



دليل جدارات مجلس الإدارة

الإصدار الأول - يناير ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تمهيد

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

فتتأكد أهمية موضوع الجدارات في العمل المؤسسي كونها تتعلق برأس المال الأهم للمنظمة وهو العنصر البشري، ولذا تسعى المنظمات التي تنشئ التميز إلى أن يكون لها دليل يجمع أبرز الجدارات والسمات التي تستهدف أن تتوفر في العاملين والمسؤولين لديها لتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في المنظمة والوصول إلى الريادة والتميز في المخرجات والنتائج؛ وأدلة تطوير الجدارات من أهم الخطوات المساعدة لتمكين المنظمة من ترشيدها قراراتها.

ومن هذا المنطلق سعت الجمعية لبناء هذا الدليل لتطوير أعضاء مجلس الإدارة لديها بحيث يحوي الدليل مصفوفة توضح الجدارات، وقبل ذلك نبين بإيجاز معنى الجدارة ومنهجية الدليل.

ما هي الجدارة؟

هي أي معرفة أو مهارة أو مفهوم أو سمة أو قيمة يمكن ملاحظتها وقياسها في النفس البشرية، وهناك تعريف آخر للجدارة بأنها هي السمة السلوكية التي تميز المتفوقين عن غيرهم في عمل ما. وأنواع الجدارات تختلف، فمنها ما هو ظاهر؛ وهذا الجزء هو مثل رأس جبل الجليد الذي لا يشكل سوى جزء صغير من الجدارة، ولذا فهو الجزء الأسهل من ناحية الاكتساب والتطوير وتظهر هذه الجدارات من خلال المعرفة أو المهارة، كما أن هذا الجزء ظاهر للعيان والذي يعني أنه أكثر قابلية للملاحظة والقياس. وفي المقابل، هناك أنواع أخرى من الجدارات تمثل قاعدة جبل الجليد، والتي تشغل الجزء الأكبر من الجبل على الرغم من كونها غير ظاهرة، ولذا فهي كامنة في أعماق النفس البشرية فيصعب ملاحظتها أو قياسها إلا أنها هي المحرك الأكبر للجدارة، كما أن اكتسابها يحتاج جهد ووقت أكبر بالمقارنة مع الجدارات الظاهرة، ويعبر عن هذه الجدارات بالدوافع أو السمات أو المفاهيم الذاتية. وأخيرا فيما يتعلق بهذا المحور، فإن الشخص الذي يوصف بأنه جدير في عمل ما هو ذلك الشخص الذي أتقن مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بأداء هذا العمل.

منهجية الدليل

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

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

بُني الدليل بناء على دراسة مستفيضة لطبيعة أدوار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية والجدارات اللازمة لها.

مصفوفة الجدارات

المؤشر الاستدلالي	تعريفها	الجدارة
<ul style="list-style-type: none"> ملتزم وداعم لأهداف وقيم المنظمة. يحافظ على المعلومات السرية والحساسة من الإفشاء. يعمل ضمن أفضل رغبات المنظمة. 	يلتزم ويدعم أهداف وقيم ومبادئ المنظمة داخليًا وخارجيًا ويحافظ على سرية المعلومات كما أنه يسعى لإيجاد متطوعين يدعمون المجلس.	الولاء والدعم
<ul style="list-style-type: none"> يطلب المعلومات من الفريق التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة. 	يحتل المعلومات ويتحدى الأفكار بشكل بناء وبقيم نقاط القوة والضعف ويرصد الفرص والتحديات في جميع القرارات التي يتخذها كما أنه يتابع الأداء العام بشكل مستمر طوال العام.	التحليل
<ul style="list-style-type: none"> يمكنه تحديد تعارض المصالح الشخصية مع مصالح المنظمة. يتصرف بحكمة وبمسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل. 	يتصرف بحكمة وبمسؤولية عند القيام بالواجبات ذات الصلة بالعمل كما أنه يفكر بطريقة استراتيجية ويتخذ قرارات واضحة وفي الوقت المناسب أيًا كانت الظروف.	اتخاذ القرارات
<ul style="list-style-type: none"> يخلق حس مسؤولية مشترك في تحقيق المنجزات وكذلك في التحديات والإخفاقات. يدمج رؤية المنظمة في البرامج والعمليات التي يقوم بها. يوجّه المجلس بفعالية. 	يخلق رؤية مشتركة للفريق ويدمجها بالبرامج والعمليات التي يقوم بها المجلس كما أنه يحقّق الفريق ومجلس الإدارة للارتباط برسالة المنظمة والتأقلم مع التغيرات التي قد تطرأ كما أنه يدير الأنظمة ويتأكد من فعاليتها.	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> يقود خلق رؤية مشتركة للفريق ومجلس الإدارة والهيئات الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة. يعمل مع مجلس الإدارة على قيادة عملية إدارة التغيير لإنشاء قيم المنظمة وتطبيقها من قبل جميع أفراد المنظمة. يستخلص المواضيع والحلول التي تهم المنظمة واختصارها في رؤية مترابطة ورسالة ذات معنى. 	يدعم ويتجاوب ويتبنّى آراء ومساهمات الأعضاء في الاجتماعات والقرارات الناتجة عنها كما أنه يدعم التعاون الاستراتيجي مع الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى.	التعاون
<ul style="list-style-type: none"> قادر على نقد القوائم المالية. يعي الأساسيات النظامية لإدارة المنظمات الغير ربحية. 	يحرص على الاطلاع والالتزام بالأنظمة الخاصة بالبلد التي تؤثر على توجهات المجلس وأنها تطبق بشكل جيد كما أنه قادر على نقد القوائم المالية ويعرف الأساسيات النظامية لإدارة الجمعيات.	الوعي
<ul style="list-style-type: none"> يشرف ويوثق بطريقة تتماشى مع القوانين والأنظمة وأخلاقيات المنظمة. 	يضع لوائح وإجراءات مكتوبة للمجلس وأعضائه تضمن سيره بشكل ناجح وفق الرؤى والسياسات التي تم الاتفاق عليها.	التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> يتواصل بشكل فعال ومقنع. يناقش وينتقد أفكار أصحاب الصلاحية والسلطة بشكل بناء. 	يتواصل بشكل فعال ومقنع ويضع نظام للتواصل الداخلي والخارجي.	التواصل
<ul style="list-style-type: none"> يكون قدوة في تمثله بالسلوك السليم ويعزز التطبيقات المتميزة له. يقوم بالتطوير الشخصي والمهني المستمر. 	يخلق بيئة عمل يكون التعليم والتطوير فيها مستمرًا متصاعداً.	تطوير الآخرين
<ul style="list-style-type: none"> يتقن تكوين العلاقات بشكل جيد مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المجلس. 	يتقن تكوين العلاقات المثمرة بشكل جيد مع مختلف الشخصيات داخل وخارج المجلس.	تكوين العلاقات
<ul style="list-style-type: none"> يلتزم بالمسؤوليات المنوطة به. يحرص على تطبيق قيم المنظمة في الأعمال اليومية. ينفذ تعليمات مجلس الإدارة. 	يقود العمليات التنظيمية بشكل فعال ومنتج ووفقًا لأفضل الممارسات والتوجهات ويقوم بتقويم الأداء لأعضاء المجلس والبرامج.	تحقيق الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> يحرص على تقديم خبراته للعاملين. يهتم بمصاحبة أعضاء فريق العمل لتأدية المهام. يقدم التدريب 	يُنشئ نموذج للمعايير المطلوب توفرها في كل من يعمل في الجمعية ويمثلها وذلك بما يتناسب مع طبيعة النشاط والأهداف، كما يعمل على تقييم مؤشرات الأداء التي يتم وضعها لكل قسم.	تطوير العاملين والمتطوعين
<ul style="list-style-type: none"> يعمل كفرد في المجموعة بشكل فعال. يعمل بشكل جيد مع أعضاء المجلس بغض النظر عن مكانتهم. يشجع ويعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس بالإضافة لقدرته على جمع الآراء وتوحيدها. 	ينشئ مجموعات متجانسة تحقق أعمال المجلس والمشاريع المنوطة بها كما أنه يعمل بشكل جيد ضمن الوحدات والفرق الفرعية الناشئة من المجلس بالإضافة لقدرته على جمع الآراء وتوحيدها.	العمل الجماعي

المنطلقات والمراجع

- ١- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٨) بتاريخ ١٩ / ٢ / ١٤٣٧ هـ.
- ٢- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، الصادر بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم ت/٢/٢٠٢٣ م وتاريخ ٠٤/٠١/٢٠٢٣ م.
- ٣- قواعد حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية، الصادر بقرار مجلس إدارة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رقم ت/٩/١/٢٣ وتاريخ ١٨/١٢/١٤٤٤ هـ.
- ٤- اللائحة الأساسية للجمعية.

الاعتماد

اعتمد مجلس إدارة الجمعية في الاجتماع (العاشر) في دورته (الثانية) هذا الدليل في
٢٠/١/٢٠٢٤ م.



دليل جدارات مجلس الإدارة

لجمعية همم شبابية

الإصدار الأول - يناير ٢٠٢٤ م



جمعية همم شبابية

- جمعية شبابية متخصصة -

محافظة الدلم - طريق الأمير سلمان بن محمد

الدلم ١٦٣٢٣-٥٦٩٩ رقم الوحدة ٩

HEMM.ORG.SA

INFO@HEMM.ORG.SA

0552744000