

# جدارة

المؤسسات الأهلية

- المانحة -





# جدارتك

المؤسسات الأهلية

- المانحة -



٢ وقف سعد و عبدالعزيز الموسى ، ١٤٣٩ هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

وقف سعد وعبدالعزير الموسى  
جدارات المؤسسات الاهلية المانحة. / وقف سعد وعبدالعزير  
الموسى -. الرياض ، ١٤٣٩ هـ  
٣٤ ص ؛ .سم

ردمك : ٩٧٨-٦٠٣ -٩٠٧٨٩-٢٠٠

١- الجمعيات الاهلية أ.العنوان  
ديوي ٣٦١,٧ ١٤٣٩/١٠٥٤٠

رقم الإيداع: ١٤٣٩/١٠٥٤٠  
ردمك : ٩٧٨-٦٠٣ -٩٠٧٨٩-٢٠٠

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

٢	مقدمة
	<b>الفصل الأول : تاريخ ومفهوم مصطلح "الجدارات"</b>
٥	تعريف الجدارات
	<b>الفصل الثاني : بناء الإطار العام ومصفوفة جدارات المؤسسات الأهلية " المانحة"</b>
١٣	مراحل ومنهجية العمل في المشروع
	<b>الفصل الثالث : الإطار العام ومصفوفة جدارات المؤسسات الأهلية " المانحة"</b>
١٧	مجالات الجدارات للمؤسسات الأهلية " المانحة"
	<b>مصفوفة الجدارات الأساسية</b>
٢٠	جدارة : تحديد الاتجاه والعلاقة بالاحتياج
٢٢	جدارة : التأثير والتركيز على النتائج
٢٣	جدارة : التميز الخيري
٢٤	جدارة : الإستدامة
٢٦	جدارة : التميز التشغيلي
٢٩	جدارة : بناء وتوثيق الشراكات الاستراتيجية
	<b>مصفوفة الجدارات القيادية "الإشرافية"</b>
٣٢	جدارة : قيادة المنظمة
٣٥	جدارة : الحوكمة
٣٦	جدارة : التوجه بالاستراتيجية
٣٧	خاتمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد :

يعد بناء الجدارات ( Competencies ) للعاملين في المنظمات أداةً رئيسة في تفعيل التوجهات والاستراتيجيات ومدخلاً لبناء آليات العمل ومفتاحاً لتحقيق الأبعاد مهارية والقيمية لدى العاملين في المنظمات. حيث توجّه الجدارات إلى الأدوار المطلوبة والقيم والمهارات المستهدفة والمعارف والخبرات اللازمة التي ينبغي أن يلتزم بها العاملون في تلك المنظمات. وكما تشكل هذه الجدارات هوية المنظمة وسياساتها فهي بمثابة المرشد والمساعد لاختيار العاملين فيها وبنائهم وتحديد مساراتهم الوظيفية وقياس أدائهم كما تساعد في تقييم الأنظمة المعمول بها داخل المنظمة. وكلما اقتربت المنظمة من تلك الجدارات كانت أكثر استثماراً لطاقاتها ومواردها البشرية وفق ما يحقق الغرض من وجود المنظمة في النفع العام ويعظم به أثرها في المجتمع.

وبسعدنا في شركة تأهيل الموارد برعاية من وقف الشيخين سعد وعبد العزيز الموسى - رحمهما الله - أن نقدم لشركائنا في القطاع الثالث وخصوصاً المؤسسات الأهلية (المانحة) منتج (وثيقة جدارات المؤسسات الأهلية) الذي يمثل نموذجاً لما ينبغي أن تتمتع به المؤسسات الأهلية (المانحة) على المستوى المؤسسي ومستوى الأفراد من الصفات الرئيسية والدوافع الأساسية، والمهارات والقيم والمعارف والخبرات لتؤدي رسالتها السامية.

وبطيب لنا أن نتقدم بوافر الشكر لوقف الشيخين سعد وعبد العزيز الموسى - رحمهما الله - على رعاية هذا المنتج ودعمه، كما نشكر شركة تكوين القيم على دعمها الاستشاري، والشكر موصول للمؤسسات الأهلية (المانحة) التي تعاونت مع فريق العمل في مراحل الإعداد والبناء، كما نشكر الخبراء والمستشارين الذين ساهموا في إعداد المنتج ومراجعته وتحكيمة.

ونسأل الله أن يبارك في الجهود وينفع بها ويجعل هذا المنتج صدقة جارية لمن ساهم في بنائه دعماً بمال أو مشورة ورأي.

## مدخل : لماذا الجدارات ؟

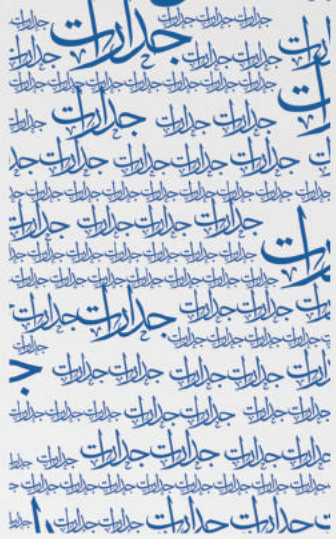
عبر تطور العلوم الإنسانية -وعلم الإدارة خصوصاً- تحولت إدارة وتطوير أداء المنظمات من النظرة المبنية على اختيار وتطوير أداء العاملين حسب صفاتهم الشخصية، إلى النظرة الشاملة التي تركز على التطوير البنائي المتراكم لمعارف ومهارات وسلوكيات العاملين تجاه العمل، مع العناية بتوفير التغذية الراجعة، تزامناً مع التطوير التدريجي الدائم لمخرجات العمل.

لقد أصبح بناء جدارات المنظمات أحد أهم الممارسات المهنية في إدارة الموارد البشرية حيث تتأسس منظومة الجدارات على ثلاث محاور : الجدارات الأساسية، و الجدارات القيادية، و الجدارات الوظيفية (الفنية). وتتنظم هذه الجدارات عدداً من وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة فتضعها في سياق واحد متأزر في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، ومن ذلك على سبيل المثال :تضع الجدارات الإطار العام لاستقطاب وتوظيف الموظفين، إدارة أداء العاملين، مسارات التعاقب الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية... الخ

فعلى مستوى الأفراد مكن هذا النهج من القيام بدور استباقي في تطوير العاملين بتحديد الأداء المتوقع وما ينبغي عليهم عمله لتطوير أدائهم. وعلى مستوى المنظمة كان هذا الأسلوب ممكناً من تحقيق التناغم بين أداء الأفراد لتحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة ككل.

وفي سياق المساهمة في البناء المؤسسي للقطاع الثالث وسعياً إلى المزيد من الجودة والانساق في الخدمات والتناغم بين قيادات وموظفي المنظمات لتحقيق الرؤية المشتركة للمنظمات تأتي هذه الوثيقة (جدارات المؤسسات الأهلية)، وتهدف إلى بناء مؤسسي متين ، وتوجيه أكبر لاستقطاب وتطوير رأس المال البشري للمنظمات تجاه المجالات التي تنظمها الجدارات.





# الفصل الأول

## تاريخ ومفهوم مصطلح ( الجداريات )



جداريات  
ج

المؤسسات الأهلية  
- المانحة -

## تعريف الجدارات

عند استعراض أهم التعريفات لمصطلح (الجدارات) يحسن الإشارة لتاريخ مصطلح (الجدارات) وتطوره الزمني:

- « (الجدارات الوظيفية) مصطلح بدأ بواسطة (ديفيد ماكلياند) في الستينات من القرن الماضي وكان يُعدّ تحولاً علمياً وعلامةً فارقة في علم الإدارة حيث أكد أنه ينبغي أن نوظف أو نستقطب العاملين بناء على (الجدارة أو الكفاية) وليس بناءً على (الاختبارات).
- « في عام ١٩٧٣ م طور (ماكلياند) طرقاً جديدة لتوقع أداء العاملين في وكالة المعلومات الأمريكية وكان الهدف تقليل التحيز والنظرة المبنية على الانطباعات أو الأهواء الشخصية في اختبارات القدرات والذكاء التقليدية .
- « وفي ذات العام ١٩٧٣م نشر (ماكلياند) مقالته العلمية في (American Psychologist) بعنوان ( Testing for competence rather than for intelligence ) والتي قدم فيها الدلائل على أن اختبارات الذكاء والقدرات التقليدية قد لا يكون بإمكانها توقع أداء العاملين أو الموظفين في أعمالهم وأدوارهم. والمطلوب أن نقوم بعمل وصف للجدارات التي تمكّن من عمل معين أو القيام بدور معين، ثم يتم استخدامها في قياس الأداء لدى العاملين.
- « كما أسهم العمل الريادي لدوقلاس بري ( Douglas Brey ) والذي كان يعمل في شركة AT&T العملاقة في تأسيس ونشر ما يعرف بمراكز التقييم (Assessment Centers) في الشركات والمنظمات الكبرى التي كانت تستخدم الجدارات كمدخل في تقييم المتقدمين للعمل في الشركات ، ومن خلال تلك المراكز أصبح من الممكن توقع الأداء المستقبلي للمتقدمين .
- « وقد قام ماكلياند عن طريق شركته الاستشارية ( McBer and Company ) بتطوير ما يعرف بإطار الجدارات ( McBer Competency Framework ) وبمقابلات الحدث السلوكية ( Behavioral Event Interviewing (BEI) ) والتي ما زالت تُستخدم كواحدة من أفضل الممارسات في مقابلات التوظيف أو لأغراض التدريب والتطوير.

## تعريف الجدارات

### ماهية الجدارة ؟

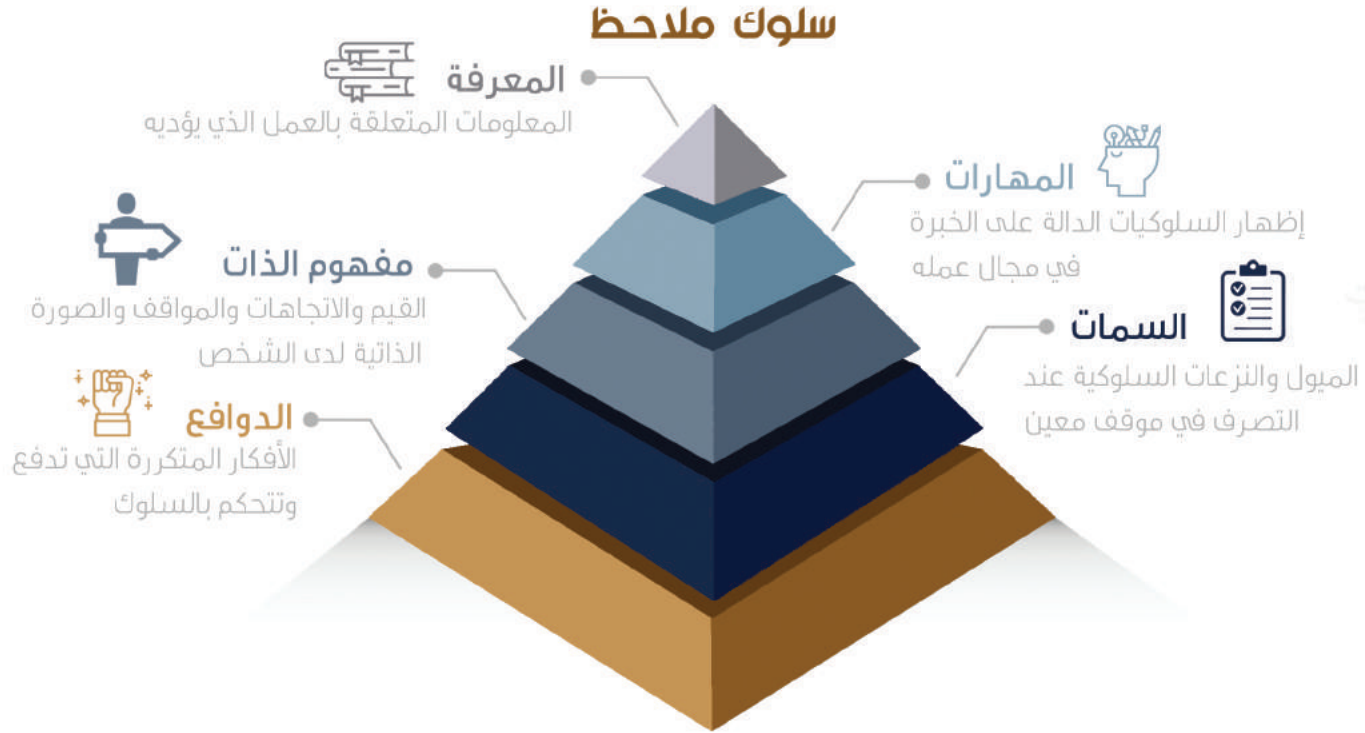
عرّف (Spencer and Spencer 1993) الجدارة بأنها :

((خاصية أساسية للفرد ترتبط بالأداء الفعال و/أو الأداء المتفوق في الوظيفة أو الموقف)) (1)

وقد عرف قاموس (هارفارد) الجدارات كما يلي :

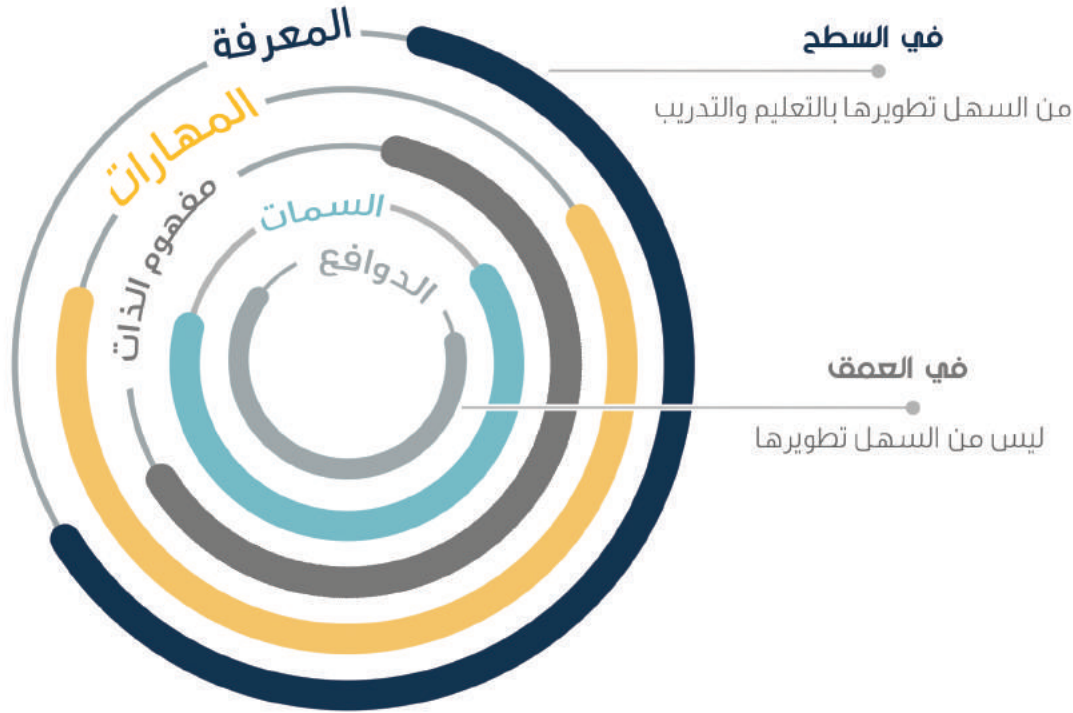
((الجدارات وكتعريف شامل هي (الأشياء) التي يجب أن يمارسها الفرد لكي يكون فعالاً في وظيفة أو دور أو عمل أو مهمة أو واجب. هذه (الأشياء) تشمل سلوكاً ذا علاقة بالعمل ذاته (ما يقوله الشخص أو يفعله وينتج عنه أداءً جيداً أو ضعيفاً) ، أو دافعية (ما يشعر به الشخص تجاه الوظيفة أو المنظمة أو الموقع الجغرافي) أو المعلومات الفنية والمهارات (ما يعرفه الشخص أو يمارسه مما يتعلق بالتقنية والمهنة والعمليات والعمل والمنظمة ونحو ذلك) ويمكن تحديدها من خلال دراسة العمل والأدوار)).

العناصر المشتركة التي تذكر في غالب تعريفات الجدارات هي : ( المعرفة ، المهارة ، القدرة ، الاستعداد ، السمات الشخصية ، والتأثير على الأداء في العمل ) والعامل المشترك الأكبر هو السلوك الظاهر ( observable behavior ) .



## دائرة الجدارة

يوضح الشكل التالي عمق الجدارة ومدى إمكانية تطويرها



## أنواع الجدارات |

### « أولاً : الجدارات الأساسية أو الجوهرية ( Core Competencies )

وهي التي لا يقوم بها شخص بمفرده بل تقوم بها المنظمة ككل عبر موظفيها ،هذه الجدارات هي التي تفرق المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. حيث تُستسقى الجدارات الأساسية من طبيعة ومجال عمل المنظمة أو باعتبارها من العوامل الرئيسة التي تُعين على تحقيق الأهداف والرؤى الاستراتيجية للمنظمة .

### « ثانياً : الجدارات القيادية

وهي في الأصل تعتبر من الجدارات الأساسية لكن تقوم بعض المنظمات بفصلها عن الجدارات الأساسية ؛لأهميتها ولكونها تتعلق بالمستويات الإشرافية والقيادية من الوظائف التي تقوم المنظمة لتحقيق أهدافها وتُسمى بالجدارات القيادية (Leadership Competencies) .

### « ثالثاً : الجدارات الوظيفية أو الفنية ( Role-Specific/Technical Competencies )

وهي تلك الجدارات التي تتطلبها وظيفة أو مهام محددة للقيام بها على أكمل وجه .

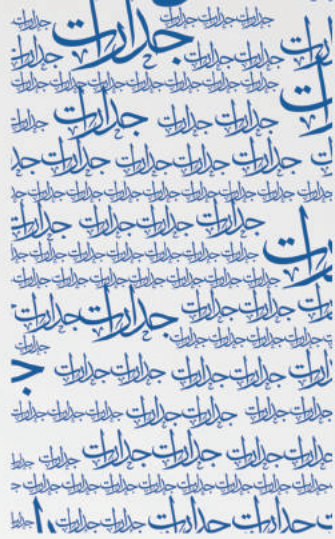
وبحسب الإيضاح المختصر للأنواع الثلاثة للجدارات يتعين على جميع المنظمات تحديد وتطوير وإدارة جداراتها الأساسية التي تقوم المنظمة ككل لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها ومشاريعها الكبرى وتميزها عن غيرها. وبكل حال فإن عملية رسم خارطة الجدارات لمنظمة ما عملية صعبة ومعقدة وتستهلك جهداً ووقتاً كبيرين، خاصة إذا تم بناء الجدارات بما يحقق التطلعات في وحدات العمل وفي الأفراد العاملين في قطاع معين كما هو الحال في ( جدارات المؤسسات الأهلية ) .

## مقارنة بين الأنواع الثلاثة للجداريات

الوظيفية	القيادية	الأساسية	
الوظائف التنفيذية	الوظائف الإشرافية أو القيادية	جميع وظائف المنظمة	النطاق
تكتيكي	استراتيجي/ تكتيكي	استراتيجي	الغرض
جميع العاملين كل وظيفة بحسبها	جميع العاملين في الوظائف الإشرافية أو القيادية	جميع العاملين بصرف النظر عن مستوى وطبيعة وظائفهم	المشاركون







## الفصل الثاني

بناء الإطار العام ومصفوفة جدارات المؤسسات الأهلية

(المانحة)



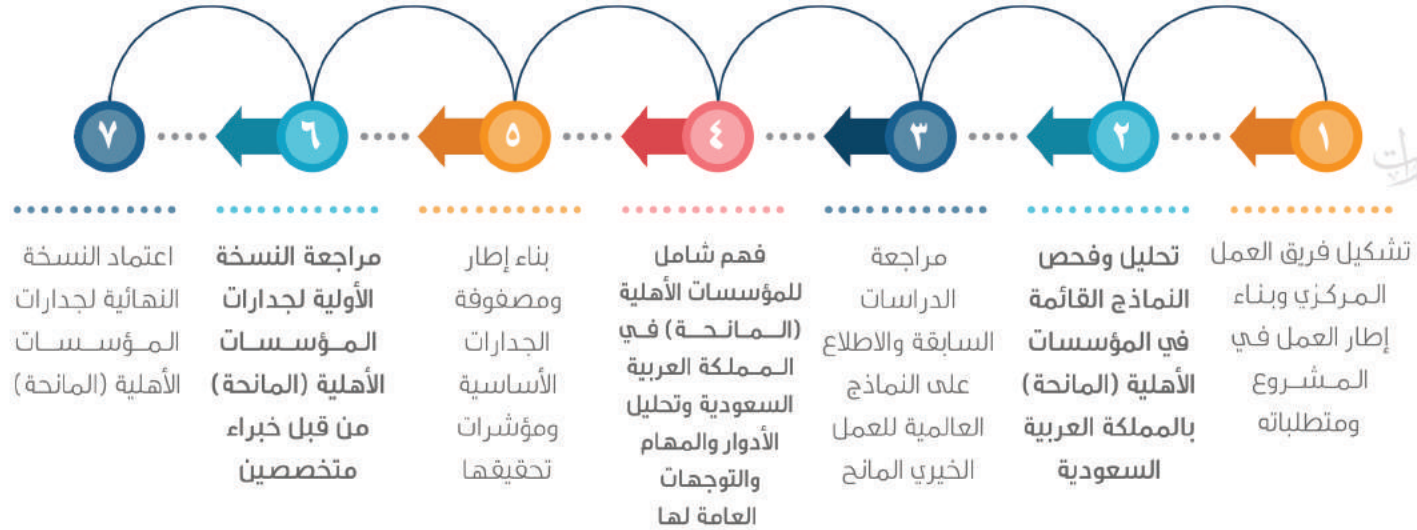
جدارة

المؤسسات الأهلية

- المانحة -

## مراحل ومنهجية العمل في المشروع |

مرّ بناء الإطار العام ومصفوفة جدارات المؤسسات الأهلية (المانحة) بعدة مراحل يوضحها الشكل التالي :



## مراحل ومنهجية العمل في المشروع

### ١) تشكيل فريق العمل المركزي وبناء إطار العمل في المشروع ومتطلباته :

- تم اختيار الفريق المركزي للعمل في المشروع من الكفاءات المتميزة وذات الخبرة في بناء القدرة والكفاءة المؤسسية.
- تم بناء إطار عمل المشروع الذي يتضمن رؤيته وأهدافه ونطاقه ومنتجاته المتوقعة .

### ٢) تحليل وفحص النماذج القائمة في المؤسسات الأهلية (المانحة) بالمملكة العربية السعودية:

- تم جمع البيانات عن المؤسسات الأهلية (المانحة) عبر عدد من الزيارات وعقد لقاءات وورش عمل مع قيادين فيما يزيد عن (٧) مؤسسات أهلية (مانحة) مرخصة بالعمل في المملكة العربية السعودية.

### ٣) مراجعة الدراسات السابقة والاطلاع على النماذج العالمية للعمل الخيري المانح :

- في هذه المرحلة تمت مراجعة الدراسات والنماذج العالمية للعمل الخيري المانح ومن أهمها :

- ١) دراسة ( Best Practices For Executive Directors and Boards of Nonprofit Organizations ) من منظمة ( Whatcom Council of Nonprofits ) والتي اعتمدت فيها تسع جدارات كبرى .
- ٢) دراسة ( How to Build a Good Small NGO ) .
- ٣) نموذج ( RISE ) المقدم من ( Giving Foundation ) وبدعم من جامعة ( Northeastern University ) .

### ٤) فهم شامل للمؤسسات الأهلية (المانحة) في المملكة العربية السعودية وتحليل الأدوار والمهام والتوجهات العامة لها:

- تم عقد عدد (٧) ورش عمل مع قيادين وخبراء في مجال عمل المؤسسات الأهلية (المانحة) في المملكة العربية السعودية للتحقق من فهم طبيعة العمل في هذه المؤسسات وتحليل الأدوار والمهام والتوجهات العامة لها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ .

## مراحل ومنهجية العمل في المشروع |

### ٥) بناء إطار ومصفوفة الجدارات الأساسية ومؤشرات تحقيقها:

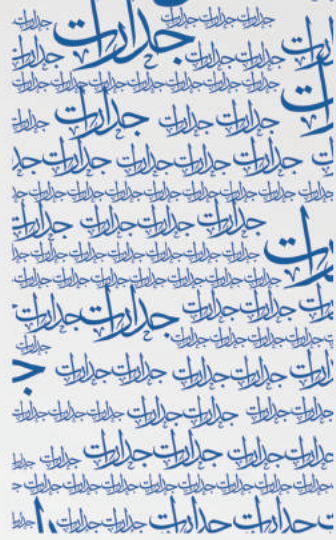
- تم تحديد الإطار العام للجدارات الأساسية بناءً على نتائج المراحل السابقة للمشروع.
- تمت مراجعة الإطار والجدارات من خلال مجموعات تركيز والاستفادة من التغذية الراجعة.
- تم بناء مصفوفة الجدارات وأبعادها عبر متخصصين ذوي خبرة.
- تم بناء منظومة مؤشرات قياس تحقيق الجدارات.

### ٦) مراجعة مصفوفة الجدارات من قبل خبراء في العمل الخيري وإدارة الموارد البشرية :

- من خلال ورشة تركيز تمت مراجعة مصفوفة الجدارات.
- تمت الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير المنتج النهائي.

### ٧) اعتماد النسخة النهائية :

- تم اعتماد المنتج النهائي بعد استيفاء التعديلات الشكلية والموضوعية المقترحة.



## الفصل الثالث

### الإطار العام ومصفوفة جدارات المؤسسات الأهلية

(المانحة)



جلاليت

المؤسسات الأهلية  
- المانحة -

## جدارات المؤسسات الأهلية (المانحة) |

تم تقسيم الجدارات ومؤشراتها حسب المستويات الإدارية كما يلي :

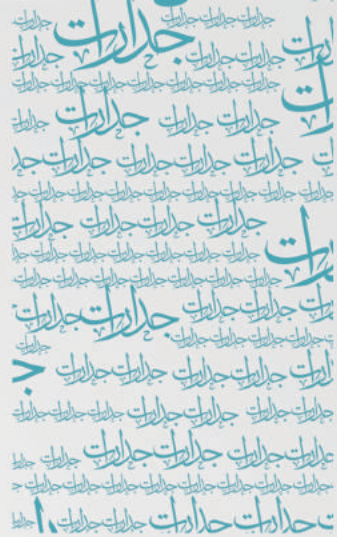
- ١ ( الإدارة العليا ) الرؤساء التنفيذيون، وكبار المستشارين، ومدراء الإدارات الرئيسية ) .
  - ٢ ( الإدارة الوسطى ) مدراء الأقسام الفرعية وبقية المستشارين ) ويعني ذلك كل وظيفة إشرافية أو استشارية لانشملها الإدارة العليا.
  - ٣ ( التنفيذيون ) وهم بقية العاملين في المنظمة الذين لا يتولون مسؤوليات أو وظائف إشرافية ) .
- وقد روعي في التصنيف طبيعة عمل كل فئة حيث يغلب على الفئة الأولى " الإدارة العليا " بناء التوجهات والاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي والإشراف العام وبناء الشراكات الاستراتيجية .
- كما يغلب على الفئة الثانية " الإدارة الوسطى " التخطيط التنفيذي والإشراف المباشر والمتابعة والتحليل وتقديم التغذية الراجعة وتقوية العلاقات الداخلية والخارجية وإدارة الموارد المالية والبشرية .
- ويغلب على التنفيذيين الاهتمام بتفاصيل العمليات والاهتمام بعلاقة العملاء ومتابعة تنفيذ البرامج والمشاركة الفعلية في التنفيذ .

## جدارات المؤسسات الأهلية (المانحة)

من خلال المنهجية والأدوات المذكورة آنفاً تم تحديد تسع جدارات تمثل الجدارات الأساسية والقيادية للمؤسسات الأهلية (المانحة) كما يوضح الشكل التالي:



الأساسية  
القيادية



## مصفوفة الجداريات

# أولاً: الجداريات الأساسية



المؤسسات الأهلية

- المانحة -



## جدارة : تحديد الاتجاه والعلاقة بالاحتياج

القدرة على فهم رسالة المنظمة وتحديد الحاجات والأولويات لخدمتها وفق الهوية الوطنية الإسلامية في إطار عمل تعاوني ومشارك مع المنظمات المانحة الأخرى .

### أبعاد الجدارة

#### مؤشرات الإدارة العليا

:: تحدد نطاق القضايا التي تخدمها المنظمة والتوزيع الجغرافي لها .  
:: تطور الاستراتيجيات بناءً على دراسة الحاجات القائمة ومدى وفاء الخدمات المقدمة في تحقيقها .

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تعزز الشراكات مع الفاعلين في تحديد الحاجات والمتأثرين بتحديداتها من المنظمات الحكومية وغير الحكومية .  
:: تحدد الفجوات في الخدمة المقدمة بين الأهداف والواقع المتحقق .

#### مؤشرات التنفيذيين

:: يلتزم في تعاملاته وتنفيذ الخطط بحدود ونطاقات الحاجات المحددة .

الفهم العميق لكل مايلزم لتلبية الحاجات والسعي لتحقيقها

:: تفهم بعمق المجتمعات والمنظمات والأفراد التي تمنحها وتعني احتياجاتها .

:: تحدد متطلبات سد الاحتياج وفقاً لنتائج الأبحاث والدراسات والتقارير .

:: يمارس عملية دراسة الاحتياج ومتطلبات تلبيةه وفقاً للأدوات والنماذج العلمية من مختصين في المنظمة أو بالتعاون مع مختصين .

## جدارة : تحديد الاتجاه والعلاقة بالاحتياج

مؤشرات التنفيذيين	مؤشرات الإدارة الوسطى	مؤشرات الإدارة العليا	أبعاد الجدارة
<p>:: يظهر في أفرادها تتبع الهدي النبوي في المنح وتقدير الحاجات. :: ينطلق أفرادها في دراسة الاحتياج من مفهوم مصارف الوقف في الفقه الإسلامي.</p>	<p>:: تستلهم من القرآن الكريم والسيرة النبوية رؤيتها في تغطية حاجات المجتمع من المؤسسات الأهلية. :: تعزف الوقف بمفهومه الأشمل والأوسع.</p>	<p>:: تسعى في سد الاحتياجات للمستفيدين وتوجهها بما يعزز الهوية الإسلامية.</p>	<p>تحديد الأولويات وسد الاحتياجات بما يتوافق مع الهوية الإسلامية وتوجيهات القرآن والسنة وتبني المفهوم الشامل للوقف</p>
<p>:: يظهر في أفرادها روح التعاون والانفتاح مع المنظمات الأخرى في إطار التعاون والتنسيق.</p>	<p>:: تتحرى تغطية الأعمال والمناطق التي لا تتوفر فيها خدمات المؤسسات الأهلية :: تتبنى برامج تنمية الأخوة الإيمانية والمنافسة على الخير.</p>	<p>:: تتسق مع المنظمات المانحة الأخرى.</p>	<p>العمل مع المنظمات المانحة الأخرى في إطار من التعاون والتكامل</p>

## جدارة : التأثير والتركيز على النتائج

القدرة على تحديد وتعريف النجاح للمنظمة واختيار وتصميم البرامج والمشاريع ذات النتائج والأثر الأعظم وقياس الأداء والعوائد والأثر

مؤشرات التنفيذيين	مؤشرات الإدارة الوسطى	مؤشرات الإدارة العليا	أبعاد الجدارة
<p>:: ينفذ الأنشطة والبرامج والمشاريع لتحقيق الأهداف والمؤشرات المطلوبة.</p>	<p>:: تعزف بعبارات واضحة ومحددة أهدافها وأنشطتها.</p>	<p>:: تعرّف بعبارات واضحة ومحددة مستهدفات الاستراتيجيات ومؤشرات تحقيقها.</p>	<p>امتلاك تعريف واضح للنجاح</p>
<p>:: ينفذ أنشطة ذات نتائج مستدامة ويستمر تأثيرها عبر الزمن</p>	<p>:: تطور نماذج وأطر العمل . :: تحدد البرامج التي تخدمها وفق المنطق و الأبحاث والخبرة وأفضل الممارسات.</p>	<p>:: تقترح نماذج وأطر عمل منطقية لتصميم البرامج مرتبطة بعلاقة نسقية مع التركيز على أفضل النتائج.</p>	<p>تصميم برامج وفق النموذج المنطقي</p>
<p>:: يسعى لتحقيق المنفعة المتعدية من خلال التعاقد وتنفيذ المشاريع المدعومة.</p>	<p>:: تتحرى صلاح وأمانة العاملين والجهات المدعومة. :: تتبنى نشر ثقافة الأعمال الأعظم أجراً بين أفرادها والجهات المدعومة.</p>	<p>:: تركز على دراسات الأثر في المشاريع المدعومة. :: تسعى لاستدامة الأعمال المدعومة.</p>	<p>تحرى الأنفع والأعظم أجراً للواقف والمأنح</p>
<p>:: يمارس ربط العمليات الداخلية بمؤشرات أداء واضحة ودقيقة. :: يطبق نماذج محكمة ومعتمدة في قياس أثر وعوائد المشاريع.</p>	<p>:: تستخدم أدوات ومقاييس كافية لتقييم أثر وعوائد المشاريع. :: تشجع لدى المنظمات المدعومة العناية بجودة المخرجات والعوائد.</p>	<p>:: تلتزم بمبدأ المحاسبة المعتمدة على النتائج. :: توكل قياس الأثر والعوائد إلى جهات مستقلة ومحايدة.</p>	<p>تقييم الأداء وقياس أثر المشاريع والأعمال المدعومة</p>

## جدارة : التميز الخيري

القدرة على إبراز رسالة المنظمات المانحة من خلال الالتزام القيمي والسلوكي والمعرفة بالأحكام الشرعية والأنظمة والقوانين ذات العلاقة وتحقيق الريادة في المسؤولية المجتمعية.

مؤشرات التنفيذيين	مؤشرات الإدارة الوسطى	مؤشرات الإدارة العليا	أبعاد الجدارة
<p>:: يلتزم في تعاملاته وتنفيذ الخطط بحدود الأخلاقيات والقيم الإسلامية.</p>	<p>:: تحذر من اتباع الشبهات والشهوات. :: تظهر الأخلاق الإسلامية وحسن التعامل.</p>	<p>:: تمثل الإدارة العليا القدوة في التعامل الأخلاقي والقيمي.</p>	<p>الالتزام الأخلاقي والقيمي بما يتناسب مع رسالة المنظمات المانحة</p>
<p>:: العناية بالأحكام الشرعية للأوقاف والالتزام بالأنظمة والقوانين عند تنفيذ الخطط والبرامج.</p>	<p>:: تبرز في برامجها ومشاريعها وعقودها العناية بتطبيق أحكام الوقف في الفقه الإسلامي وتطبيق الأنظمة والقوانين. :: تعتنى بتنمية حس التعلق بالأجر الأخرى لدى العاملين في تنفيذ المهام والإشراف على المشروعات .</p>	<p>:: تعتنى باختيار الكفاءات التي تمثل رسالة العمل المانح أخلاقياً وقيماً وسلوكياً.</p>	<p>العناية بتعميق المعرفة بالأحكام الشرعية والأنظمة والقوانين ذات العلاقة</p>
<p>:: يتسم بالمبادرة وحسن التقدير للحاجات المجتمعية والمعرفة والإلمام بأولويات العمل الاجتماعي.</p>	<p>:: تقدم مبادرات ريادية في تلبية الحاجات المجتمعية.</p>	<p>:: تتبنى استراتيجيات ريادية في تلبية الحاجات المجتمعية.</p>	<p>تحقيق الريادة في العمل المجتمعي والمسؤولية الاجتماعية</p>

القدرة على تبني نموذج عمل واضح وفعال في الحاضر والمستقبل يساعد على الاستدامة في الموارد المالية والبشرية .

### أبعاد الجدارة

بناء أو موازنة نموذج عمل واضح وفعال ( Business Model )

#### مؤشرات الإدارة العليا

- :: تضع إطاراً عاماً للمنح.
- :: تطور البيئة التقنية والفنية لتوفير معلومات كافية وموثقة عن المنظمة.
- :: توائم نموذجاً منطقياً يربط بين موارد المنظمة ونشاطاتها ومنتجاتها .
- :: توجه إلى اختيار وتطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة لدى المانحين بما يظهر أثر المنتج على المجتمع.
- :: توفر مؤشرات موضوعية على كفاءة الإدارة المالية.

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

- :: توفر المعلومات الكافية عن اتجاهات المنح وآلياته.
- :: توفر المعلومات الكافية عن نوعية دخل المنظمة : تبرع، وقف، استثمار... الخ
- :: توضح الارتباط المنطقي بين نشاطات ومنتجات المنظمة وكيفية توفير الموارد اللازمة.
- :: تقدم عروض تجذب المانحين وتستديم دعمهم .
- :: تعتني بتنوع مصادر الدخل بما يحمي المنظمة ويحافظ على قدرتها على تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها.

#### مؤشرات التنفيذيين

- :: يلتزم أفراد المنظمة في التعاقدات وتنفيذ البرامج بالإطار العام للمنح.
- :: يسعى أفراد المنظمة للاستخدام الفعال للموارد المتوفرة.
- :: يبرز الأفراد مساهمات المانحين وتأثير خدماتهم على المجتمع.
- :: يقدم معلومات دقيقة وموثوقة عن أوجه الصرف باتباع الأساليب المحاسبية المعتمدة.
- :: يمارس ويطبق نموذج المنظمة لاستدامة الدعم والموارد والعمل بكفاءة وفاعلية.

## جدارة : الإستدامة

### أبعاد الجدارة

استقطاب المشاريع والبرامج ذات الأثر المتعددي العميق والمستمر

#### مؤشرات الإدارة العليا

:: تقود وتوجه الأداء نحو تصميم البرامج والمنتجات ذات الأثر العميق والمستمر.

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تختار المشاريع ذات القيمة المضافة والأثر المتعددي ذي النفع طويل المدى.

#### مؤشرات التنفيذيين

:: التنفيذ الفعال للمشاريع ذات القيمة المضافة والأثر المتعددي ذي النفع طويل المدى.

استقطاب القدرات الفكرية والإبداعية والتنفيذية والقيادات المتميزة والاحتفاظ بها وتطويرها واستثمارها

:: استكشاف واستقطاب القدرات المميزة وبناء رؤية المنظمة في هذا الاتجاه.  
:: بناء سياسات استقطاب جاذبة للقدرات والقيادات المميزة  
:: التخطيط لبناء مسارات النمو والتعاقب للقيادات .

:: تخطط لاستقطاب الكوادر المميزة.  
:: تبني آليات استقطاب القدرات وتعاقب القيادات المميزة.  
:: تبني مسارات مهنية للقيادات.

توفير بيئة مشجعة لرفع الأداء والإبداع والابتكار الذي يستبقي الموارد ويجذب المانحين

:: التخطيط لتصميم بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار.  
:: الوعي والإطلاع على الممارسات العالمية في تشجيع الابتكار والإبداع وتطبيقاتها على منظمات العمل الخيري.

:: تصمم بيئة العمل الجاذبة والمحفزة للابتكار والإبداع.

:: يطبق آليات تحقيق بيئة جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار ويتفاعل معها.

## جدارة : التميز التشغيلي

المعرفة الكاملة باللوائح والسياسات وتطبيقها باحترافية من خلال اختيار الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها وتطويرها، وتصميم خرائط العمليات والمعايير الداخلية، والاستخدام الأمثل للموارد، وإيجاد قنوات اتصال فعالة داخل وخارج المنظمة

مؤشرات التنفيذيين	مؤشرات الإدارة الوسطى	مؤشرات الإدارة العليا	أبعاد الجدارة
<p>:: يفهم اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تخص الأعمال التي يمارسها أو الخدمات التي يقدمها ويلتزم بها.</p>	<p>:: يتم تزويد العاملين في المنظمة بالمعرفة الكاملة عن السياسات واللوائح المنظمة للعمل الخيري.</p>	<p>:: لدى القيادة إلمام واطلاع واسع على السياسات واللوائح المنظمة للعمل الخيري. :: توظف القيادة الفهم العميق للسياسات واللوائح في تطوير الأداء.</p>	<p>إلمام كامل بالسياسات واللوائح المنظمة للعمل الخيري</p>
<p>:: يطبق العاملون في الموارد البشرية المعايير التي تعتمدها المنظمة في اختيار الكوادر وتوظيفها. :: يمتلك نظرة إيجابية للعمل ولزملائه. :: يظهر رضا عاما عن العمل بالمنظمة. :: يلتزم بمعايير المنظمة في بيئة العمل.</p>	<p>:: تطبق معايير وإجراءات تضمن اختيار الكوادر المؤهلة. :: تظهر تميز العاملين من حيث الكفاءة والتأهيل. :: تصمم وتخطط لتطوير بيئة عمل جاذبة للكوادر المميزة وتستبقي الموظفين ذوي الأداء العالي.</p>	<p>:: تخطط وتطور نظاماً للموارد البشرية يضمن اختيار الكوادر المؤهلة. :: تضع نظاماً لمكافأة المتميزين وتحفيز التميز. :: تحقق نسبة عالية في الاحتفاظ بالموظفين.</p>	<p>اختيار الكوادر المؤهلة والعناية بها</p>
<p>:: يتطور نفسه وفق مسار واضح مما ينعكس على تحسن أدائه . :: يتطلع ويتعرف على المستجدات في مجال عمله ويطبقها لتحسين ممارساته.</p>	<p>:: تنفذ مساراً لنمو وتطوير العاملين. :: تتبنى مبادرات لإطلاع العاملين على المعلومات المستجدة فيما يخص عملهم.</p>	<p>:: تخطط لبناء مسار واضح لتطور العاملين ونموهم المهني. :: توفر إطاراً وسياسات فعالة لتطوير مهني للعاملين في المنظمة.</p>	<p>تبني وتطوير قدرات العاملين لديها</p>

## جدارة : التميز التشغيلي

### أبعاد الجدارة

#### التواصل الداخلي والخارجي الفعال

:: تطور إطاراً وسياسات للتواصل الفعال برسالة المنظمة وأهدافها مع المجتمع الخارجي ومع المنظمات الأخرى في المجال.  
:: تخطط لنظام يضمن سرعة تدفق المعلومات الموثوقة بين أجزاء المنظمة.  
:: تدعم التوظيف الفاعل للتقنية في مجال التواصل بين أجزاء المنظمة والمجتمع الخارجي.

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تتواصل المنظمة بفاعلية برسالتها وأهدافها مع المجتمع الخارجي ومع المنظمات الأخرى في المجال.  
:: تحقق سرعة في تدفق المعلومات الموثوقة بين أجزاء المنظمة.  
:: توظف المنظمة التقنية بشكل فاعل في مجال التواصل بين أجزائها والمجتمع الخارجي.

#### مؤشرات التنفيذيين

:: يتواصل بفاعلية برسالة المنظمة وأهدافها.  
:: يستخدم المنصات التقنية التي توفرها المنظمة بشكل صحيح وفعال.

#### وضوح العمليات والإجراءات الداخلية

:: تطور اتجاهاً وتشجع ممارسات مستدامة لتصميم خرائط مرئية واضحة لكل عمليات المنظمة .  
:: تمتلك القدرة على بناء ومراجعة وإعادة تصميم خرائط العمليات باتجاه التبسيط والفاعلية .

:: تصميم خرائط العمليات والإجراءات بشكل جذاب ومعبر ومفهوم.  
:: توجد خرائط العمليات بوضوح في كل المواقع التي يحتاجها العمل.  
:: تتم مراجعة وتبسيط العمليات للوصول إلى فاعلية أكبر.

:: يلتزم بخرائط العمليات التي تعتمدها المنظمة ويطبقها في تقديم الخدمات والمنتجات وسائر العمليات .



## أبعاد الجدارة

تصميم المواصفات المعيارية  
لخدماتها ومنتجاتها

الاستفادة من الموارد المتاحة  
بفاعلية

### مؤشرات الإدارة العليا

:: تخطط وتطور مع فريقها إطاراً  
لمواصفات قياسية ومعيارية  
لخدماتها ومنتجاتها .  
:: تدعم اتجاه المنظمة لفحص المنتجات  
والخدمات وفقاً للمواصفات والمعايير  
بما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين  
الأداء نحو التميز.

:: تطور إطاراً وتخطط لتوظيف موارد  
المنظمة بشكل فاعل.  
:: تشجع وتدعم تقديم خدمات متنوعة  
ونوعية من خلال استخدام فعال  
للموارد.

### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تلتزم بمواصفات قياسية ومعيارية  
لخدماتها ومنتجاتها.  
:: تفحص منتجاتها وخدماتها وفقاً  
للمعايير بما يساهم في زيادة  
الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة.

:: تقدم الدعم المادي والمعنوي لتحقيق  
أفضل النتائج.  
:: تحقق فاعلية عالية في استخدام الموارد  
بالنظر لعدد المنتجات والخدمات ونوعيتها  
في مقابل الموارد المتاحة.

### مؤشرات التنفيذيين

:: يطبق المواصفات القياسية والمعيارية  
للخدمات والمنتجات التي يقدمها.  
:: يفحص مدى تطابق المواصفات  
والمعايير المعتمدة قبل تقديم  
الخدمات والمنتجات للمستفيد.

:: يستخدم الموارد بفاعلية في تقديم  
خدمات المنظمة ومنتجاتها.  
:: يلتزم بالجودة والفعالية والكفاءة  
في أعماله وتعامله مع الموارد.

## جدارة : بناء وتوثيق الشراكات الاستراتيجية

بناء وتوثيق الشراكات والعلاقات الاستراتيجية في إطار العمل الخيري من خلال رؤية واضحة تضمن الحقوق المتبادلة وقياس ثمراتها لمصلحة القطاع الخيري والمجتمع.

### أبعاد الجدارة

مؤشرات التنفيذيين	مؤشرات الإدارة الوسطى	مؤشرات الإدارة العليا	أبعاد الجدارة
<p>:: يستوعب أهمية العمل المشترك لتحقيق نتائج أكبر. :: يعي أهمية العمل المشترك ومبدأ الشراكة مع الآخرين.</p>	<p>:: تصف عوامل النجاح في العمل التشاركي وتحافظ عليها. :: تعزز العمل التشاركي وتعتبره معياراً من معايير النجاح وتشجع العاملين عليه. :: تدعم عمليات التعلم والتغذية الراجعة الناتجة عن الشراكات.</p>	<p>:: تستوعب العوائق الطبيعية للعمل المشترك وتسعى لتذليلها. :: تحرص على توثيق النتائج والجهود المشتركة وتبرزها وتبين فوائدها لمصلحة المنظمة وعاملينا والمجتمع. :: تعرف المنظمة بوضوح على الفروق بينها وبين الشركاء وتستوعب نقاط الالتقاء وتحدد القيمة المضافة لكل طرف.</p>	<p>الاعتراف بأهمية الشراكات الاستراتيجية والعلاقات وتقدير الحاجة إليها</p>
<p>:: ينفذ التعليمات والالتزامات المتعلقة بالشراكات.</p>	<p>:: تتحقق من واقعية الغايات والأهداف المشتركة. :: توجد أطر متفق عليها لردم الاحتياجات الفعلية للشراكة في المجال المستهدف. :: توجد أطر متفق عليها لإدارة كافة أوجه الشراكة ومتعلقاتها.</p>	<p>:: تستوعب مبدأ الشراكة وأهمية دفعها في إيجاد نتائج نوعية. :: تحدد بوضوح الأهداف قيد الشراكة. :: تحدد بوضوح مخرجات الشراكة الاستراتيجية من منتجات وخدمات.</p>	<p>تطوير رؤية واضحة ومتفق عليها للشراكات مع الجهات المختلفة</p>
<p>:: يطبق آليات تحقيق بيئة جاذبة ومحفزة للإبداع والابتكار.</p>	<p>:: تضيف قيم التعاون والشراكة ضمن قيم العمل.</p>	<p>:: تلتزم بوضوح بالشراكة ومتطلباتها على أعلى المستويات. :: تحرص المنظمة وشركاؤها على جعل الشراكة أساساً حقيقياً للنجاح.</p>	<p>تأكيد الالتزام والانتماء للشراكات المبرمة</p>

### أبعاد الجدارة

تطوير الثقة المتبادلة مع الشركاء  
والمحافظة عليها

المتابعة والقياس لسير الشراكات  
والتعلم منها

#### مؤشرات الإدارة العليا

- :: تُجرى تواصل على مستوى عالٍ لبناء الثقة في الإطارين الرسمي وغير الرسمي.
- :: تتبنى طريقة عمل تمكّن من التعرف على مساهمات وأدوار الشركاء بشفافية.
- :: تبني إطار وقواعد وتنظيمات واضحة وفعالة للشراكة.

- :: تتبنى أهدافاً ومؤشرات واضحة للنجاح فيما يخص الشراكات ومخرجاتها.
- :: تحدد بوضوح إجراءات حوكمة الشراكات وقياس فاعليتها.

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

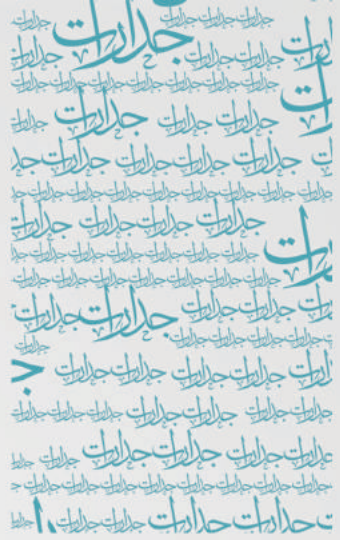
- :: تقدر الموارد المالية وغير المالية التي يقدمها كل شريك.
- :: تضع آلية واضحة لمتابعة المساهمات المالية وغير المالية ضمن إطار الشراكة.
- :: تعتمد المنظمة آليات فاعلة لفض النزاعات الناشئة في إطار الشراكة.

- :: تتبنى وتطبق قواعد وإجراءات واضحة لتقييم ومراجعة نتائج الشراكات وسبل تطويرها.
- :: تقيس التقدم في الشراكات وفق منهجية واضحة.
- :: تحدد بوضوح حدود الشراكات ولوازمها.
- :: تنفذ خطة واضحة لإعلان ثمرات الشراكات ونتائجها.

#### مؤشرات التنفيذيين

- :: يلتزم بنطاق مسؤوليات واضح ومفهوم لكل شريك عند تنفيذ المهام والأعمال المشتركة.
- :: العمل وفق وثيقة محددة للشراكة (اتفاق- عقد- إطار...إلخ)

- :: يساعد في قياس نتائج الشراكة من خلال البيانات والمعلومات.



## مصفوفة الجدارات

# ثانياً: الجدارات القيادية (الإشرافية)



## جدارة : قيادة المنظمة

امتلاك المهارات القيادية والإدارية لقيادة المنظمة بفاعلية عن طريق الوعي بأعمالها وسبل تطويرها والالتزام برؤيتها وتعزيز الثقة بين أفرادها وإيجاد بيئة محفزة للتعلم والتطوير المستمر وبناء العلاقات الإيجابية داخل وخارج المنظمة.

### أبعاد الجدارة

الوعي بعمل المنظمة والمساهمة في تطويرها

صناعة رؤية المنظمة والالتزام بها

### مؤشرات الإدارة العليا

:: تطور أهداف المنظمة ولوائحها وأنظمتها وأساليب العمل فيها.  
:: تضع إطاراً لتطوير آليات العمل بالمنظمة.  
:: تضع تصوراً لبيئة وأساليب عمل تحفز على الإنتاج والفعالية .

:: تضع رؤية للمنظمة وتعمل على نشرها من أجل تحقيق مستوى أعلى من الوعي والولاء والالتزام بها.  
:: تراجع خطط المنظمة وأهدافها بمشاركة ذوي العلاقة.

### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تستوعب أهداف المنظمة ولوائحها وأنظمتها وأساليب العمل فيها.  
:: تخطط لآليات العمل المطورة في المنظمة وتضعها موضع التنفيذ  
:: تتبنى أساليب عمل تساعد على تطبيق الأنظمة بإنتاجية وفعالية.

:: تنشر رؤية المنظمة وتبادر للالتزام بها.  
:: تطور أهداف مشتركة مرتبطة برؤية وأهداف المنظمة وتحث وتشجع العاملين على الالتزام بها.

### مؤشرات التنفيذيين

### أبعاد الجدارة

#### بناء وتطوير المنظمة المتعلمة

:: تمتلك مودة واضحة عن واقع المنظمة  
الحالي في مقابل الرؤية المتجددة وتبني  
نوعاً من التوتر الإبداعي في المنظمة  
لتحقيق هذه الرؤية.  
:: تضع آلية للتعلم من أفضل الممارسات  
للمنظمات الأخرى.

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تطور بيئة للفهم العميق للمشكلات  
وحلها بصورة منهجية ومن خلال تشاركية  
واضحة.  
:: تشجع على تجريب ممارسات جديدة  
ومبتكرة.  
:: تنشر المعرفة المتجددة داخل المنظمة.

#### مؤشرات التنفيذيين

#### بناء التآزر وتعزيز الثقة المتبادلة

:: تضع السياسات التي تضمن معاملة  
الموظفين بعدالة واحترام ومساواة.  
:: تعمل على حل الخلافات بمهنية  
واحترافية في إطار من الشفافية  
والعدالة.

:: تبني التآزر والتوافق بين العاملين  
لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.  
:: تعامل الموظفين بعدالة واحترام  
ومساواة .  
:: تتعامل مع الخلافات بمهنية واحترافية.

#### بناء وتطوير فرق العمل الفعالة

:: تعمق ثقافة العمل الجماعي  
والتعلم والتفكير والبحث وتبادل  
المعلومات والنمو الجماعي المستمر.  
:: تحدد معالم ثقافة العمل الجماعي  
وتسعى لمراقبة تطبيقه على مستوى  
المنظمة.

:: تبني فريق عمل متجانس وتوزع الأدوار  
وفق مهارات أعضاء الفريق وخبراتهم.  
:: تشرك أعضاء الفريق في صنع القرار  
وتتعامل باحترافية مع التحديات التي  
يواجهها الفريق.

## أبعاد الجدارية

امتلاك المهارات الإدارية

### مؤشرات الإدارة العليا

:: تمتلك المهارات الإدارية الأساسية للقيادات العليا للقيام بالمهام والواجبات المتعلقة بالعمل.  
:: ترحب بالتغذية الراجعة عن أدائها وإنجازاتها وتطور إطاراً للتفاعل الإيجابي البناء مع التغذية الراجعة بنوعها السلبية والإيجابية.

### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تمتلك المهارات الإدارية الأساسية للقيام بالمهام والواجبات المتعلقة بالعمل.  
:: تدير فرق العمل معها بمهنية واحترافية لتحقيق الأهداف المطلوبة بدقة وجودة.  
:: ترحب بالتغذية الراجعة عن أدائها وإنجازاتها.

### مؤشرات التنفيذيين

:: تبني علاقات إيجابية مع إدارات المنظمة المختلفة بما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة.  
:: تخطط لتنفيذ مبادرات مجتمعية فعالة

:: تطور علاقات إيجابية مع الشركاء وذوي العلاقة من أجل تعزيز الترابط بين المجتمع والمنظمة.  
:: تضع إطاراً للتخطيط والتنفيذ لمشاريع ومبادرات مجتمعية فعالة.

بناء وتطوير العلاقات والشراكات داخل المنظمة وخارجها

## جدارة : الحوكمة |

القدرة على إحكام العلاقات بين الأطراف الأساسية المختلفة في المنظمة بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والتأكد من تحقيق رسالة ورؤية وأهداف واستراتيجيات المنظمة

مؤشرات التنفيذيين	مؤشرات الإدارة الوسطى	مؤشرات الإدارة العليا	أبعاد الجدارة
	<p>:: يشارك المدراء ومسؤولو الإدارات ورؤساء الأقسام في وضع الرؤية والاتجاه العام للمنظمة.</p> <p>:: تصمم الخطط التشغيلية وفقاً لأهداف المنظمة.</p>	<p>:: تضع آليات لمراجعة الرسالة والرؤية والقيم وتضمن التزام المنظمة والعاملين بها .</p> <p>:: تضع وترجع السياسات وتطورها حسب القضايا المستجدة.</p> <p>:: تقيم الأعمال وتتأكد من اتساقها مع المخطط له.</p>	<p>وضع رسالة المنظمة وسياساتها وتقييم المبادرات والبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة والحرص على التناغم والاتساق مع الرؤية والرسالة</p>
	<p>:: تقوم بتجهيز كل البيانات المتعلقة بالتقرير السنوي لتوفيرها للمهتمين والجهات ذات العلاقة.</p> <p>:: تنظم المعلومات وتعدها للمراجعة.</p> <p>:: تتأكد من دقة التقارير وسلامتها.</p> <p>:: تضمن سلامة إجراءات المعاملات.</p> <p>:: تلتزم بالمعايير المهنية المتفق عليها في الأعمال.</p> <p>:: تتأكد من تفعيل كافة الوثائق والسياسات التنظيمية.</p> <p>:: تفعل اللوائح الداخلية وتضمن التزام الجميع بها.</p> <p>:: يلتزم بقيم المنظمة وميثاقها الأخلاقي.</p>	<p>:: تنشر على وضع معايير الحوكمة في الأداء التنفيذي والمالي.</p> <p>:: تقييم وتحلل المعلومات والتقارير.</p> <p>:: تطور آليات وأدوات لفحص توجهات المنظمة في كافة أعمالها.</p> <p>:: تتأكد من فاعلية نظام المتابعة والتقييم.</p> <p>:: تتأكد من سلامة طرق وآليات اتخاذ القرار وصناعاته.</p> <p>:: تفصل بين الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة لتلافي الفساد الإداري والمالي.</p> <p>:: تتأكد من وضع مواثيق أخلاقيات العمل وتضمن التزام الجميع بها.</p>	<p>الالتزام بالمحاسبة والشفافية والعدالة ومكافحة الفساد</p>



## جدارة : التوجّه بالاستراتيجية

القدرة على تصميم استراتيجية واضحة للمنظمة وتسيير الأعمال ذات النتائج بعيدة وقريبة المدى وفقاً لها وتعزيز التزام العاملين بها.

### أبعاد الجدارة

الالتزام بالاستراتيجيات ودمجها في ثقافة المنظمة

#### مؤشرات الإدارة العليا

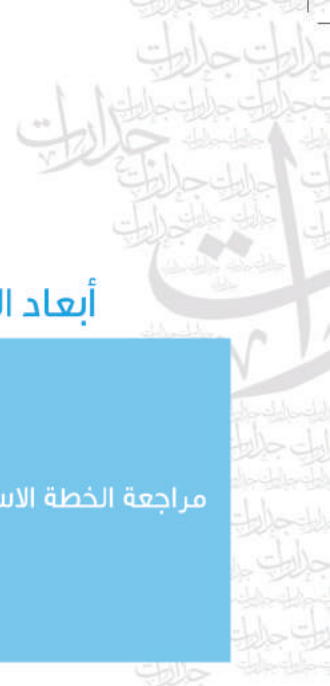
- :: تبني الولاء للهدف الجماعي وتطور إحساساً مشتركاً بالاتجاه.
- :: تضمن تواصل فاعلاً على كافة مستويات المنظمة.
- :: تضع مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي.

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

- :: تطور استجابة المنظمة للمتغيرات اليومية وفقاً للاستراتيجية.
- :: تستثمر كافة الفرص للتوجيه نحو الاستراتيجية والتذكير بها
- :: تضع البرامج والأنشطة المعززة للالتزام بالاستراتيجية.
- :: تراجع الهياكل الإدارية والأوصاف الوظيفية وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية.
- :: تضع مؤشرات أداء (KPIs) لوحدات العمل والعاملين وتطبيقها.
- :: تضمن انطلاق كافة الخطط التنفيذية وخطط الإدارات من الخطة الاستراتيجية .

#### مؤشرات التنفيذيين





## جدارية : التوجه بالاستراتيجية

### أبعاد الجدارية

مراجعة الخطة الاستراتيجية دورياً

#### مؤشرات الإدارة العليا

:: تقييم اجتماعات دورية لمراجعة الاستراتيجية.  
:: تحليل تقرير القضايا الإستراتيجية وتقدم تغذية راجعة مؤثرة في التخطيط الاستراتيجي.

#### مؤشرات الإدارة الوسطى

:: تضع منهجية محددة لتوفير المعلومات ذات العلاقة بالاستراتيجية وتحليلها والاستفادة منها.  
:: تعد تقريراً خاصاً بالقضايا الاستراتيجية.

#### مؤشرات التنفيذيين

## الختام

إن العناية بتنمية واستثمار رأس المال البشري أصبح من أولويات المنظمات المتميزة. وإننا في شركة تأهيل الموارد بتقديمنا منتج ( جدارات المؤسسات الأهلية - المانحة - ) لنأمل أن نكون قدمنا إضافة مهنية تسد حاجة ماسة في القطاع غير الربحي بما يحقق أهداف المؤسسات الأهلية - المانحة - ويساهم في تطورها.

ويطيب لنا أن نشكر لوقف الشيوخين سعد وعبد العزيز الموسى - رحمهما الله - دعمهم لهذا المنتج كما نشكر كل من ساهم في إعداده.

كما يطيب لنا الإشارة إلى أننا بصدد إعداد (دليل تطبيقي) لجدارات المؤسسات الأهلية ليكون مرشداً عملياً يتضمن الآليات والمحتوى الأفضل لتحقيق الجدارات. والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل ...

شركة تأهيل الموارد



تأهيل الموارد  
Qualifying HR

  in **Moaredhr**

[info@moaredhr.com.sa](mailto:info@moaredhr.com.sa)

 0 5 5 5 6 6 3 2 4 2

 0 1 1 2 3 0 4 8 5 5

 0 1 1 2 3 0 4 8 3 3



# جداراتك

المؤسسات الأهلية  
- المانحة -



تأهيل الموارد  
Qualifying HR



SAAD & ABDULAZIZ AL MOUSA ENDOWMENT