



مصفوفة الجدارات

جمعية سيدات الأعمال لتمكين المنشآت النسائية (سبوا)
2027-2024

رمز الوثيقة:	اسم الوثيقة	نوع الوثيقة	
SBWA-BD-MX-02	مصفوفة الجدارات	مصفوفة	
الإصدار	تاريخ المراجعة 2:	تاريخ المراجعة 1:	تاريخ التفعيل:
الثاني	م / / م	2024/11/01م	2021/04/30م

الموافقة والاعتماد

التوقيع	التاريخ	الاسم/الجهة	الصلاحية
	تم إعداد اللائحة في 2024/10/20	لجنة الشؤون الإدارية	إعداد
	تم مراجعة اللائحة في 2024/10/30	لجنة الشؤون الإدارية	مراجعة
		مجلس الإدارة	التوصية
		الجمعية العمومية	اعتماد

سجل المراجعة

التوقيع	التفاصيل الجديدة	رقم المادة	أسباب المراجعة	تاريخ المراجعة
اللجنة	لا يوجد تعديل جوهري وإنما لغوي فقط	كامل	انتهاء الدورة الأولى	2024/11/01

المقدمة

تهدف هذه المصفوفة إلى توضيح الجدارات المعمول بها لاستقطاب الكوادر المناسبة للجمعية، وكذلك للاستناد إليها في تطوير وتقييم الموظفين.

تعريفات

1. **الجمعية:** جمعية سيدات الأعمال وتمكين المنشآت النسائية، ويرمز لها بـ (سبوا)
2. **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.
3. **المركز:** المركز الوطني للقطاع غير الربحي.
4. **الهيكل التنظيمي:** بناء يحدد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المتوقع، والسماح بتنسيق النشاطات.
5. **الهيكل الوظيفي:** هو التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة كما ونوعا والمتشابه من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة والتي تشكل بمجموعها الهياكل الوظيفية التي تكون الجمعية والتي تتحقق من خلالها أهدافها.

المادة 1:

مصفوفة الجدارات هي مصفوفة يستخدم من أجل:

1. تسهيل عملية قياس جدارات الموظفين بحيث ينفذ هذا القياس بشكل موضوعي يضمن الوصول إلى أقرب النتائج الممكنة.
2. الاستقطاب والترقيات: حيث تساعد المصفوفة في تحديد الجدارات المطلوب توفرها في الأشخاص المرشحين لوظيفة ما داخل الهيكل التنظيمي،
3. بناء خطط التطوير الوظيفي: تساعد المصفوفة في تحديد الجدارات المطلوب توفرها في كل وظيفة، وبالتالي تقاس هذه الجدارات في الموظف ومن ثم تبني خطط التطوير بناء على فجوات الأداء بين مستوى الموظف الحالي في الجدارة والمستوى المأمول.

المادة 2:

أنواع الجدارات تختلف:

1. منها ما هو ظاهر وهو 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.
2. هناك أنواع أخرى من الجدارات وهي تشغل الجزء الأكبر من الجبل على الرغم من كونها غير ظاهرة، 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.
3. إن الشخص الذي يمكن أن يوصف بأنه جدير في عمل ما هو ذلك الشخص الذي أتقن مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بأداء هذا العمل.

المادة 3:

منهجية المصفوفة:

تم اعتماد 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 هذه المصفوفة. بنية المصفوفة بناء على دراسة مستفيضة لطبيعة المهام الوظيفية للعاملين في الجمعية والجدارات اللازمة لها.

المادة 4:

مصفوفات الجدارات والمؤشرات

1. **مستويات المصفوفة:** بنيت مصفوفة الجدارات بناء على ثلاثة مستويات:
 - 1.1. **المستوى الأول:** البعد ونعني به المجال الذي يضم مجموعة من الجدارات ذات الصلة، والمصفوفة تحتوي أربعة أبعاد رئيسة وهي:
 - 1.1.1. ثقافة المنظمة،
 - 1.1.2. القيادة الشخصية،
 - 1.1.3. إدارة الأعمال،
 - 1.1.4. التواصل الفعال

- 1.2. **المستوى الثاني:** الجدارات الجدارة. وقد تم تعريفها فيما تقدم والمصنوفة تحتوي اثني عشر جدارة
- 1.3. **المستوى الثالث:** المؤشر الاستدلالي والمقصود به مجموعة السلوكيات الدالة على تحقق الجدارة حيث تحتوي المصنوفة على أربعة وخمسين مؤشر

المادة 5:

تعريفات إجرائية الأبعاد الأربعة الرئيسة:

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

المادة 6:

خارطة المصنوفة:

المؤشر الاستدلالي	الجدارة	البعد
- يعبر عن عظمة وفضل العمل في نفع النفس - يتصرف بتواضع ويتجنب صور التعالي والمن تجاه المتعاملين - يظهر مسؤولية الإنفاق في المال وحس الأمانة	أخلاقيات المهنة	ثقافة المنظمة
- يحرص على توسيع أثر الجمعية وتحقيق أهدافها من خلال مهامه والوظيفية - يبادر بتقديم النصح البناء فيما يضمن تطوير المنظمة واستدامتها - يتمثل بقيم المؤسسة ورسالتها	الولاء والانتماء	
- يظهر حرصاً على الالتزام بالضوابط الشرعية في إجراءات العمل - يبدي فهماً للمكونات والأنشطة والعمليات الأساسية للعمل الخيري - يدرك العلاقة بين القطاع الخيري والقطاعات الأخرى - يدرك التشريعات والتنظيمات الدولية والمحلية للعمل الخيري	ثقافة العمل الخيري	
- يلم بنظم الجمعية وإجراءاتها - يلتزم بتطبيق نظم وإجراءات الجمعية في تنفيذ مهام العمل - يلتزم بالثقافة التنظيمية للجمعية في مختلف عمليات الاتصال والإداري وممارسة الصلاحيات	الحس التنظيمي	

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

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

المؤشر الاستدلالي	الجدارة	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - يبث روح الحماس ويرفع الروح المعنوية للفريق - يذل الصعاب التي تواجه فريق العمل - يجيد التوظيف الأمثل للطاقات في الفريق - يشارك الآخرين بمعارفه وخبراته 	التميز القيادي	التواصل الفعال

<ul style="list-style-type: none"> - قادر على اتخاذ القرارات في حال الأوضاع الحرجة أو عند الغموض وعدم اكتمال المعلومات - يأخذ بالمشورة ولا يتفرد بالرأي - يفوض الأعمال بكفاءة 		
<ul style="list-style-type: none"> - يحسن استثمار الفرص لبناء وتعزيز العلاقات فيما يخدم مصلحة العمل - يجيد تقييم مستوى أهمية العلاقة ويحلل أسباب قوتها أو ضعفها - يجيد مهارات التعامل مع الآخرين وكسب مودتهم - يحافظ على علاقات طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين 	إدارة العلاقات	
<ul style="list-style-type: none"> - يتحقق من فهم الطرف الآخر لرسالته - يستمع بفعالية للآخرين - يساعد الآخرين على التعبير عن أفكارهم - يقي أعضاء الفريق على اطلاع دائم بسير العمل والموضوعات ذات الصلة - يقدم الفكرة بوضوح وبيتعد عن استخدام مصطلحات معقدة أو غير مفهومة - يقنع الآخرين 	التواصل والاتصالات	

المادة 7:

عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة في الجمعية، يعرض للمساءلة واتخاذ الإجراءات النظامية في ذلك، حسب اللوائح المنظمة.

المادة 8:

تعتبر هذه السياسة نافذة اعتباراً من تاريخ اعتمادها من قبل صاحب الصلاحية، وتلغي ما قبلها من سياسات.

المادة 9:

مالم يطرأ أي تعديل على اللوائح والسياسات المتبعة في الجمعية فإن هذه السياسة تعتبر سارية المفعول ومعمولاً بها وتتم مراجعتها بعد مرور أربعة سنوات.

المادة 10:

الإجراءات

1. بعد اعداد الهيكل التنظيمي للجمعية يتم وضع الهيكل الوظيفي والتي بناء عليه تحدد المسميات الوظيفية
2. تضاف المسميات الوظيفية في المصفوفة كما هو موضح في خارطة المصفوفة (وفق الملحق رقم 1).
3. تحدد الجدارات لكل وظيفة
4. تضاف الجدارات في الأوصاف الوظيفية ويعتمد عليها لاحقاً في الاستقطاب والتقييم والتطوير.

المادة 11:

المسئوليات:

تقع مسؤولية التنفيذ على قسم الموارد البشرية في الجمعية

المادة 12:

خارطة المصفوفة:

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

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

الجدارة	المؤشر الاستدلالي	المدير التنفيذي	سكرتير	محاسب	مدير تسويق	مدير البرامج	مبرمج
الحس الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - يرتب أولويات المهام الوظيفية - بناء على توجهات الجمعية - يتأكد من توفر الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال - يوظف موارد المشروع بالشكل الأمثل - يتابع إنجاز الأعمال بصورة فعالة - يصوغ الأهداف ويرسم الخطط التي تساهم في تحقيق رؤية الجمعية 						

						- يطبق مفاهيم الجودة الأنسب لعمله	
						- يؤدي المهام الوظيفية بكفاءة عالية وفق معايير التميز الوظيفي - يوثق أعماله ومنجزاته الوظيفية بصورة صحيحة - يحرص على التطوير المستمر لإجراءات العمل - يستخدم تطبيقات التقنية الحديثة لتنفيذ الأعمال بكفاءة - ينعكس أثر خبرته العملية على المهام التي إنجازها	التميز التشغيلي

مبرمج	مدير البرامج	مدير تسويق	محاسب	سكرتير	المدير التنفيذي	المؤشر الاستدلالي	الجدارة
						- يبث روح الحماس ويرفع الروح المعنوية للفريق - يذلل الصعاب التي تواجه فريق العمل - يجيد التوظيف الأمثل للطاقات في الفريق - يشارك الآخرين بمعارفه وخبراته قادر على اتخاذ القرارات في حال الأوضاع الحرجة أو عند الغموض وعدم اكتمال المعلومات - يأخذ بالمشورة ولا يتفرد بالرأي - يفوض الأعمال بكفاءة	التميز القيادي
						- يحسن استثمار الفرص لبناء وتعزيز العلاقات فيما يخدم مصلحة العمل - يجيد تقييم مستوى أهمية العلاقة ويحلل أسباب قوتها أو ضعفها - يجيد مهارات التعامل مع الآخرين وكسب مودتهم - يحافظ على علاقات طيبة مع الرؤساء والمرؤوسين	إدارة العلاقات

						<ul style="list-style-type: none"> - يتحقق من فهم الطرف الآخر لرسالته - يستمع بفعالية للآخرين - يساعد الآخرين على التعبير عن أفكارهم - يبقي أعضاء الفريق على اطلاع دائم بسير العمل والموضوعات ذات الصلة - يقدم الفكرة بوضوح ويتعد عن استخدام مصطلحات معقدة أو غير مفهومة - يقنع الآخرين 	التواصل والاتصالات
--	--	--	--	--	--	---	--------------------