على نظرة إيجابية في العمل • يميل إلى التعامل مع النقد بشكل جيد |
| | المستوى الرابع يتأقلم بشكل جيد مع الضغوط والنتكسات • يعمل بانتاجية في بيئة ضغط عالي • يبقي المشاعر تحت السيطرة أثناء المواقف الصعبة • يوازن بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية • يحافظ على نظرة إيجابية في العمل • يتعامل مع النقد جيداً ويتعلم منه |
| | المستوى الخامس ينمو بالضغوط ولا يتأثر بالنتكسات • ينمو في بيئة الضغط العالي • متوازن عاطفياً حتى في الحالات القصوى • يوازن بشكل استباقي بين متطلبات الحياة العملية والحياة الشخصية • يحافظ باستمرار على نظرة إيجابية في العمل • يتعامل دائماً مع النقد جيداً ويتعلم منه |

| الرقم | الجدارة | التعريف | المستوى الأول | المستوى الثاني | المستوى الثالث | المستوى الرابع | المستوى الخامس |
|-------|--------------|--|--|--|---|---|--|
| ١٠ | اتخاذ القرار | اتخاذ قرارات فعالة حتى في ظل الظروف الصعبة، وتحمل المسؤولية وإظهار المبادرة. | <p>غير حاسم</p> <ul style="list-style-type: none"> لا يتخذ قرارات لا يتحمل المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد لا يتخذ زمام المبادرة أو يتصرف بثقة أو يعمل تحت إشرافه الخاص لا يبدأ أو يولد أي نشاط | <p>يتخذ قرارات إذا لزم الأمر</p> <ul style="list-style-type: none"> القرارات ليست دائما سريعة أو واضحة يمانع في تحمل المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد يمانع في أخذ زمام المبادرة والعمل بثقة والعمل بتوجيه ذاتي يتجنب بدء أو توليد أي نشاط | <p>صانع قرار</p> <ul style="list-style-type: none"> اتخاذ قرارات سريعة وواضحة من حين لآخر يتحمل في بعض الأحيان المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد في بعض الأحيان يأخذ زمام المبادرة ، يتصرف بثقة ويعمل بتوجيه ذاتي في بعض الأحيان يبدأ ويولد النشاط | <p>صانع قرار واثق</p> <ul style="list-style-type: none"> اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تنطوي على خيارات صعبة أو مخاطر مدروسة يتولى المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد يأخذ المبادرة ويعمل بثقة ويعمل بتوجيه ذاتي يبدأ ويولد النشاط | <p>المبادر الحاسم</p> <ul style="list-style-type: none"> معتزف به في اتخاذ قرارات سريعة وواضحة قد تنطوي على خيارات صعبة أو مخاطر مدروسة يتحمل باستمرار المسؤولية عن الإجراءات والمشاريع والأفراد. يمكن الاعتماد عليه دائما لأخذ زمام المبادرة والتصرف بثقة والعمل بتوجيه ذاتي يبدأ ويولد أنشطة باستمرار |

| الرقم | الجدارة |
|----------------|--|
| ١١ | تحقيق النتائج |
| التعريف | التركيز على احتياجات العملاء ورضاهم ، ووضع معايير عالية للجودة والكمية وتحقيق الأهداف المحددة باستمرار. |
| المستوى الأول | لا يحقق نتائج <ul style="list-style-type: none">• يتجاهل العملاء• يعمل وفق معايير رديئة• لا يراقب ويحافظ على الجودة والإنتاجية• يعمل بطريقة غير منهجية وغير منضبطة• يفشل في تحقيق أهداف المشروع |
| المستوى الثاني | يسلم النتائج الأساسية <ul style="list-style-type: none">• لديه صعوبة في التركيز على احتياجات العملاء• يضع المعايير ، ولكن ليس المعايير العالية دائماً• المراقبة غير المتسقة• يعمل أحياناً بطريقة منهجية ومنظمة• أهداف المشروع لا تتحقق دائماً |
| المستوى الثالث | يقوم بمحاولات لتحقيق نتائج جيدة <ul style="list-style-type: none">• يدرك الحاجة لتلبية احتياجات العملاء• وضع معايير مقبولة بشكل عام للجودة والكمية• يراقب عادة الجودة والإنتاجية ويحافظ عليهما• يعمل غالباً بطريقة منهجية ومنظمة• يحقق أهداف المشروع بشكل متكرر |
| المستوى الرابع | يبذل محاولات حازمة لتلبية توقعات العملاء <ul style="list-style-type: none">• يركز على احتياجات العملاء ورضاهم• يضع معايير عالية للجودة والكمية• يرصد ويحافظ على الجودة والإنتاجية• يعمل بطريقة منهجية ومنظمة• يحقق أهداف المشروع |
| المستوى الخامس | يحقق نتائج تفوق توقعات العملاء <ul style="list-style-type: none">• يركز بشكل استباقي على احتياجات العملاء ورضاهم• يضع باستمرار معايير عالية للجودة والكمية• يراقب باستمرار ويحافظ على الجودة والإنتاجية• يعمل باستمرار بطريقة منهجية ومنظمة• يتجاوز أهداف المشروع |

| الرقم | الجدارة |
|----------------|---|
| ١٢ | الإبداع والابتكار |
| التعريف | إنتاج أفكار ورؤى جديدة وابتكار منتجات وحلول مبتكرة والبحث عن فرص للتغيير والتحسين التنظيمي. |
| المستوى الأول | غير مبدع <ul style="list-style-type: none">لا يولد أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدةلا يقيم أبداً بإنشاء منتجات أو تصميمات مبتكرةلا ينتج أبداً حلولاً عملية للمشكلاتيتجنب فرص التحسين التنظيمييعارض التغيير علانية |
| المستوى الثاني | يركز على الترابط الأساسي <ul style="list-style-type: none">نادراً ما ينتج أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدةنادراً ما يتم إنشاء منتجات أو تصميمات مبتكرةينتج فقط حلولاً ضعيفة للمشاكللا يبحث عن فرص للتحسين التنظيميمفتوح للتغيير |
| المستوى الثالث | يوضح التعقيد <ul style="list-style-type: none">ينتج أحياناً أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدةيُنشئ أحياناً منتجات أو تصميمات مبتكرةيقدم حلولاً بديلة للمشاكليقر بفرص التحسين التنظيميداعم للتغيير بشكل عام |
| المستوى الرابع | يتكيف ويبني مناهج جديدة <ul style="list-style-type: none">ينتج أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدةيخلق منتجات أو تصاميم مبتكرةينتج مجموعة من الحلول للمشاكليبحث عن فرص للتحسين التنظيمييبتكر مبادرات التغيير الفعال |
| المستوى الخامس | معترف به كمبتكر إبداعي <ul style="list-style-type: none">ينتج باستمرار أفكاراً أو مناهج أو رؤى جديدةيخلق باستمرار منتجات أو تصميمات مبتكرةمعروف بإنتاج مجموعة من الحلول للمشاكليولد فرصاً للتحسين التنظيميتغيير الأبطال |

| الرقم | الجدارة | التعريف |
|-------|----------------|--|
| ١٣ | القيادة | تزويد الآخرين بتوجيه واضح ، يضع معايير للسلوك للآخرين وتحفيز وتمكين الأفراد. |
| | المستوى الأول | <p>يتنازل عن المسؤولية</p> <ul style="list-style-type: none"> • لن يزود الآخرين بتوجيه واضح • لا يضع معايير السلوك المناسبة • لا يفوض العمل • لا يحفز أو يمكّن الآخرين • لا يوفر أبداً للموظفين فرصاً للتطوير والتدريب • يعين الموظفون ذوي الكفاءات المنخفضة |
| | المستوى الثاني | <p>قائد ميكانيكي / مشرف</p> <ul style="list-style-type: none"> • يوفر للآخرين التوجيه الجزئي فقط • عدم الاتساق في وضع معايير السلوك المناسبة • عدم الاتساق في تفويض العمل المناسب • يواجه صعوبة في تحفيز وتمكين الآخرين • نادراً ما يزود الموظفين بفرص التطوير والتدريب • يعين موظفين من عيار بالكاد مناسب |
| | المستوى الثالث | <p>يُعرف كمشرف وقائد</p> <ul style="list-style-type: none"> • يميل إلى تزويد الآخرين بتوجيه واضح • يضع معايير السلوك المناسبة بشكل عام • غالباً ما يعمل المندوبون بشكل مناسب وعادل • يميل إلى تحفيز الآخرين وتمكينهم • توفير فرص التطوير والتدريب للموظفين من حين لآخر • في بعض الأحيان يجند موظفين من ذوي الكفاءات العالية |
| | المستوى الرابع | <p>يقود ويشرف بالمثل</p> <ul style="list-style-type: none"> • تزويد الآخرين بتوجيه واضح • يضع معايير السلوك المناسبة • المندوبين العمل بشكل مناسب وعادل • يحفز ويمكّن الآخرين • تزويد الموظفين بفرص التطوير والتدريب • المجندين من ذوي الكفاءات العالية |
| | المستوى الخامس | <p>قائد التحول</p> <ul style="list-style-type: none"> • يزود الآخرين باستمرار بتوجيه واضح • يقدم نماذج معايير السلوك المناسبة • يفوض دائماً العمل بشكل مناسب وعادل • يؤكد على أهمية تحفيز وتمكين الآخرين • يبذل قصارى جهده لتوفير فرص التطوير والتدريب للموظفين • معترف به لقدرته على تعيين موظفين من ذوي الكفاءات العالية |

| الرقم | الجدارة |
|--|----------------|
| ١٤ | التعريف |
| التحدث بوضوح وطلاقة والتعبير عن الآراء والحجج بوضوح ومقتنع ويقدم العروض بثقة. | |
| معترف به كمتحدث ضعيف <ul style="list-style-type: none">• لا يتكلم بوضوح وطلاقة• لا يعبر عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة بشكل واضح• يتجنب تقديم العروض أو التحدث في الأماكن العامة• يتجاهل احتياجات جمهوره• لا يظهر المصادقية | المستوى الأول |
| التواصل الشفوي الأساسي <ul style="list-style-type: none">• لا يتحدث دائما بوضوح وطلاقة• لديه صعوبة في التعبير عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية لتقديم الحجج بوضوح.• يقدم العروض التقديمية ويتعهد التحدث أمام الجمهور بمهارات وثقة محدودة• استجابة محدودة فقط لاحتياجات الجمهور• ضعيف عند عرض المصادقية فقط | المستوى الثاني |
| التواصل المعقول في معظم الظروف <ul style="list-style-type: none">• عادة ما تكون واضحة وطلاقة عند التحدث• يعبر عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة ، ولكن ليس بشكل واضح دائما• يتم تقديم العروض التقديمية والخطابة بمهارة وثقة معقولة• إدراك احتياجات الجمهور ومستجيب بشكل معقول• يمكن عرض المصادقية ، إذا لزم الأمر | المستوى الثالث |
| متحدث عام فعال وواثق <ul style="list-style-type: none">• يتحدث بوضوح وطلاقة• يعبر عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة بوضوح• يجعل العروض التقديمية ويتعهد التحدث أمام الجمهور بمهارة وثقة• يستجيب بسرعة لاحتياجات الجمهور وردود أفعالهم وتعليقاتهم• يعرض المصادقية | المستوى الرابع |
| متحدث عام مقتنع <ul style="list-style-type: none">• نموذج من الوضوح والطلاقة• معروف للتعبير عن الآراء والمعلومات والنقاط الرئيسية للحجة بوضوح• يستمتع بتقديم العروض والخطابة العامة• استجابة عالية لاحتياجات الجمهور وردود أفعالهم وردود أفعالهم• يعرض المصادقية بكل قناعة | المستوى الخامس |

| الرقم | الجدارة |
|---|--|
| ١٥ | التعريف |
| الاقناع | ترك انطباع قوي لدى الآخرين ، وتحقيق الاتفاق والالتزام مع الآخرين من خلال الإقناع والتفاوض وإدارة الصراع. |
| لا يعطي أي انطباع | المستوى الأول |
| <ul style="list-style-type: none">ليس لديه حضورعدم القدرة على الحصول على موافقة الآخرينلا يروج للأفكار نيابة عن نفسه أو بالآخرينلا يمكن إدارة الصراعغير مقتنع | |
| يعطي انطباعاً إذا لزم الأمر | المستوى الثاني |
| <ul style="list-style-type: none">يعرض انطباعاً ضعيفاًيجد صعوبة في الحصول على موافقة واضحة من الآخرينيروج للأفكار نيابة عن الذات أو الآخرين بشكل ضعيف فقطلديه صعوبة في إدارة الصراععدم الاتساق في الإقناع الفعال للآخرين | |
| الوصول للاتفاقيات | المستوى الثالث |
| <ul style="list-style-type: none">يترك انطباعاً لدى الآخرينغالبًا ما يحقق اتفاقاً والتزاماً واضحاً مع الآخرين من خلال الإقناع والتفاوضعلى استعداد للترويج للأفكار نيابة عن نفسه أو للآخرينيحاول لإدارة الصراعات ، وإن لم تكن دائمًا ناجحهالاستعداد للاستخدام الفعال للعمليات السياسية المشروعة للتأثير على الآخرين وإقناعهم | |
| يولد الالتزام من الآخرين | المستوى الرابع |
| <ul style="list-style-type: none">يترك انطباعاً شخصياً قوياً لدى الآخرينالحصول على اتفاق والتزام واضح من الآخرين من خلال الحث والإقناع والتفاوضيروج للأفكار نيابة عن النفس أو الآخرينيدير الصراعالاستخدام الفعال للعمليات السياسية المشروعة للتأثير على الآخرين وإقناعهم | |
| معتزف به على أنه مقتنع ومؤثر للغاية | المستوى الخامس |
| <ul style="list-style-type: none">يترك باستمرار انطباعاً شخصياً قوياً لدى الآخرينالحصول دائماً على اتفاق والتزام واضح من الآخرين من خلال الإقناع والتفاوضيروج للأفكار بشكل استباقي نيابة عن الذات أو الآخرينيدير حالات الصراع المعقدةفعال للغاية في استخدام العمليات السياسية المشروعة للتأثير على الآخرين وإقناعهم | |

| الرقم | الجدارة | التعريف |
|----------------|---------------------------------|---|
| ١٦ | التخطيط والتنظيم | تحديد أهداف واضحة وتخطيط الأنشطة في وقت مبكر وإدارة الوقت بشكل فعال. |
| المستوى الأول | لا يخطط أو ينظم | <ul style="list-style-type: none">لا يحدد الأهدافلا يخططضعف في إدارة الوقتيفشل في تحديد وتنظيم الموارد اللازمة لإنجاز المهاميفشل في مراقبة الأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة |
| المستوى الثاني | مخطط ومنظم أساسي | <ul style="list-style-type: none">التحديد السطحي للأهداف فقطنادراً ما يخطط للأنشطة والمشاريع مسبقاً؛ أكثر يوماً بعد يوميدير الوقت بمنهج غير متنسقيكافح لتحديد وتنظيم الموارد اللازمة لإنجاز المهامضعف مراقبة الأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة |
| المستوى الثالث | مخطط ومنظم جزئي | <ul style="list-style-type: none">يميل إلى تحديد أهداف محددة بوضوحمن حين لآخر يخطط للأنشطة والمشاريع في وقت مبكريدير الوقت عادة بشكل فعاليحدد وينظم في كثير من الأحيان الموارد اللازمة لإنجاز المهامرصد غير متنسق للأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة |
| المستوى الرابع | يتبنى نهج منظم للتخطيط والتنظيم | <ul style="list-style-type: none">يضع أهداف محددة بوضوحيخطط للأنشطة والمشاريع في وقت مبكر ويأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة المحتملةيدير الوقت بشكل فعاليحدد وينظم الموارد اللازمة لإنجاز المهاميراقب الأداء مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة |
| المستوى الخامس | مخطط ومنظم عالي الفعالية | <ul style="list-style-type: none">يضع باستمرار أهدافاً محددة بوضوحيخطط بدقة للأنشطة والمشاريع في وقت مبكر ويأخذ في الاعتبار الظروف المتغيرة المحتملةإدارة الوقت بشكل استباقييحدد وينظم الموارد اللازمة لإنجاز المهام بشكل استباقييراقب الأداء بشكل فعال مقابل المواعيد النهائية والأحداث الهامة |

| الرقم | التحفيز الذاتي |
|----------------|--|
| الجدارة | قبول الأهداف الصعبة ومعالجتها، والعمل بجدية أكبر عند الضرورة وتحديد فرص للتقدم إلى أدوار أكثر تحدياً. |
| التعريف | |
| المستوى الأول | <p>نقص كامل في الطاقة أو الحماس</p> <ul style="list-style-type: none"> ● غير متحمس ● لا يعمل أبداً بجد ● يهدر الفرص لتحقيق الأهداف المهنية ● يتجنب المسؤولية |
| المستوى الثاني | <p>يكتفي بالوضع الحالي</p> <ul style="list-style-type: none"> ● متردد في قبول الأهداف الصعبة ● على الرغم من العمل الجاد ، إلا أنه لا يرغب في بذل جهد إضافي حتى عندما يكون ذلك ضرورياً ● يفشل في الاستفادة من فرص التطوير أو التدريب ● لا يسعى للتقدم في أدوار المسؤولية المتزايدة |
| المستوى الثالث | <p>يستخدم التحديات والفرص المتاحة المتعلقة بالعمل</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يقبل ويتعامل عادة مع الأهداف الصعبة ● يعمل بشكل عام بجد ويبذل جهداً إضافياً عند الضرورة ● يحدد استراتيجيات التنمية اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية ● يسعى في بعض الأحيان إلى التقدم في أدوار المسؤولية المتزايدة |
| المستوى الرابع | <p>يبحث عن الفرص والتحديات المناسبة المتعلقة بالعمل</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يقبل ويتعامل مع الأهداف الصعبة بحماس ● يعمل بجد ويبذل مجهوداً إضافياً عند الضرورة ● يحدد استراتيجيات التنمية اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية والاستفادة من فرص التطوير أو التدريب ● يسعى للتقدم في الأدوار ذات المسؤولية المتزايدة والتأثير |
| المستوى الخامس | <p>التركيز الوظيفي العالي</p> <ul style="list-style-type: none"> ● يقبل ويتعامل باستمرار مع الأهداف الصعبة بحماس ● معروف بالعمل الجاد وبذل المزيد من الجهد عند الضرورة ● يحدد بشكل استباقي استراتيجيات التنمية اللازمة لتحقيق الأهداف المهنية والاستفادة من فرص التطوير أو التدريب ● يسعى بشكل استباقي إلى التقدم إلى أدوار ذات مسؤولية وتأثير متزايد |

| | |
|---|----------------|
| ١٨ | الرقم |
| التفكير الاستراتيجي | الجدارة |
| العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة ، وتطوير الاستراتيجيات ومراعاة مجموعة واسعة من القضايا التي تؤثر على الشركة. | التعريف |
| <p>يرفض قبول قيمة الإستراتيجية</p> <ul style="list-style-type: none"> • عدم الرغبة في العمل بشكل استراتيجي • معارضة وضع الاستراتيجيات وتطويرها • استبعاد الرؤى المقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية • يتجاهل القضايا المتعلقة بالشركة | المستوى الأول |
| <p>يركز على الأحداث اليومية</p> <ul style="list-style-type: none"> • يدعم بشكل سطحي العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة • يحتاج لأسئلة لوضع الاستراتيجيات وتطويرها • يرتبط بشكل سطحي بالرؤى المقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية • ضعف فهم القضايا المتعلقة بالشركة | المستوى الثاني |
| <p>من حين لآخر يعمل بشكل استراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> • يعمل أحياناً بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة • من حين لآخر يضع ويطور الاستراتيجيات • يحدد الرؤى الإيجابية والمقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية • عادة ما يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من القضايا عبر الشركة والمتعلقة بها | المستوى الثالث |
| <p>يعمل بشكل استراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none"> • العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة • يحدد ويطور الاستراتيجيات • يحدد ويطور رؤى إيجابية ومقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية • يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالشركة | المستوى الرابع |
| <p>استراتيجي "الصورة الكبيرة"</p> <ul style="list-style-type: none"> • فعالة للغاية في العمل بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة • فعالة للغاية في وضع وتطوير الاستراتيجيات • يحدد ويطور بحماس رؤى إيجابية ومقنعة لإمكانات الشركة المستقبلية • يأخذ في الاعتبار باستمرار مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالشركة | المستوى الخامس |

| | |
|---|----------------|
| ١٩ | الرقم |
| الاتصال الكتابي | الجدارة |
| الكتابة بوضوح وإيجاز بطريقة شيقة ومقنعة وهيكلية المعلومات بطريقة منطقية لتسهيل فهم الجمهور المستهدف. | التعريف |
| <p>معتزف به ككاتب ضعيف</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا يكتب بشكل واضح أو صحيح • الكتابة غير مقنعة وغير معبرة • يستخدم الكثير من المصطلحات أو اللغة المعقدة • الكتابة سيئة التنظيم وغير منطقية • الكتابة ليست مخصصة للجمهور المستهدف | المستوى الأول |
| <p>التواصل الكتابي الأساسي</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتطلب قدر كبير من الوقت والجهد لإنتاج كتابة واضحة وصحيحة نحويًا • نادرًا ما يكتب بشكل مقنع وصریح • يميل إلى استخدام المصطلحات أو اللغة المعقدة • تميل الكتابة إلى الافتقار إلى البنية والمنطق • هيكل المعلومات يلي بشكل جزئي فقط احتياجات الجمهور المستهدف | المستوى الثاني |
| <p>كاتب معقول في معظم الظروف</p> <ul style="list-style-type: none"> • يكتب بشكل عام بوضوح وإيجاز وبشكل صحيح • مع بذل الجهد، يمكن أن يكتب بشكل مقنع بطريقة جذابة ومعبرة • يعمل على تجنب استخدام المصطلحات أو اللغة المعقدة • محاولات للكتابة بطريقة منظمة ومنطقية • محاولات هيكلية المعلومات لتلبية احتياجات وفهم الجمهور المستهدف | المستوى الثالث |
| <p>يتواصل كتابياً بشكل فعال وواثق</p> <ul style="list-style-type: none"> • يكتب بوضوح وإيجاز وصحيح • يكتب بطريقة مقنعة ومعبرة • يتجنب الاستخدام غير الضروري للمصطلحات أو اللغة المعقدة • يكتب بطريقة منظمة ومنطقية • هيكلية المعلومات لتلبية احتياجات وفهم الجمهور المستهدف | المستوى الرابع |
| <p>يتواصل كتابياً بشكل مقنع</p> <ul style="list-style-type: none"> • مع القليل من الجهد ، يكتب بوضوح وإيجاز وصحيح • يكتب دائماً بشكل مقنع بطريقة جذابة ومعبرة • يتجنب باستمرار الاستخدام غير الضروري للمصطلحات أو اللغة المعقدة • يكتب بشكل روتيني بطريقة منظمة ومنطقية • هيكلية المعلومات بدقة لتلبية احتياجات وفهم الجمهور المستهدف | المستوى الخامس |

| الرقم | الجدارة | التعريف |
|----------------|---|--|
| ٢٠ | العمل بروح الفريق | يعمل من خلال مجموعة عمل ويفضل دوماً الانضمام إلى فريق عمل ويفرح بإنجازه جماعياً |
| المستوى الأول | يفضل العمل وحيداً | <ul style="list-style-type: none"> لا يعمل من خلال فريق عمل يفضل دوماً أن يبقى وحيداً . لا يعترف بفريق العمل يجير كل نجاح وينسبه إليه . |
| المستوى الثاني | يعمل وحيداً لكن لا يمانع من العمل مع فريق العمل | <ul style="list-style-type: none"> ليس لديه قناع بفرق العمل . يرى النجاح في العمل لوحده . يعمل مرغماً مع فريق العمل دون رغبة . |
| المستوى الثالث | يعمل مع فريق العمل بشكل فردي | <ul style="list-style-type: none"> يحب الاستقلال . لا يرغب في إنجاز عن طريق فريق العمل . لا يساعد الآخرين . |
| المستوى الرابع | يعمل بروح الفريق لكن دون معرفة | <ul style="list-style-type: none"> يحب فرق العمل . لا يعمل وفق ضوابط مع الفريق . لديه الرغبة ولكن لا توجد معرفة . |
| المستوى الخامس | يعمل بروح الفريق بصورة مميزة | <ul style="list-style-type: none"> دوماً ينسب الإنجاز لفريق العمل . لديه القدرة على قيادة فرق العمل . يوزع المهام . يساعد الآخرين . يعتقد أن المنظمة لا يمكن ان تنجح إلا من خلال فريق العمل . |

| | |
|---|----------------|
| ٢١ | الرقم |
| التعلم | الجدارة |
| يرغب في تطوير ذاته ومعرفة الجديد وكل يوم يكتسب معرفة جديدة | التعريف |
| لا يحب التعلم | المستوى الأول |
| يجب التعلم ولكن دون بذل جهد | المستوى الثاني |
| يرغب في التعلم ولكن لا يعرف | المستوى الثالث |
| لديه الرغبة في التعلم ويبذل الجهد لكن لا يرتب الأولويات في التعلم | المستوى الرابع |
| متميز في التعلم والبحث في مصادره واكتساب ما يفيد المنظمة ويرتقي بعمله | المستوى الخامس |

| | |
|--|----------------|
| ٢٢ | الرقم |
| إدارة الوقت بفاعلية | الجدارة |
| يدير وقته بكفاءة عالية خلال فترة عمله ومميز في الإنجاز خلال الوقت المحدد | التعريف |
| لا يدير وقته | المستوى الأول |
| يدير وقت دون فاعلية | المستوى الثاني |
| يدير وقته لكن لا يوجد مخرجات للعمل | المستوى الثالث |
| يدير وقته بفاعلية ومنجز خلال أضييق الأوقات | المستوى الرابع |
| يدير وقته بكفاءة عالية وينجز فوق التوقعات | المستوى الخامس |

| | |
|---|----------------|
| ٢٣ | الرقم |
| تحفيز الآخرين | الجدارة |
| يتمكن من تحفيز من حوله للإنجاز وصفة مميزة له لقيادة الآخرين | التعريف |
| لا يحفز الآخرين | المستوى الأول |
| يحفز دون معرفة | المستوى الثاني |
| يحفز الآخرين لكن دون تحقيق منجزات | المستوى الثالث |
| يحفز الآخرين ويحقق المنجزات وفق المطلوب | المستوى الرابع |
| يحفز الآخرين بكفاءة عالية ويحقق المنجزات فوق التوقعات | المستوى الخامس |

| | |
|--|----------------|
| ٢٤ | الرقم |
| التميز | الجدارة |
| يسعى للتميز ولديه هممة عالية للحصول على أفضل المواقع | التعريف |
| لا يرغب في التميز | المستوى الأول |
| يرغب في التميز دون جهد | المستوى الثاني |
| يسعى للتميز ويرغب فيه لكن لا يعرف الطريقة | المستوى الثالث |
| متميز ومنجز ويسعى للتواجد في منصات التتويج دون النظر لغيره | المستوى الرابع |
| متميز ومنجز بكفاءة ويأخذ فريق العمل معه للتميز | المستوى الخامس |

| | |
|---|----------------|
| ٢٥ | الرقم |
| المبادرة | الجدارة |
| لديه روح المبادرة وتقديم الحلول والمبادرات النوعية المميزة التي تعود بالنفع على المنظمة | التعريف |
| غير مبادر | المستوى الأول |
| مبادر دون معرفة | المستوى الثاني |
| مبادر ولكن ليس لمبادراته أثر | المستوى الثالث |
| مبادر بمعرفة وقدرة ولكن مبادراته عادية | المستوى الرابع |
| مبادر متميز بمبادرات نوعية مدروسة ذات أثر على المنظمة | المستوى الخامس |

| | |
|---|----------------|
| ٢٦ | الرقم |
| إدارة الأداء | الجدارة |
| يدير أدائه ومنجزاته وفق الخطة والأهداف بكفاءة عالية ويحقق المطلوب بجودة عالية | التعريف |
| لا يدير أدائه | المستوى الأول |
| يدير أدائه بشكل ضعيف دون نواتج | المستوى الثاني |
| يدير أدائه بمخرجات غير جيدة لاتحقق الهدف | المستوى الثالث |
| يدير أدائه بصورة جيدة لتحقق الأهداف بجودة منخفضة | المستوى الرابع |
| يدير أدائه بكفاءة عالية لتحقق الأهداف ولا يعيقه شيء ومخرجات ذات جودة عالية | المستوى الخامس |

| | |
|--|----------------|
| ٢٧ | الرقم |
| التطوع | الجدارة |
| لديه الرغبة في التطوع وهو ضمن برنامج حياته وعمله اليومي ويقدم وقت مستقطع للتطوع يومياً | التعريف |
| لا يتطوع | المستوى الأول |
| يتطوع دون منجز | المستوى الثاني |
| يتطوع ويقدم منجز غير جيد | المستوى الثالث |
| يتطوع بكفاءة بمنجز جيد ويحب ان يعلم الآخرين عنه | المستوى الرابع |
| يتطوع بكفاءة عالية ومنجزاته مميزة ولا يتحدث عن تطوعه | المستوى الخامس |

استمارة تقييم موظف (الجدارات)

اسم الموظف :

الرقم الوظيفي

:

العام : ٢٠

القسم :

تاريخ الالتحاق بالقسم : / /

تاريخ الالتحاق بالجمعية : / / ١٤

١٤

| المستوى | الجدارة | م |
|---------|---------------------|-----|
| | التكيف مع التغيير | .١ |
| | الالتزام بالقيم | .٢ |
| | التحليل | .٣ |
| | التعلم التطبيقي | .٤ |
| | تطبيق الخبرة | .٥ |
| | بناء العلاقات | .٦ |
| | الامتنال | .٧ |
| | التعاون | .٨ |
| | التعامل مع الضغوط | .٩ |
| | اتخاذ القرار | .١٠ |
| | تحقيق النتائج | .١١ |
| | الإبداع و الابتكار | .١٢ |
| | القيادة | .١٣ |
| | الاتصالات الشفهية | .١٤ |
| | الاقناع | .١٥ |
| | التخطيط والتنظيم | .١٦ |
| | التحفيز الذاتي | .١٧ |
| | التفكير الاستراتيجي | .١٨ |
| | الاتصال الكتابي | .١٩ |
| | العمل بروح الفريق | .٢٠ |
| | التعلم | .٢١ |
| | إدارة الوقت بفاعلية | .٢٢ |
| | تحفيز الآخرين | .٢٣ |
| | التميز | .٢٤ |
| | المبادرة | .٢٥ |
| | إدارة الأداء | .٢٦ |
| | التطوع | .٢٧ |

ملاحظة : التقييم في المستوى (من ١ إلى ٥) (٥ الأعلى و ١ الأقل).

عدد الجدارات المتدنية : (٢٠، ١) أرقامها :

:

لجنة التقييم :

الاسم :

التوقيع :

التاريخ : / / ٢٠٢٢ م

الاسم :

التوقيع :

التاريخ : / / ٢٠٢٢ م

اعتماد المدير التنفيذي :

الاسم :

التوقيع :

التاريخ :