

# الدليل الإجرائي لبرنامج كفاءة

مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

الإصدار الأول ١٤٣٥/٦ هـ

## كلمة رئيس مجلس الأمناء

## المحتويات

### ١. الفصل الأول: التعريف ببرنامج كفاءة

- ١,١. مصطلحات وتعريف البرنامج.
- ١,٢. ماهية البرنامج.
- ١,٣. الهدف العام.
- ١,٤. المستفيدين من مخرجات البرنامج.
- ١,٥. الفئة المستهدفة
- ١,٦. ضوابط الالتحاق بالبرنامج
- ١,٧. مدة البرنامج
- ١,٨. آليات الاستقطاب
- ١,٩. عقد البرنامج.
- ١,١٠. اختتام البرنامج.
- ١,١١. اعتمادات البرنامج.
- ١,١٢. مميزات البرنامج.

### ٢. الفصل الثاني: عناصر برنامج كفاءة

- ٢,١. اختبارات تحليل السلوك الوظيفي
- ٢,٢. برنامج التهيئة.
- ٢,٣. المنهجية التطويرية "مصفوفة الجدارات".
- ٢,٤. أدوات التطوير.
- ٢,٥. أدوات القياس.
- ٢,٦. قاعدة البيانات المعرفية.
- ٢,٧. المجلس الاستشاري.
- ٢,٨. المقابلات الشخصية.

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

### ٤. الفصل الرابع: مسؤوليات ذوي العلاقة بالبرنامج

### ٥. الفصل الخامس: نماذج البرنامج

## 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 في تنفيذه لمهمة محددة بوقت أو مكان محدد.
المشارك	وهو الموظف الملحق بالبرنامج والذي يهدف البرنامج لتطويره.

### ١,٢. ماهية البرنامج

هو برنامج تطويري يجوي أدوات تطبيقية تكسب المشارك المعرفة والمهارات والمهنية وفق جدارات محددة لتأهيل قادة واعدين للجهات المانحة تبناه مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية.

١,٣. الهدف العام: هو المساهمة في تنمية الموارد البشرية للقطاع المانح عبر إعداد قادة واعدين.

١,٤. المستفيدين من مخرجات البرنامج:

عموم منظمات وجهات المنح وهي:

- المؤسسات المانحة
- المبرات الخيرية
- مكاتب خيرية لرجال الأعمال.
- الأوقاف.
- جهات المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص.
- مكاتب خدمة المجتمع في الجامعات.
- عموم الجهات الخيرية.

## ١,٥. الفئة المستهدفة:

قيادات شابة واعدة في العمل الخيري لها رغبة في العمل في الجهات المانحة وتطمح أن ترتقي به.

## ١,٦. ضوابط الالتحاق بالبرنامج:

- أن يحمل شهادة بكالوريوس.
- أن يكون عمره أقل من (٣٠) سنة.
- له خبرة لا تقل عن سنتين في العمل الخيري.
- اجتياز المقابلة الشخصية.
- أن يجتاز اختبارات التحليل الوظيفي.
- الموافقة على شروط وبنود عقد البرنامج.

## ١,٧. مدة البرنامج:

- المدة المحددة للبرنامج هي (٢٤) أربعا وعشرين شهرا تشمل الإجازات السنوية والاعتيادية عدا الحالات الاستثنائية:
- يمكن التمديد للمشاركة في حال تعثره إلى ستة أشهر إضافية كحد أقصى.
  - يمكن التقليل للمشاركة إلى سنة إذا كانت له خبرات ومؤهلات ويقدر صاحب الصلاحية أحقيته بذلك بما لا يتعارض مع أهداف البرنامج.

## ١,٨. آليات الاستقطاب:

١. ترشيح من الجهات المانحة.
٢. ترشيح من شركات التوظيف في القطاع الخيري.
٣. الإعلان في مختلف وسائل الإعلام الحديث.

## 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 الشؤون الاجتماعية) وفق أنظمة وتعاقدات المؤسسة المعتمدة، تقدم خلالها المؤسسة راتب شهري أساسي للمشاركة يتراوح بين (٧-٨) آلاف ريال حسب مؤهلات وخبرة المتقدم، ويتعهد المشارك بعد انتهاء البرنامج بنجاح بالعمل لمدة سنتين مباشرة في ميدان عمل الخير، وفي حال وجود خلاف لا سمح الله في أي من جزئيات البرنامج فالمرجع لنظام المؤسسة.

## ١,١٠. اختتام البرنامج:

تنتهي فترة البرنامج في إحدى الحالات الآتية:

١. بعد (٢٤) شهر لمن حصل على مجمل تقييم بنسبة (٦٠%) فأعلى، وتقدم له شهادة اجتياز.
٢. بعد (٢٤) شهر لمن حصل على مجمل تقييم بنسبة (٥٠%) فأقل، ولا يمنح شهادة اجتياز.
٣. بعد (٣٠) شهر كحد أقصى لمن حصل على مجمل تقييم بين (٥٠%) و (٦٠%) 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 وفق الآتي:
- أ- أن يكون المشارك له خبرة (٥) سنوات في قطاعات الأعمال.
- ب- أن يكون أدار منشأة خيرية لثلاث سنوات.
- ج- يحمل درجة عالية في التحليل القيادي والوظيفي تتجاوز (٩٠%).
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:

- اعتماد أكاديمي للبرنامج.
- يمنح المشارك مجموعة شهادات معتمدة للدورات والبرامج التدريبية التي حضرها خلال البرنامج.
- يمنح المشارك شهادة خبرة للفترة التي أمضاها في البرنامج التطويري.

## ١,١٢. مميزات البرنامج:

- تقدم المؤسسة فرصة لابتعاث المتميزين وذلك بعد اختتام البرنامج.
- تتعهد المؤسسة بعد انتهاء البرنامج التطويري بنجاح بأحد أمرين:
- أ- دعم نصف الراتب لمدة سنة وبسقف أعلى ستة آلاف ريال في حال عمل المشارك بميدان الخير مباشرة.
- ب- منح المشارك دورة لتعليم اللغة الانجليزية لمدة لا تقل عن (٤) أشهر في بلد ينطق الإنجليزية كلغة أولى وبمبلغ لا يتجاوز (٧٠,٠٠٠) سبعون ألف ريال شاملة لجميع التكاليف المتعلقة.
- معايير اختيار المتميزين هي :

- أ. الحصول على (٩٥%) في التقييم العام.
- ب. الحصول على (٩٠%) في تقييم المهام ومشروع التخرج.

## 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 مثل (Profiles-MBTI-Thomas).

### ٢,٢. برنامج التهيئة:

❖ وهو عبارة عن برنامج تعريفى 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 تعريفى 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.

## ٣, ٢. 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 ويتم اعدادها وفق دراسة ميدانية متخصصة في مصفوفة تدعى مصفوفة الجدارات.

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 ونظرتهم 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.

## ٤, ٢. أدوات التطوير:

### ١, ٤, ٢. 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 كالاتي:

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 تمكنه 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 كالاتي:

- (٢١) شهرا لخطة التدوير الوظيفي.
- (١) شهر للدورات التدريبية.
- (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.

٩. يسعى المدرب الشخصي لأن يقضي المشارك (٨٠%) من التدوير الوظيفي داخل المؤسسة و(٢٠%) تقسم على:

- جهات مانحة
- جمعيات خيرية
- مؤسسات قطاع خاص
- مؤسسات غير ربحية

١٠. ترتيب فترات التدوير الوظيفي في الخطة هي بناء على نشاط الوحدات الإدارية ومدى مناسبة التحاق المشارك في تلك الفترة ويتم التنسيق في ذلك بين المدرب الشخصي ومشرف المهمة.
١١. زيارة شركات القطاع الخاص تكون بعد خطاب رسمي من المؤسسة وتكون الزيارة بهدف الاطلاع على خمسة محاور:

١. النشاط التخصصي للشركة.

٢. إدارة العمليات المالية.

٣. إدارة المشاريع والتعاقد.

٤. التطوير الوظيفي والإداري.

٥. أنظمة التطبيقات الشاملة (ERP).

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

١٠. زيارة الجهات الخيرية وغير الربحية تهدف لمعرفة ثقافة وبيئة المستفيدين من خدمات جهات المنح، كما تعد بيئة مناسبة لتطبيق بعض المهام العملية التي يكلف بها المشارك بناء على مصفوفة الجدارات.

٢, ٤, ٢. الدورات التدريبية

- انطلاقاً من أهمية التدريب في تحسين كفاءة المشارك وتطويرها فقد تم اعتماد الدورات الآتية لكل مشارك في البرنامج:

١. العادات السبع للناس الأكثر فاعلية.

٢. مهارات التفاوض والإقناع.

٣. إدارة الوقت وضغوط العمل.

٤. مهارات التواصل والتعامل في بيئة العمل.

٥. إدارة المشاريع الاحترافية "PMP".

٦. تكوين وإدارة فرق العمل.

٧. التحسين المستمر للإجراءات والأعمال.

٨. التخطيط (الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي).

٩. التقارير الإدارية والتنفيذية والمخاطبات الرسمية.

١٠. البحث العلمي وأدواته.

١١. الحس المالي والمحاسبة لغير المحاسبين.

١٢. التعامل مع أنماط الشخصيات وبوصلة هيرمان.

١٣. حل المشكلات باستخدام أدوات (الخرائط الذهنية - منحنى الأثر والسبب - تيزن).

١٤. مهارات في الإدارة والتنظيم (إدارة الاجتماعات - هيكله الأعمال وتنظيمها - رسم الإجراءات والنماذج - تصميم الأوصاف الوظيفية - التفويض - المتابعة وإدارة الآخرين - رسم المؤشرات - التقييم والتقويم - تكوين الأفكار ودراسة جدواها).

١٥. زيادة الإنتاجية الشخصية.

١٦. الكورت في التفكير.

- تقوم مسئولية اختيار وتنسيق الدورات على عاتق المشارك كإحدى أدوات تطويره بالإضافة لوجود رأي المدرب الشخصي في الاعتماد النهائي.
- الدورات التي يدعى لها فريق المؤسسة ويتوقع إثراءها للمشارك فيتم اعتماد مشاركته من قبل المدرب الشخصي.

### ٣, ٤, ٢. المهام التطويرية:

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

- قراءة كتب ومقالات.
- إعداد مقالات علمية.
- الزيارات واللقاءات.
- إجراء بحوث مكتبية.
- إعداد وتقديم عروض ثقافية ومعرفية.
- إنشاء وإدارة مهام وفرق عمل.

### ٤, ٤, ٢. مشروع التخرج:

- يقوم المجلس الاستشاري بتحديد قائمة من الموضوعات البحثية الهامة لميدان العمل المانح على أن تتناسب مع إمكانيات وحجم برنامج كفاءة ويتم تحديثها دورياً.
- يقوم كل مشارك باختيار موضوع بحثي مع المدرب الشخصي ويعمل عليه خلال فترة البرنامج التطويري.

## 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. تقرير شهري: ويتم بناءه عبر مدخلين:

- الأجنحة 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.
- ما قام به من أعمال وفق نموذج المهام لكل تدوير وظيفي.

## 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 وارده من مختلف المستفيدين.
٦. ملاحظات المشاركين حول الدورات التدريبية ومستوى الاداء من بعدها.
٧. محاضر اجتماعات المجلس الاستشاري.
٨. المخاطبات والمراسلات المتعلقة بالبرنامج.

## ٢,٧. المجلس الاستشاري:

هو هيئة 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.

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



#### ٤. الفصل الرابع: مسؤوليات ذوي العلاقة بالبرنامج

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

## ٥. الفصل الخامس: نماذج البرنامج

### نموذج (١)

### تقييم مهمة

م	البند	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
١	الانضباط والالتزام بالأنظمة و السلوك الوظيفي القويم					
٢	انجاز المهام المسندة وفق المعايير المحددة					
٣	المبادرة والتحسين المستمر في المستوى					
٤	الفهم والادراك للغايات والأساليب وانعكاسها على أفعاله					
٥	التفاعل والتعاون الإيجابي مع المدراء وفريق العمل والمهام					
التقييم العام من ١ - ٥ من وجهة نظر المقيم بغض النظر عن التفاصيل أعلاه ( )						
توصيات المشرف على المهمة :						
إيجابيات وملاحظات تطويرية للموظف :						
المشرف على المهمة : ..... تاريخ بداية المهمة : ..... تاريخ نهاية المهمة: ..... توقيع المشرف على المهمة: .....						

## نموذج (٢)

### الأجندة اليومية



أجندة يوم / ..... بتاريخ / .....

.....  
.....  
.....

تحتوي الأجندة على أربع مكونات :

١. المعارف والمعلومات والملاحظات الشخصية التي تعرف عليها المشارك .
٢. المهام العملية التي أنجزها.
٣. العلاقات التي اكتسبها وتواصل من خلالها.
٤. المهام التي يرغب في تحقيقها

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### نموذج (٣)

التقرير الموجز للأعمال خلال الشهر ..... لموظف كفاءة / .....

خلال الفترة (٥/١ - ١٤٣٥/٦/١)

الأعمال	الأسبوع
	الأول
-	الثاني
-	الثالث
-	الرابع

نموذج (٤)

## التدوير الوظيفي

خطة التدوير الوظيفي		
المدة	العمل	م
شهرين	الإدارة التنفيذية	١
أسبوع	الأمين العام	٢
٤ أشهر	إدارة المنح التطويري	٣
٤ أشهر	إدارة الشراكات والمبادرات	٤
٣ شهور	إدارة الجودة والتميز المؤسسي	٥
٣ شهور	إدارة المعرفة ونشر التجربة	٦
٢ شهرين	إدارة الشؤون المالية والإدارية	٧
٣ أسابيع	أمانة الوقف	٨
أسبوعين	شركات القطاع الخاص وغير الربحي	٩
أسبوعين	الجمعيات الخيرية	١٠
شهر	الجهات المانحة	١١
٢١ شهر	المجموع	

## نموذج (٥)

### متابعة التطوير الوظيفي لموظف برنامج كفاءة

لأعمال إدارة (.....)

م	عنوان المهمة	هدف المهمة	الأنشطة	أطلع	مارس
١					
٢					
٣					
٤					

#### المدير التنفيذي

لمؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

م. موسى بن محمد الموسى

#### مشرف برنامج كفاءة

مدير إدارة الجودة والتميز المؤسسي

عبد الله بن نوري المزين

#### مشرف المهمة

مدير إدارة .....

.....

## نموذج (٦)

# مصفوفة الجدارات "لازالت تحت الانشاء وهذا مجرد مثال"

خدمة العملاء	المركز على النتائج	تحسين الإجراءات والعمليات	القيادة	التواصل والعمل الجماعي	الإنتاجية التخصصي	المعهد الإنشائي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحقق ويُدعم الأفكار التي تعود إلى تحقيق نجاحات غير مسبوقة في مجال خدمة العملاء.</li> <li>• يتواصل مع مجموعات العملاء الهامة والرئيسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقق النسبة التي يوقعها المشاهرون من العائد على الاستثمار. رواتب الأندية</li> <li>• يتحقق مبادرات المشاركة في صياغة رؤية وأهداف أداء النشاط/القطاع</li> <li>• يتابع مديار الأزمات في تحقيق أهداف نشاطات الأداء المتوزن ويؤثرات الأداء الرئيسية. يعالج ويحلل أنشطة الأعمال لتحقيق رؤية واستراتيجية وأهداف الشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يظهر الوعي بالإمكانيات والقدرات العاقبة في صناعة الكفاءات التي تؤثر على القطاع</li> <li>• يتحقق ويقدر أداء القطاع بالشركات والأداء.</li> <li>• يسعى باستمرار لإيجاد حلول غير لائقة ولا يبلد بالوضع الطبيعي الرزين</li> <li>• يتولى ويحقق الأهداف المتوزن للوصول إلى حلول مبتكرة للتحسين</li> <li>• يرشده ويوجه موظفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتمد مرصعا في الالتزام بالخطط عمل النشاط (الخطط)</li> <li>• يتبع ويتبع على إعداد برامج تساعد على الإنجاز،</li> <li>• يتأكد من مسؤولية تطوير الجيل القادم من القادة</li> <li>• يتولى ويحقق الأهداف المتوزن للوصول إلى حلول مبتكرة للتحسين</li> <li>• يرشده ويوجه موظفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص من القيادة الجماعية لشركة في الصبح السويدي (روب الأندية)</li> <li>• يتبع مع رؤساء الأندية والقطاعات الأخرى وشركاء الشركة</li> <li>• يحرص على تطوير مهارات القيادة</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص من أن الشبكات الرئيسية تدعم مبررات التنمية وما يتعلق بها</li> <li>• يحرص على تطوير مهارات القيادة</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<b>التقييم</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم إحياءات العملاء قبل إسعادنا خطة العمل السليمة لإدارة</li> <li>• يعمل بشكل وثيق مع العملاء والموردين لضمان تقديم خدمة عملاء متميزة</li> <li>• يتابع أداء الإدارة وفق مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتخذ عدداً من الإجراءات الصحية</li> <li>• يحقق مؤشرات الأداء المرتفعة بخدمة العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل دوماً ضمن حدود وأشطة الخيرية (المالية) (التقليدية)</li> <li>• يتحقق باستمرار أهداف الإدارة المالية</li> <li>• يتابع ويحلل مؤشرات الأداء التي ترصد عليها</li> <li>• يتابع أولاً وأخيراً قيمة مبيعات</li> <li>• يحرص على تحقيق الأهداف</li> <li>• يحرص على تحقيق الأهداف</li> <li>• يتخذ قرارات جريئة تضمن مخرجات محسنة عند الحاجة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبع أساليب القيادة المشاركة في قيادة فريقه</li> <li>• يشارك فريقه في إعداد رؤية مشتركة للتحديات المستقبلية (الزيارات)</li> <li>• يرشده موظفيه على قيادة موظفيهم باستخدام أساليب القيادة المشاركة والإعداد للوضع المتغيرة</li> <li>• يقدم القادة الإيجابية ويحفز فريقه لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالتحسين والسلامة</li> <li>• يحرص على عرض أفكاره بطلاقة ووضوح، ويصغيه بالبيانات والأرقام ويتولى فوري</li> <li>• يتبع ويُدعم المسار الوظيفي والتطور المهني لموظفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبع نموذجاً للقيادة المشاركة في قيادة فريقه</li> <li>• يشارك فريقه في إعداد رؤية مشتركة للتحديات المستقبلية (الزيارات)</li> <li>• يرشده موظفيه على قيادة موظفيهم باستخدام أساليب القيادة المشاركة والإعداد للوضع المتغيرة</li> <li>• يقدم القادة الإيجابية ويحفز فريقه لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالتحسين والسلامة</li> <li>• يحرص على عرض أفكاره بطلاقة ووضوح، ويصغيه بالبيانات والأرقام ويتولى فوري</li> <li>• يتبع ويُدعم المسار الوظيفي والتطور المهني لموظفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص من القيادة الجماعية لشركة في الصبح السويدي (روب الأندية)</li> <li>• يتبع مع رؤساء الأندية والقطاعات الأخرى وشركاء الشركة</li> <li>• يحرص على تطوير مهارات القيادة</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم الخبرات والمشورات الاستشارية (روب الأندية)</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<b>القياس</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يستحدث خدمات جديدة في الإجراءات الداخلية لزيادة قيمة العميل</li> <li>• يحرص على علاقات قوية مع العملاء المهتمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحكم على نتائج الأعمال من منظور الكفاءة والقدرة</li> <li>• يحدد المؤثر المالي لأي من مبادرات العمل وفوائدها</li> <li>• يتحقق ويحلل مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتابع ويحلل مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتخذ قرارات جريئة تضمن مخرجات محسنة عند الحاجة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص على تحقيق الأهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبع أساليب القيادة المشاركة في قيادة فريقه</li> <li>• يشارك فريقه في إعداد رؤية مشتركة للتحديات المستقبلية (الزيارات)</li> <li>• يرشده موظفيه على قيادة موظفيهم باستخدام أساليب القيادة المشاركة والإعداد للوضع المتغيرة</li> <li>• يقدم القادة الإيجابية ويحفز فريقه لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالتحسين والسلامة</li> <li>• يحرص على عرض أفكاره بطلاقة ووضوح، ويصغيه بالبيانات والأرقام ويتولى فوري</li> <li>• يتبع ويُدعم المسار الوظيفي والتطور المهني لموظفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص من القيادة الجماعية لشركة في الصبح السويدي (روب الأندية)</li> <li>• يتبع مع رؤساء الأندية والقطاعات الأخرى وشركاء الشركة</li> <li>• يحرص على تطوير مهارات القيادة</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم الخبرات والمشورات الاستشارية (روب الأندية)</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<b>القياس</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعزز الأندية والإجراءات الداخلية لضمان تقديم خدمة عملاء متميزة</li> <li>• يتابع أداء الإدارة وفق مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتخذ عدداً من الإجراءات الصحية</li> <li>• يحقق مؤشرات الأداء المرتفعة بخدمة العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحكم على نتائج الأعمال من منظور الكفاءة والقدرة</li> <li>• يحدد المؤثر المالي لأي من مبادرات العمل وفوائدها</li> <li>• يتحقق ويحلل مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتابع ويحلل مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتخذ قرارات جريئة تضمن مخرجات محسنة عند الحاجة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص على تحقيق الأهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبع أساليب القيادة المشاركة في قيادة فريقه</li> <li>• يشارك فريقه في إعداد رؤية مشتركة للتحديات المستقبلية (الزيارات)</li> <li>• يرشده موظفيه على قيادة موظفيهم باستخدام أساليب القيادة المشاركة والإعداد للوضع المتغيرة</li> <li>• يقدم القادة الإيجابية ويحفز فريقه لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالتحسين والسلامة</li> <li>• يحرص على عرض أفكاره بطلاقة ووضوح، ويصغيه بالبيانات والأرقام ويتولى فوري</li> <li>• يتبع ويُدعم المسار الوظيفي والتطور المهني لموظفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص من القيادة الجماعية لشركة في الصبح السويدي (روب الأندية)</li> <li>• يتبع مع رؤساء الأندية والقطاعات الأخرى وشركاء الشركة</li> <li>• يحرص على تطوير مهارات القيادة</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم الخبرات والمشورات الاستشارية (روب الأندية)</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<b>القياس</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص من أن الشبكات الرئيسية تدعم مبررات التنمية وما يتعلق بها</li> <li>• يحرص على تطوير مهارات القيادة</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتحكم على نتائج الأعمال من منظور الكفاءة والقدرة</li> <li>• يحدد المؤثر المالي لأي من مبادرات العمل وفوائدها</li> <li>• يتحقق ويحلل مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتابع ويحلل مؤشرات الأداء الرئيسية</li> <li>• يتخذ قرارات جريئة تضمن مخرجات محسنة عند الحاجة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص على تحقيق الأهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتبع أساليب القيادة المشاركة في قيادة فريقه</li> <li>• يشارك فريقه في إعداد رؤية مشتركة للتحديات المستقبلية (الزيارات)</li> <li>• يرشده موظفيه على قيادة موظفيهم باستخدام أساليب القيادة المشاركة والإعداد للوضع المتغيرة</li> <li>• يقدم القادة الإيجابية ويحفز فريقه لتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالتحسين والسلامة</li> <li>• يحرص على عرض أفكاره بطلاقة ووضوح، ويصغيه بالبيانات والأرقام ويتولى فوري</li> <li>• يتبع ويُدعم المسار الوظيفي والتطور المهني لموظفيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يحرص من القيادة الجماعية لشركة في الصبح السويدي (روب الأندية)</li> <li>• يتبع مع رؤساء الأندية والقطاعات الأخرى وشركاء الشركة</li> <li>• يحرص على تطوير مهارات القيادة</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم الخبرات والمشورات الاستشارية (روب الأندية)</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> <li>• يتحقق من مسؤولية أداء العمل</li> <li>• يحرص على أداء العمل</li> </ul>	<b>القياس</b>



