

# برنامج كفاءة التطويري

مبادرة ريادية لإعداد وبناء  
قيادات واعدة في القطاع الخيري

© مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية، ١٤٣٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

برنامج كفاءة التطويري. / مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي

وعائلته الخيرية. - الدمام، ١٤٣٧هـ

٢٤ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك ١-١-٩٠٧٥٠-٦٠٣-٩٧٨

١- المؤسسات غير الربحية ٢- الجمعيات الخيرية- تنظيم وإدارة

أ. العنوان

ديوي : ٦٥٨,٠٤٨ ١٤٣٧/١١٥٧

رقم الإيداع ١٤٣٧/١١٥٧

ردمك ١-١-٩٠٧٥٠-٦٠٣-٩٧٨

الطبعة الأولى

١٤٣٧هـ - ٢٠١٥م

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

سَعَادَةُ الْعَرَبِ حَمْدُ

## بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيينا محمد وعلى آله وصحبه  
والتابعين أما بعد

فإن العلم من أجل القربات وأعظم الطاعات لله تعالى به ترفع الأمم وتتصدر  
وتبنى الحضارات وتؤثروا ولا يوجد تاريخ أو حضارة دون العلم، رفع الله أهله درجات  
فقال: (يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) وهو من الاعمال  
التي لا تنقطع وإن مات أهلها، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله  
صلى الله عليه وسلم: "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو  
علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له" رواه مسلم، ومن العلوم النافعة المباركة  
إكساب الخبرات ونقل المعرفة والمهارات بشكل مؤسسي من خلال برامج تطويرية  
ذات صبغة تطبيقية عملية في مجال البذل والعطاء والصدقات والتبرعات وفق  
برامج احترافية بمبادرات رائدة تحت اشراف مستشارين دائمين لتأهيل قادة  
واعدين للجهات المانحة بإذن الله تعالى، وهذا ما تم ابتكاره والمبادرة لتبنيه  
ودراسته والتخطيط له ثم تطبيقه في مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي  
وعائلته الخيرية و اطلق عليه "برنامج كفاءة" وبين يديك أخي الكريم الدليل  
الاجرائي للبرنامج.

وختاماً فمن نعم الله وفضله علينا أننا نكتب هذه المقدمة والبرنامج قد أتم  
عامه الثاني وتخرج منه أول مشارك، فاللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً  
فيه.

نسأل الله تعالى أن ينفع بهذا البرنامج ويجعله من العلم النافع المبارك... آمين

إخوانكم رئيس وأعضاء مجلس أمناء

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية



## الفهرس

- ٥ .١ الفصل الأول: التعريف ببرنامج كفاءة
- ٥ .١,١ مصطلحات وتعريف البرنامج.
- ٥ .١,٢ ماهية البرنامج.
- ٥ .١,٣ الهدف العام.
- ٦ .١,٤ المستفيدين من مخرجات البرنامج.
- ٦ .١,٥ الفئة المستهدفة
- ٦ .١,٦ ضوابط الالتحاق بالبرنامج
- ٧ .١,٧ مدة البرنامج
- ٧ .١,٨ آليات الاستقطاب
- ٧ .١,٩ عقد البرنامج.
- ٨ .١,١٠ اختتام البرنامج.
- ٩ .١,١١ اعتمادات البرنامج.
- ٩ .١,١٢ ميزة للنجاحين في البرنامج.
- ١٠ .١,١٣ معززات نجاح برنامج كفاءة.
- ١١ .٢ الفصل الثاني: عناصر برنامج كفاءة
- ١١ .٢,١ اختبارات تحليل السلوك الوظيفي
- ١١ .٢,٢ برنامج التهيئة.
- ١٢ .٢,٣ المنهجية التطويرية "مصفوفة الجدارات".
- ١٤ .٢,٤ أدوات التطوير.
- ١٨ .٢,٥ أدوات القياس.
- ١٩ .٢,٦ قاعدة البيانات المعرفية.
- ١٩ .٢,٧ المجلس الاستشاري.
- ٢٠ .٢,٨ المقابلات الشخصية.
- ٢١ .٣ الفصل الثالث: مخطط الإجراءات التشغيلية لبرنامج كفاءة
- ٢٢ .٤ الفصل الرابع: مسؤوليات ذوي العلاقة بالبرنامج

## ١- الفصل الأول: التعريف ببرنامج كفاءة

### ١,١- مصطلحات وتعريف البرنامج

المصطلح	التعريف
المؤسسة	مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.
الإدارة العليا	يقصد بها الأمين العام أو أعضاء مجلس الأمناء لمؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.
المدير التنفيذي	يقصد به المدير التنفيذي لمؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.
المدرّب الشخصي	وهو المشرف على البرنامج ومستشار التطوير الشخصي للأعضاء المشاركين فيه ويقوم بدور التوجيه والإرشاد المهني لهم بما يحقق أهداف البرنامج ومتطلباته.
مشرف المهمة	وهو المشرف على المشارك والموجه له في تنفيذه لمهام محددة.
المشارك	وهو الموظف الملتحق بالبرنامج والذي يهدف البرنامج لتطويره.

### ١,٢- ماهية البرنامج

هو مسار مهني تطويري يحوي مقاييس علمية ومهام عمل تطبيقية وأدوات تطوير تكسب المشارك المعرفة والخبرة والمهارات والمهنية والاتجاهات والقيم وفق قاموس جدارات و تتبناه مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.

### ١,٣- الهدف العام:

هو المساهمة في تنمية الموارد البشرية للقطاع المانح عبر إعداد كوادر واعدة.

#### ١,٤- المستفيدين من مخرجات البرنامج:

- المؤسسات المانحة.
- المكاتب الخيرية لرجال الأعمال.
- الأوقاف.
- جهات المسؤولية الاجتماعية.

#### ١,٥- الفئة المستهدفة:

كوادر واعدة مؤهلة للانخراط في العمل المانح وتسعى أن ترتقي به.

#### ١,٦- ضوابط الالتحاق بالبرنامج:

- سعودي الجنسية.
- أن يحمل شهادة بكالوريوس كحد أدنى.
- أن يكون عمره أقل من (٣٠) سنة.
- له خبرة لا تقل عن سنتين في العمل الخيري ولو بدوام جزئي.
- له خبرة لا تقل عن سنة في أحد قطاعات الأعمال بدوام كامل.

• اجتياز المقابلات الشخصية: التي تتم للتحقق من مدى توفر السمات السلوكية والمحددة بمصفوفة الجدارات وتتم عبر لجنة مختصة بالبرنامج.

• أن يجتاز اختبارات التحليل الوظيفي والقيادي والشخصي.



## ١,٧ - مدة البرنامج:

المدة الاعتيادية للبرنامج هي (٢٤) أربعاً وعشرين شهراً تشمل الإجازات الاعتيادية.

يمكن تقليص أو تمديد البرنامج في حالات استثنائية كالتالي:

- يمكن التمديد للمشارك في حال الحاجة لتغطية احتياجات تطويرية إلى ستة أشهر إضافية كحد أقصى.

يمكن التقليص للمشارك إلى سنة باعتماد صاحب الصلاحية بما لا يتعارض مع أهداف البرنامج وفق الآتي:

أ- أن يكون المشارك له خبرة (٥) سنوات في قطاعات الأعمال بمنصب إشرافي.

ب- أن يكون عمل بمنشأة خيرية لثلاث سنوات ولو بدوام جزئي.

ج- يحمل درجة عالية في التحليل الشخصي والقيادي.

## ١,٨ - آليات الاستقطاب:

١. ترشيح من شركاء المؤسسة من جهات مانحة وخيرية.

٢. عبر جهات التوظيف المختصة.

٣. الإعلان في مختلف وسائل الإعلام.

## ١,٩ - عقد البرنامج:

يتم التعاقد بين المؤسسة والمشارك لمدة سنتين كموظف بكامل حقوق الموظفين الاعتيادية مثل: (تأمينات اجتماعية، تأمين طبي، بدل سكن، بدل نقل، تسجيل في نظام التأمينات الاجتماعية) وفق أنظمة وتعاقدات المؤسسة

المعتمدة، تقدم خلالها المؤسسة راتب شهري، ويتعهد المشارك بعد انتهاء البرنامج بالعمل لمدة سنتين مباشرة في ميدان العمل الخيري.

## ١٠،١ - اختتام البرنامج.

تنتهي فترة البرنامج في إحدى الحالات الآتية:

١. بعد (٢٤) شهر لمن حصل على مجمل تقييم بنسبة (٨٠٪) فأعلى، وتقدم له شهادة اجتياز.

٢. بعد (٢٤) شهر لمن حصل على مجمل تقييم بنسبة (٦٠٪) فأقل، ولا يمنح شهادة اجتياز.

٣. بعد (٣٠) شهر كحد أقصى لمن حصل على مجمل تقييم بين (٦١٪) و(٧٩٪) في نهاية (٢٤) شهر الأولى وتمت الموافقة على إعطائه فرصة بتمديد البرنامج حسب الآتي:

أ- أن يكون قد تعرض لظروف معتبرة أعاقته عن إنهاء البرنامج خلال السنتين الأولى.

ب- أن يرى المدرب الشخصي كفاءته وفائدة التمديد له.

٤. بعد (١٢) شهرا لمن تم تقليص البرنامج له

٥. في حال اعتذار أحد الطرفين خلال فترة التجربة النظامية المحددة في العقد.

٦. في حال عدم الالتزام من قبل الموظف بأنظمة المؤسسة يتم إنهاء التعاقد من طرف المؤسسة.

٧. في حال استقالة المشارك مع أحقية المؤسسة في استرداد تكاليف البرامج التطويرية السابقة.

### ١,١١ - اعتمادات البرنامج:

- يمنح المشارك مجموعة شهادات معتمدة للدورات والبرامج التدريبية التي حضرها خلال البرنامج.
- يمنح كل مشارك شهادة خبرة للفترة التي أمضاها في البرنامج التطويري من المؤسسة.
- يمنح من اجتاز البرنامج بنجاح شهادة تخرج خاصة من البرنامج.

### ١,١٢ - مكافأة للمتميزين في البرنامج:

- تتعهد المؤسسة بمنح المشارك الذي أنهى البرنامج بتميز، دورة لتعليم اللغة الانجليزية لمدة لا تقل عن (٤) أشهر في بلد ينطق الإنجليزية كلغة أولى أو تأهيله في برنامج مهني معتمد على أن يكون ذلك خلال عام من تخرجه.
- معايير اختيار المتميزين هي :
  - أ. الحصول على (٩٥٪) فأكثر في التقييم العام.
  - ب. الحصول على (٩٠٪) في إتمام مهام التدوير الوظيفي.
  - ت. إنهاء مشروع التخرج بنجاح.



## ١,١٣ - معززات نجاح برنامج كفاءة.

لكل برنامج ومبادرة تطويرية متطلبات في البيئة الحاضنة له وهي بمثابة عوامل مؤثرة بشكل مباشر على نجاح البرنامج وتحقيق رسالته ، وتختلف هذه المتطلبات من بيئة لأخرى ومن برنامج لآخر، وبالنسبة لبرنامج كفاءة فمن أبرز عوامل ومتطلبات لبيئته الحاضنة هي :

١. تبني الإدارة العليا لرؤية البرنامج وغاياته.
٢. تبني فريق العمل ومشاركتهم في بناء وتشغيل البرنامج
٣. الالتزام بالمعايير والمهنية في استقطاب وتأهيل ومتابعة وتخرج أعضاء البرنامج.
٤. التصميم العلمي للجدارات وفق ثقافة وطبيعة المؤسسة ومرحلتها.
٥. استخدام مقاييس علمية محكمة في مراحل البرنامج
٦. المتابعة الدقيقة والدورية لمستوى التطور من قبل المشرف الشخصي وفريق العمل في المؤسسة.
٧. وجود مشرف شخصي متخصص وذو خبرة سابقة في مجال التأهيل المهني ومدرك لثقافة العمل الخيري.
٨. تمكين المشرف الشخصي من صلاحيات نافذة في التعامل مع المشاركين.
٩. الحرص على استقطاب الكفاءات التي يتحقق لديها الخبرة في العمل الخيري والشغف في التخصص فيه والحس القيادي.
١٠. تصميم خطة التدوير وفق أفضل الظروف المواتية في الوحدات الإدارية لاقتناص أنسب الفرص التطويرية.
١١. وضع حوافز للأداء العالي والإنجازات.
١٢. الحرص على البرامج والدورات التدريبية المعتمدة خلال البرنامج والإعتماد للبرنامج بالكامل.
١٣. عقد الشراكات مع الجهات والأفراد الذين يسهمون في إنجاح البرنامج ورسالته.

## ٢- الفصل الثاني: عناصر برنامج كفاءة.

### ٢,١- اختبارات تحليل السلوك الوظيفي:

وهي عبارة عن الاختبارات التي تحدد صفات المشارك السلوكية والسمات الشخصية والميول المهنية والاستعداد القيادي.

### ٢,٢- برنامج التهيئة:

وهو عبارة عن برنامج تعريفي بالمؤسسة خلال الأسبوع الأول للمشارك يبدأ منها أولى خطواته في برنامج كفاءة وتقوم على مساعدته بتجاوز المخاوف التي قد تعترضه حينما ينخرط في بيئة عمل جديدة وتجب على التساؤلات والاستفسارات التي تدور في ذهنه وتكون من خلال:

- اجتماع ترحيبي وكلمة بمناسبة انضمامه من قبل المدير التنفيذي ويتعرف بعدها على فريق عمل المؤسسة في مواقع عملهم.
- تقديم عرض تعريفي عن المؤسسة وتاريخها.
- يقوم المدرب الشخصي بتقديم عرض تفصيلي عن البرنامج التطويري واطلاع المشارك على أدواره والمتوقع منه وتزويده بنسخة من خطته التطويرية المعتمدة.
- اطلاع المشارك على لوائح وانظمة المؤسسة وتزويده بنسخة منها.





### ٢,٣- المنهجية التطويرية "مصفوفة الجدارات":

تعتبر منهجية تطوير الموارد البشرية بناء على الجدارات التطبيق الأكثر انتشارا في منظمات الأعمال الخاصة والحكومية في مختلف دول العالم وتعرف الجدارات بأنها "مجموعة الخصائص المشتركة التي تميز المتفوقين عن العاديين في وظيفة ما" وهي ما تؤهل الأشخاص لإنجاز الأنشطة بأداء أفضل وقد تم إعدادها من قبل فريق استشاري لديهم خبرة في ثقافة العمل الخيري ومؤهلين مهنيين من شركات استشارية مختصة. وتنقسم الجدارات لنوعين رئيسيين:-

#### أ- الجدارات الظاهرة:

وهي صفات يسهل تشخيصها ووصفها والتعامل معها وهي:

- (١) المعلومات لدى الموظف حول مجال أو تخصص معين.
- (٢) المهارات التي يتقنها الموظف لأداء مهمة عقلية او عملية.

#### ب- الجدارات الكامنة:

وهي صفات غير ظاهرة تنعكس من خلال ما يفعله الناس وطريقة أداءهم على المدى الطويل دون مراقبة وتشمل:

- (١) المفاهيم الاجتماعية: وهي نظرة الشخص للأخرين ونظرتة لدوره في المجتمع وكيفية التفاعل الاجتماعي السليم.
- (٢) القيم الشخصية: وهي ثوابت الفرد المنغرس في ذاته وقناعاته ومبادئه التي لا يتكون لديه الاستقرار النفسي بمخالفتها.
- (٣) الاتجاهات والسمات: وهي وصف طريقة أداءه وردود أفعاله في إدارة ذاته ومشاعره تجاه الأحداث ومنهجية تفكيره وتعاطيه مع الأمور.
- (٤) الدوافع: المحركات المستقرة في جوهر الشخص وتتسبب في تحفيزه أو تثبيطه للإقدام على أمر معين وهي المكون الأساس لبناء الإرادة نحو تحقيق شيء ما وغالبا ما تكون احتياجات ومنافع مادية أو معنوية تكون ذات أهمية كبرى لدى الشخص.

## جدارات برنامج كفاءة

السمات	الجدارات	السمات	الجدارات
القدرة والمنطق العددي.	القدرات الذهنية	الانتماء والولاء.	تنمية العمل الخير والإجتماعي
المنطق والمهارات اللفظية.		الالتزام بالمبادئ والتعاليم الشرعية.	
التفاوض والاقناع والتأثير.		معرفة بميدان العمل الخيري ومكوناته واحتياجاته.	
القدرات الذهنية (الادراك-الاستنباط-التركيب-التقويم).		الإلمام بمستجدات ميدان العمل الخيري وتطبيقاته.	
التدبر والتفكير.		خبرة بعوامل ومحددات نجاح الأعمال الخيرية.	
التفكير التحليلي والابداعي والاستراتيجي.		الإلمام بالأدوات العلمية للبرامج والمشاريع الخيرية.	
الذكاء الاجتماعي.		توليد وتوليف أفكار خيرية وتحويلها لخطط مشاريع.	
إدارة المشاريع.		قراءة نجاح البرامج والمشاريع المخططة والمنفذة.	
خطط الأعمال ودراسات الجدوى.		قيم وأخلاقيات المهنة.	
الإدارة والتنمية الشخصية.		مبادئ علم الاجتماع وتنمية المجتمعات.	
الحس التنظيمي.	السعي لإنجاح المستفيدين بأسلوب خدمي.		
التعلم المستمر.	الدقة والضبط والتركيز على التفاصيل.		
التخطيط (الاستراتيجي-التنفيذي-التشغيلي).	التركيز على الأثار والنتائج.		
إدارة وتنمية الموارد.	حس النفع والخيرية للآخرين.		
الإشراف والتوجيه.	الاندماج والتكيف.		
القياس والرقابة.	زيادة الايمان ومداومة تزكية النفس.		
التقويم وحل المشكلات.	الثقة والموثوقية والالتزام.		
التطوير والتميز المؤسسي.	المبادرة.		
التواصل وبناء العلاقات والشركات	تكوين وقيادة فرق العمل وتنميتها.		
مبادئ الإدارة والمحاسبة المالية.	صناعة اتخاذ القرارات.		
محاسبة إدارية.	إدارة التعددية وضغوط العمل.		
قراءة وتحليل القوائم المالية.	الرؤية والالهام.		
مبادئ الاقتصاد.	مستوى الطاقة والتحفيز.		
التخطيط والتحليل المالي وإعداد الموازنات.	التغيير التنظيمي.		
	الحس المالي		القيادة

## ٢,٤ - أدوات التطوير:

### ٢,٤,١ - التدوير الوظيفي

وهي عملية ممارسة العمل الوظيفي لكافة وظائف المؤسسة من قبل المشارك بهدف الاطلاع وممارسة جميع الأدوار والمهام في المؤسسة والمحددة في بطاقات الوصف الوظيفي وتكون إجراءات التدوير الوظيفي كالآتي:

١. يصمم المدرب الشخصي خطة تدوير زمنية لكل وظيفة يقوم بها المشارك موزعة على فترة البرنامج.

٢. تزويد المشارك بالمهام التفصيلية والمستقاة من الوصف الوظيفي قبل بداية كل مهمة تدوير ومناقشته بالأداء المتوقع منه خلال الفترة المتوقعة.

٣. يستلم مشرف المهمة نموذجي (المهام -التقييم) للمشارك للفترة التي سيمضيها عنده ليقوم بدوره بالمتابعة والتقييم.

٤. هدف التدوير الوظيفي هو الممارسة العملية من المشارك لكافة الأعمال اليومية للوظيفة بهدف التعلم وبذلك لا يتحمل المشارك أي أخطاء ناتجة عن تكليفه بمهام قبل تمكينه منها أو دون مراقبة كافية.

٥. في حال رغبة مشرف المهمة باستحداث مهام إضافية لخطة المشارك فيتم مناقشة ذلك مع المدرب الشخصي لتحديثها في الخطة أو رفضها.

٦. يمضي المشارك ساعات دوامه اليومي في الوحدة الإدارية التي يتبع لها مشرف المهمة ولوجود مهام تطويرية موازية لعملية التدوير الوظيفي يكلفه بها المدرب الشخصي فيتم تخصيص ساعتين يوميا كحد أقصى لأداء هذه المهام أو للاجتماع مع المدرب الشخصي.

٧. مدة البرنامج (٢٤) شهرا تقسم كالآتي:

• (٢٠) شهرا لخطة التدوير الوظيفي.

• (١) شهر للدورات التدريبية.

• (١) شهر لزيارات الجهات المشابهة.

• (٢) شهران للإجازات السنوية.

٨. في حال وجود دورة تدريبية أو رغبة المشارك في التمتع بإجازته السنوية فيتم إيقاف المهمة التطويرية واستئنافها فيما بعد بحيث لا ينقص من فترتها المحددة وعليه يتم تحديث كامل الخطة.

١٠. ترتيب فترات التدوير الوظيفي في الخطة هي بناء على نشاط الوحدات الإدارية ومدى مناسبة التحاق المشارك فيها خلال تلك الفترة ويتم التنسيق في ذلك بين المدرب الشخصي ومشرف المهمة.

١١. زيارة الجهات المشابهة تهدف لمعرفة تعدد ثقافات وبيئات العمل المانح ولتوسعة مجال تطبيق الجدارات على تطبيقات وآليات عمل مختلفة لخدمة أهداف مشتركة متقاربة.

## ٢,٤,٢- الدورات التدريبية

• انطلاقاً من أهمية التدريب في تحسين مهارات المشارك وتطويرها فيسعى البرنامج لحصول كل مشارك على (١٥) دورة تدريبية مقاربة للعناوين الآتية:



١. العادات السبع للناس الأكثر فعالية.

٢. فن القيادة ومهارات القائد.

٣. مهارات التفاوض والإقناع.

٤. إدارة الوقت وضغوط العمل.

٥. مهارات التواصل والتعامل في بيئة العمل.

٦. إدارة المشاريع الاحترافية "PMP".
  ٧. تكوين وإدارة فرق العمل.
  ٨. التحسين المستمر للإجراءات والأعمال.
  ٩. التخطيط (الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي).
  ١٠. التقارير الإدارية والتنفيذية والمخاطبات الرسمية.
  ١١. البحث العلمي وأدواته.
  ١٢. الحس المالي والمحاسبة لغير المحاسبين.
  ١٣. التعامل مع أنماط الشخصيات وبوصلة هيرمان.
  ١٤. حل المشكلات باستخدام أدوات (الخرائط الذهنية، منحى الأثر والسبب، تريز).
  ١٥. مهارات في الإدارة والتنظيم
  ١٦. زيادة الإنتاجية الشخصية.
  ١٧. استراتيجيات التفكير.
  ١٨. الأدوار الإدارية والقيادية للمديرين.
  ١٩. المهارات الإشرافية المتقدمة.
  ٢٠. صناعة القرارات الاستراتيجية.
  ٢١. الجودة والتميز المؤسسي.
- مسئولية اختيار وتنسيق الدورات هي على عاتق المشارك كإحدى أدوات تطويره .
  - الدورات الداخلية في المؤسسة وأنشطتها ويتوقع إثراءها للمشارك فيتم اعتماد مشاركته من قبل المدرب الشخصي.



### ٢,٤,٣- المهام التطويرية:

هي المهام التي يوكلها المدرب الشخصي للمشارك والتي تهدف بشكل أساسي لتحقيق جدارات وسمات مصفوفة الجدارات والتي لا تغطيها الأدوات الأخرى، ويتم تكليف المشارك بها بالتوازي مع أداءه لمهام التدوير الوظيفي، ومن صور المهام التطويرية:

- القراءة والإطلاع.
- إعداد تقارير وملفات معرفية.
- إعداد مقالات علمية.
- إجراء بحوث مكتبية.
- إعداد وتقديم عروض ثقافية ومعرفية.
- إنشاء وإدارة مهام وفرق عمل.

### ٢,٤,٤- الزيارات واللقاءات :

- يتم عقد مجموعة زيارات لجهات مشابهة وجهات خيرية بهدف الاطلاع على مختلف الأنشطة في ميدان العمل الخيري.
- يتم عقد لقاءات مع مجموعة قياديين ومؤثرين في ميدان العمل الخيري بهدف الاطلاع على قصص نجاحهم والاستفادة من تجاربهم الشخصية.

### ٢,٤,٥- مشروع التخرج:

- يتم تحديد الموضوعات لمشاريع التخرج من خلال القضايا الهامة لميدان العمل المانح على أن تتناسب مع إمكانيات وحجم برنامج كفاءة ويتم اقتراحها من المجلس الاستشاري للبرنامج.

- يقوم كل مشارك برسم خطة مشروع التخرج وتنفيذها بالاستعانة بالمدرّب الشخصي ويعمل عليه خلال فترة البرنامج التطويري.
- يتاح التمديد لمشروع التخرج لمدة عام بعد إنتهاء البرنامج التطويري للمشارك سواء كان عمله داخل المؤسسة أو خارجها.

## ٢,٥- أدوات القياس:

يتم عبر مجموعة أدوات للقياس لتقييم المشارك، وتعدد وكثرة أدوات القياس تهدف لرفع مصداقية النتائج وللنظر بأكثر من زاوية لمعرفة فرص التطوير للشخص وهي:

١. تقارير دورية:

- الأجندة اليومية والتي يدون من خلالها المشارك ما يمر به يوميا من أعمال أو إنجازات أو أشخاص أو بيانات التواصل مع أشخاص ذوي علاقة كما يقوم بتدوين أي معلومات إثرائيه واستنتاجات شخصية.
- تقرير شهري يتابعه المدرّب الشخصي والمدير التنفيذي للمؤسسة.
- عرض نصف سنوي يقدم للأمين العام للمؤسسة.

٢. التقييم لكل مهمة تدوير وظيفي.

٣. اختبارات تحديد السمات السلوكية والقيادية.

٤. اختبارات ٣٦٠ درجة.

٥. مهام الخطة الشخصية المبينة على الجدارات.

## ٢,٦- قاعدة البيانات المعرفية:

وهي قاعدة تجمع جميع البيانات والسجلات الناتجة من إجراءات ونماذج البرنامج لهدفين أولهما للتوثيق والحفظ وثانيهما الاستفادة منها لتكون مدخلا في تطوير البرنامج مستقبلا، وتتكون من الآتي:

١. ملفات بيانات المشاركين.
٢. الخطط التطويرية لكل مشارك.
٣. نماذج وسجلات التقييم.
٤. مصفوفة الجدارات وسجلات المهام التطويرية المبنية على المصفوفة.
٥. جمع لأي ملاحظات تطويرية واردة من مختلف المستفيدين.
٦. ملاحظات المشاركين حول الدورات التدريبية ومستوى الاداء من بعدها.
٧. محاضرات اجتماعات المجلس الاستشاري.
٨. المخاطبات والمراسلات المتعلقة بالبرنامج.
٩. نتائج مشاريع التخرج.

## ٢,٧- المجلس الاستشاري:

هوهيئة استشارية تتكون من مختصين في مجال العمل المانح ومجال التطوير المهني للموارد البشرية وتقوم الهيئة بتقديم التوصيات التطويرية والتي من شأنها تحقيق رؤية البرنامج بأعلى أثر ممكن، وتوصيات من شأنها التحسين في آليات وأدوات البرنامج التفصيلية من خلال اجتماع نصف سنوي يعرض للأعضاء فيه سير البرنامج وأبرز الصعوبات والفرص التطويرية.

ويتم تشكيل المجلس كل ثلاث سنوات على أن يحوي سبعة أعضاء وبعضوية



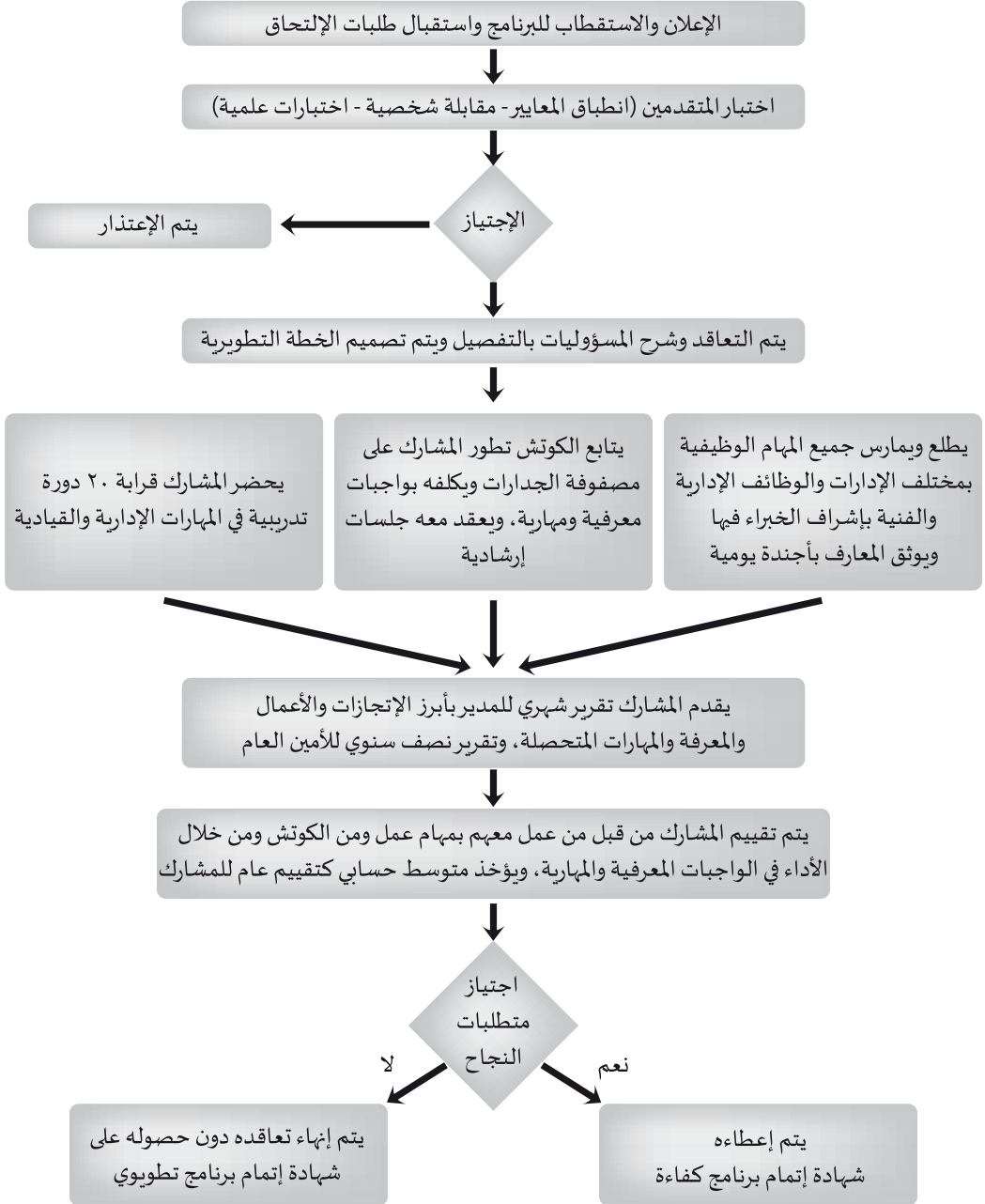
دائمة للمدير التنفيذي وللمدرب الشخصي، ويتم التعاقد مع المستشارين وفق ما تنص عليه اللائحة المعتمدة للمؤسسة في التعاقد مع المستشارين.

## ٢,٨- المقابلات الشخصية:

وهي المقابلات التي تتم لقبول مشارك جديد في البرنامج وتتم للتحقق من مدى توفر المؤشرات السلوكية والمحددة بقاموس الجدارات وتتم عبر لجنة مختصة بالبرنامج.



### ٣- الفصل الثالث: مخطط الإجراءات التشغيلية لبرنامج كفاءة



## ٤- الفصل الرابع: مسؤوليات ذوي العلاقة بالبرنامج

مشارك كفاءة	مشرف المهمة	المدرّب الشخصي	المجلس الإستشاري	المدير التنفيذي	الأمن العام	المهام والمسؤوليات
-	-	يوصي	يوصي	ينفذ	يعتمد	عقد الشراكات المهنية الخاصة بالبرنامج
-	-	يوصي	-	يعتمد	يطلع	التحقق من انطباق الشروط على المتقدمين للبرنامج
		ينفذ	-	يعتمد	يطلع	المقابلات الشخصية للمتقدمين
-	-	يعتمد	-	-	-	متابعة إجراء الاختبارات على المتقدمين للبرنامج
-	-	يوصي	-	يعتمد	-	متابعة توفير خدمات الموظف من بطاقة عمل وأدوات مكتبية ومكتب وحاسب وحسابات
-	-	ينفذ	ينفذ	يعتمد وينفذ	يعتمد وينفذ	تمثيل برنامج كفاءة وتقديم عروض تعريفية وتسويقيه
-	-	ينفذ	يطلع	يعتمد	يطلع	تصميم خطة التدوير الوظيفي للموظف
يطلع	يوصي	يعتمد	يطلع	يطلع	يطلع	نموذج تقييم مهمة
يطلع	-	ينفذ	يطلع	يعتمد	يطلع	التقييم السنوي للمشارك
-	-	يوصي وينفذ	يطلع	يعتمد	يطلع	عمليات استقطاب مشاركين جدد
يشارك	-	ينفذ	يطلع	يطلع	يطلع	تغذية وتحديث قاعدة البيانات المعرفية
يوصي	يطلع	يوصي	-	يعتمد	يطلع	الاجازات
يطلع	-	يوصي	يطلع	يطلع	يعتمد	الإنهاء والتخريج
يطلع	-	يوصي	يطلع	يعتمد	يطلع	التقليص والتمديد لمدة البرنامج
ينفذ	-	يوصي	يطلع	يعتمد	يطلع	مهام عملية لتنمية المشارك على مصفوفة الجدارات
ينفذ	-	يشرف	يوصي	يوصي	يطلع	مشروع التخرج
يوصي	يطلع	يوصي	-	يعتمد	-	التغيير في أوقات ومحتويات خطة التدوير
ينفذ ويوصي	-	يوصي	يطلع	يعتمد	-	تنسيق الدورات التدريبية المعتمدة
يوصي	يوصي	يوصي	يوصي	يعتمد	يطلع	الترشيح للمتقيات ودورات وزيارات وأنشطة مختلفة



