



جمعية طهور بعنيزة  
Tahoor Association in Onaizah  
إدارة التطوير - مشروع التميز المؤسسي



## سياسة تطوير وتدريب العاملين



جمعية طهور بعنيزة  
Tahoor Association in Onaizah

تم اعتماد هذه السياسة في اجتماع مجلس الإدارة رقم (٢) لعام ٢٠٢٢م في ١٨ / ٠٨ / ١٤٤٣هـ الموافق ٢١ / ٠٣ / ٢٠٢٢م  
تم اعتماد هذه النسخة في اجتماع مجلس الإدارة رقم (٣) لعام ٢٠٢٦م في ٢٢ / ٠٢ / ١٤٤٨هـ الموافق ٠٥ / ٠٨ / ٢٠٢٦م.

النسخة الثانية

|                |               |                |               |    |             |
|----------------|---------------|----------------|---------------|----|-------------|
| 5              | عدد الصفحات   | 01             | رقم الإصدار   | 07 | سياسة تميز: |
| 2026 / 08 / 05 | تاريخ التعديل | 2022 / 03 / 21 | تاريخ الإصدار |    |             |



Handwritten signature in blue ink.

## سياسة تطوير وتدريب العاملين

### أولاً - المقدمة:

انطلاقاً من إيمان جمعية طهور بأن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق رسالتها وأثرها المجتمعي، وحرصاً على بناء قدرات مؤسسية مستدامة تدعم الجودة والتميز، تعتمد الجمعية هذه السياسة لتأطير منهجية متكاملة لتطوير وتدريب العاملين، بما يضمن مواءمة الجدارات والمهارات مع الأهداف الاستراتيجية ومتطلبات أصحاب العلاقة، وتعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر.

### ثانياً - الغرض والأهداف:

- وضع إطار منهجي متكامل لتطوير وتدريب العاملين في جمعية طهور، يضمن مواءمة الجدارات والمهارات مع الأهداف الاستراتيجية ومتطلبات أصحاب العلاقة، ورفع كفاءة الأداء من خلال التعلم المستمر وقياس أثر التدريب؛ لتحقيق الأهداف التالية:
- 1- بناء منظومة متكاملة لإدارة الجدارات وتطوير رأس المال البشري.
  - 2- مواءمة برامج التدريب مع الاحتياجات الفعلية والأهداف الاستراتيجية للجمعية.
  - 3- رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.
  - 4- ضمان قياس أثر التدريب وربطه بنتائج الأداء المؤسسي.
  - 5- دعم الاستدامة المؤسسية من خلال تخطيط منهجي للقوى العاملة وتنمية الكفاءات المستقبلية.

### ثالثاً - التعريفات:

- 1- الجدارات الوظيفية: المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة لأداء مهام وظيفة معينة بكفاءة وفاعلية.
- 2- إدارة الجدارات: منهجية تحديد وتصنيف وتحليل الجدارات الحالية والمستقبلية وربطها بالوظائف والأهداف الاستراتيجية للجمعية.
- 3- الاحتياجات التدريبية: الفجوات بين مستوى الأداء الفعلي والمستوى المستهدف، والتي يمكن معالجتها من خلال برامج التدريب أو التطوير.
- 4- خطة التطوير: برنامج معتمد يتضمن أنشطة تدريبية وتطويرية موجهة لسد الفجوات وتحسين الأداء.
- 5- التعلم المؤسسي: عملية مستمرة لاكتساب المعرفة وتبادلها وتوظيفها على مستوى الأفراد وفرق العمل والإدارات.
- 6- أساليب التدريب: الوسائل المعتمدة لنقل المعرفة وتنمية المهارات، مثل الدورات وورش العمل والتعلم الإلكتروني والتدريب أثناء العمل.
- 7- قياس فاعلية التدريب: منهجية تقييم مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وتأثيرها على الأداء الفردي والمؤسسي.
- 8- أثر التدريب: التغير القابل للقياس في أداء العامل أو نتائج العمل نتيجة تنفيذ برنامج تدريبي.
- 9- قاعدة بيانات الجدارات: سجل محدث يتضمن معلومات عن مهارات وقدرات العاملين لدعم التخطيط للقوى العاملة واتخاذ القرار.

### رابعاً - السياسات (الالتزامات):

- 1- تلتزم جمعية طهور بتحديد وتصنيف الجدارات الوظيفية الحالية والمستقبلية، وحصص مهارات وقدرات العاملين، وبناء قاعدة بيانات محدثة تدعم التخطيط للموارد البشرية.

- ٢- تلتزم الجمعية بتحديد الاحتياجات التدريبية بصورة دورية، وإعداد وتنفيذ خطط تطوير متكاملة تمكّن العاملين من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة، بما يحقق مواءمة أنشطة الموارد البشرية مع متطلبات أصحاب العلاقة وأهداف الجمعية.
- ٣- تلتزم الجمعية بإيجاد وتنمية فرص التعلم والتطوير على مستوى الأفراد وفرق العمل والإدارات، وتطبيق أساليب تدريبية مبتكرة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز العمل الجماعي.
- ٤- تلتزم الجمعية بتطبيق آلية منهجية لقياس فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين وتحقيق أهداف الجمعية، واتخاذ الإجراءات التحسينية بناءً على نتائج القياس.

## خامسا - المسؤوليات

- ١- مجلس الإدارة: اعتماد السياسة والإشراف العام على تطبيقها ومراجعة أثرها على الأداء المؤسسي.
- ٢- الإدارة التنفيذية (القيادة العليا): ضمان مواءمة خطط التدريب مع الأهداف الاستراتيجية واعتماد خطط التطوير ومتابعة نتائجها.
- ٣- إدارة الموارد البشرية: إدارة الجدارات، تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد وتنفيذ خطط التطوير، وقياس فاعلية وأثر التدريب.
- ٤- مديرو الإدارات: تحديد احتياجات التدريب لموظفيهم ومتابعة تطبيق المهارات المكتسبة وتقييم أثرها.
- ٥- العاملون: الالتزام بالمشاركة في البرامج التدريبية وتطبيق ما يتم اكتسابه في بيئة العمل.

## سادسا - المخرجات المتوقعة

- ١- تحديد وتصنيف واضح للجدارات الحالية والمستقبلية مع قاعدة بيانات معتمدة.
- ٢- خطة تدريب سنوية معتمدة مبنية على تحليل فجوات الأداء ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
- ٣- تحسن ملموس في أداء العاملين وفرق العمل وفق مؤشرات الأداء المعتمدة.
- ٤- برامج تطوير متنوعة ومبتكرة تغطي الاحتياجات الفردية والجماعية وتدعم التعلم المستمر.
- ٥- تقارير دورية توضح فاعلية البرامج التدريبية وانعكاسها على الأداء المؤسسي.
- ٦- تحسين مستمر لبرامج التطوير وتحديث الخطط التدريبية بناءً على نتائج القياس والتقييم..

## سابعا - المستندات الواجب توافرها:

- ١- بطاقات الوصف الوظيفي لتحديد المهارات المطلوبة لكل موظف.
- ٢- نموذج حصر الاحتياجات لتحديد الفجوات المهارية بدقة.
- ٣- خطة التدريب السنوية الجدول الزمني والميزانية المعتمدة.
- ٤- اتفاقيات شراكة تدريبية لتأمين خصومات أو برامج حصرية مع معاهد أو منصات تدريب.
- ٥- نموذج ترشيح وتعهد لضمان التزام الموظف بالدورة وبالعمل في الجمعية بعدها.
- ٦- سجلات الحضور والشهادات لتوثيق الساعات التدريبية في ملف الموظف.
- ٧- نموذج تقييم الدورة لقياس رضا الموظف عن المحتوى والمدرّب والبيئة التدريبية.
- ٨- استمارة قياس أثر التدريب يرفعها المدير بعد فترة لقياس تطور الأداء.
- ٩- سجل التدريب التراكمي وهو قاعدة بيانات تجمع كل ما حصل عليه الموظف من تطوير.
- ١٠- التقرير السنوي للتدريب لربط الإنجازات بالأهداف الاستراتيجية للجمعية...

## ثامنا - النطاق (المستفيدون والمستهدفون من السياسة):

- ١- تسري هذه السياسة على جميع العاملين في جمعية طهور بمختلف مستوياتهم الإدارية (تنفيذيين ومديرين وموظفين)، سواء بنظام الدوام الكامل أو الجزئي.
- ٢- يشمل النطاق جميع أنواع التدريب الحضوري، أو عبر الاتصال المرئي أو المواد المسجلة، كما يشمل التدريب على رأس العمل، والمشاركات في المؤتمرات والندوات المهنية.
- ٣- يشمل أيضا المستشارين والمتطوعين في البرامج التي تتطلب توحيد معايير العمل أو التدريب على أنظمة الجمعية الخاصة.

## تاسعا - تطبيق السياسة:

| م | الخطوات                                                                                          | المسؤولية                              | الزمن                   | قياس الفعالية                                        |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------|
| ١ | تحديد الفجوات والجداريات: حصر المهارات المطلوبة لكل وظيفة وتحليل احتياجات الموظفين الحالية.      | إدارة الموارد البشرية + مديرو الإدارات | الربع الأول (سنوياً)    | اعتماد قائمة الاحتياجات التدريبية (TNA) لكل قسم.     |
| ٢ | إعداد خطة التدريب السنوية: صياغة الجدولة الزمنية للدورات وتحديد الميزانية واختيار جهات التدريب.  | إدارة الموارد البشرية                  | شهر (بعد الخطوة ١)      | اعتماد الخطة والميزانية من الإدارة التنفيذية/المجلس. |
| ٣ | تنفيذ البرامج التدريبية: إلحاق الموظفين بالدورات (حضورياً أو عن بُعد) وتوثيق الحضور.             | الموارد البشرية + الموظف المعني        | طوال العام (حسب الخطة)  | سجلات الحضور، الحصول على الشهادات، ونسبة الإنجاز.    |
| ٤ | تقييم جودة التدريب: جمع آراء المتدربين حول جودة المحتوى والمدرّب فور انتهاء البرنامج.            | إدارة الموارد البشرية                  | فور انتهاء كل دورة      | نتائج استبيانات رضا المتدربين وتجاوزها نسبة (٨٠٪).   |
| ٥ | قياس أثر التدريب (العملي): تقييم مدى تحسن أداء الموظف في مهامه اليومية بعد التدريب.              | المدير المباشر                         | بعد ٣-٦ أشهر من التدريب | تحسن نتائج مؤشرات أداء الموظف (KPIs).                |
| ٦ | التقرير الختامي والمراجعة: رصد النتائج النهائية وربطها بأهداف الجمعية الاستراتيجية وتحديث الخطة. | إدارة الموارد البشرية                  | نهاية العام المالي      | تقرير الأثر السنوي المرفوع لمجلس الإدارة.            |

## عاشر - القياس:

| م | المؤشر                           | المستهدف                                  | الاستفادة من القياس                                                        | كيفية القياس                                                         |
|---|----------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ١ | نسبة تنفيذ خطة التدريب السنوية   | ٩٠٪ من الدورات المخطط لها                 | التأكد من الالتزام بالجدول الزمني وضمان صرف الميزانية في مسارها الصحيح.    | (عدد الدورات المنفذة ÷ عدد الدورات المخطط لها) × ١٠٠.                |
| ٢ | معدل رضا المتدربين عن البرامج    | لا يقل عن ٨٥٪                             | تطوير جودة المحتوى التدريبي واختيار أفضل مراكز التدريب والمدربين مستقبلاً. | تحليل استبيانات تقييم الدورات (التي تُوزع فور انتهاء البرنامج).      |
| ٣ | نسبة الموظفين الحاصلين على تدريب | ١٠٠٪ من الموظفين المستهدفين               | ضمان وصول التطوير لجميع الفئات وتحقيق العدالة في فرص التعلم.               | (عدد الموظفين الذين تدربوا ÷ إجمالي عدد الموظفين) × ١٠٠.             |
| ٤ | مؤشر تحسن الأداء (أثر التدريب)   | تحسن بنسبة ٢٠٪ في الأداء المرتبط بالمهارة | التأكد من أن التدريب انعكس إيجابياً على جودة العمل وليس مجرد حضور صوري.    | مقارنة نتائج تقييم الأداء قبل التدريب وبعده (بواسطة المدير المباشر). |
| ٥ | العائد من الشراكات التدريبية     | تحقيق وفر مالي لا يقل عن ١٥٪              | قياس كفاءة الإنفاق المالي ومدى فاعلية مذكرات التفاهم مع الجهات الخارجية.   | (قيمة الخصومات المكتسبة ÷ إجمالي تكلفة التدريب السوقية).             |

## حادي عشر - التطوير:

- ١- مراجعة ما تم تنفيذه فعلياً خلال السنة الأولى، وتحديد بنود السياسة التي كانت "صعبة التنفيذ" أو "غير واضحة" للموظفين والإدارة، لتعديل صياغتها بما يتوافق مع ممارسة الجمعية الواقعية.
- ٢- دراسة المبالغ التي صُرفت على التدريب مقابل التحسن في أداء الجمعية؛ فإذا تبين أن التكلفة عالية والأثر منخفض، يتم تطوير السياسة بإضافة بنود تفرض معايير أكثر صرامة في اختيار الدورات والجهات التدريبية.
- ٣- توزيع استبانة على (المديرين والموظفين) لتقييم السياسة من وجهة نظرهم؛ هل كانت عادلة؟ هل ساعدتهم على التطور؟ وبناءً على النتائج، يتم تعديل البنود التي تسببت في عوائق أو عدم رضا.
- ٤- تحديث السياسة لتتوافق مع أي قرارات أو تعاميم جديدة تصدر من (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) أو (وزارة الموارد البشرية) أو مجلس إدارة الجمعية، لضمان الامتثال التام.

## ثاني عشر - المراجع:

- ١- اللائحة الأساسية للجمعية
- ٢- لائحة الموارد البشرية وتنظيم العمل.
- ٣- الوصف الوظيفي للعاملين.
- ٤- ميزانية التدريب من الموازنة العامة للجمعية.

## ثالث عشر - الاعتماد:

تم اعتماد هذه النسخة في اجتماع مجلس الإدارة (٣) لعام ٢٠٢٦م في ٢٢ / ٠٢ / ١٤٤٨هـ. الموافق ٠٥ / ٠٨ / ٢٠٢٦م، ويسري العمل بها من تاريخه.



رئيس مجلس الإدارة



أنس بن محمد السليم