



جمعية طهور بعنيزة  
Tahoor Association in Onaizah

## دليل إعداد وتطوير القيادات وقيادات الصف الثاني

اعتمدت هذه الوثيقة في اجتماع مجلس الإدارة (06) لعام 2025م في 19 / 06 / 1447هـ الموافق 10 / 12 / 2025

النسخة الأولى

01	رقم الإصدار	17	عدد الصفحات	14	دليل :
		تاريخ التعديل	2025 / 12 / 10		تاريخ الإصدار
		جهة الحفظ	مجلس الإدارة		جهة الاعتماد



### بيان التعديلات

رقم التعديل	تاريخ التعديل	سبب التعديل	ملخص التعديل

### بيان التوزيعات

م	الإدارة	المسؤول	عدد النسخ

## محتويات الوثيقة:

3	محتويات الوثيقة:
4	المقدمة:
4	الغرض:
4	الأهداف:
4	نطاق التطبيق:
5	المرجعيات:
5	المسؤوليات:
5	التعريفات والمصطلحات:
6	مبادئ إدارة المواهب وتطوير القيادات:
7	التزامات الجمعية في إعداد وتطوير القيادات:
8	منهجية إعداد القيادات:
8	الجدارات القيادية:
9	إجراءات إعداد وتطوير القيادات:
10	معايير ترشيح واختيار القيادات:
11	التوجيه والإرشاد القيادي:
12	المخرجات:
12	مسارات التطوير القيادي:
13	خريطة التعاقب القيادي:
14	آلية الاعتراف وتحفيز المرشحين:
15	إدارة الإخفاق والاستبعاد من المسار القيادي:
16	مؤشرات الأداء الرئيسية:
16	الميزانية وآلية تمويل برامج القيادات:
17	إدارة مخاطر إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني:
17	الاعتماد:

## دليل إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني

### المقدمة:

يهدف هذا الدليل إلى تأسيس نهج مؤسسي متكامل لإعداد وتطوير قيادات الجمعية وقيادات الصف الثاني، من خلال منهجية منظمة لاكتشاف وتمكين الكفاءات القيادية من الرجال والنساء. ويسهم هذا التوجه في تعزيز استدامة الجمعية، وضمان استمرارية خدماتها، وترسيخ مبادئ الحوكمة، ودعم مسار التميز المؤسسي. يعتمد الدليل على منهج استباقي لتحديد الاحتياجات القيادية المستقبلية والوظائف الحرجة، وتصميم مسارات تطوير فردية وفق إطار جداريات واضح، بما يضمن جاهزية البدائل القيادية. ويستفيد من أفضل الممارسات العالمية في إدارة المواهب وتخطيط التعاقب القيادي، متسقاً مع نموذج التميز الأوروبي ومرتبباً بالأهداف الاستراتيجية للجمعية وسياساتها، لتعزيز العدالة والشفافية ودعم تطوير بيئة العمل وقيادات فعالة ومستدامة.

### الغرض:

تنظم هذه المنهجية اكتشاف وإعداد وتمكين القيادات وقيادات الصف الثاني في الجمعية لضمان جاهزيتها، واستمرارية الكفاءة الإدارية، ومواءمة التطوير مع الاحتياجات الاستراتيجية للجمعية.

### الأهداف:

يهدف دليل إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني في جمعية طهور إلى تحقيق:

- 1- إرساء نظام مؤسسي متكامل لتخطيط التعاقب، يضمن استمرارية القيادة الفاعلة ويعزز الاستدامة والجاهزية المؤسسية عند شغور المناصب القيادية الحرجة.
- 2- تطوير قدرات قيادات الصف الثاني عبر برامج تدريبية وتأهيلية تجمع بين التعلم النظري والممارسة العملية.
- 3- اكتشاف وتحديد الكفاءات القيادية الواعدة وفق معايير موضوعية ترتبط بالأداء والسلوك المؤسسي.
- 4- مواءمة إعداد القيادات مع التوجهات الاستراتيجية للجمعية لضمان تحقيق الأهداف بعيدة المدى.
- 5- تعزيز ثقافة القيادة بالقيم والقودة، وتمكين قيادات تحفز التغيير الإيجابي.
- 6- توطين المعرفة القيادية من خلال نقل التجارب والخبرات وتوثيق الممارسات الفعالة لضمان الاستفادة منها على المدى الطويل.
- 7- قياس أثر برامج إعداد القيادات بانتظام باستخدام مؤشرات أداء واضحة لضمان التحسين المستمر وفعالية الاستثمار في تطوير الكفاءات..

### نطاق التطبيق:

يطبق هذا الدليل على جميع المواقع القيادية المعتمدة في جمعية طهور، بما في ذلك القيادات التنفيذية، ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام، وقيادات البرامج والمبادرات، والمواقع ذات الطابع الإشرافي أو الاستراتيجي، إضافة إلى القيادات المحتملة وفق تقييم الأداء ومعايير الترشيح المعتمدة.

لا يشمل الدليل الوظائف التخصصية أو التشغيلية أو المساندة إلا عند الحاجة إلى مسار قيادي خاص تُقرّه الإدارة المعنية، وتلتزم جميع الجهات بتطبيق الدليل ضمن نطاقه لضمان اتساق الممارسات مع التخطيط الاستراتيجي والسياسات التنظيمية الأخرى..

## المرجعيات

- 1- رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- 2- التشريعات الحكومية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وكذلك المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي النازمة للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- 3- إطار نموذج التميز الأوروبي (EFQM)
- 4- نظام إدارة الجودة - ISO 9001:2015
- 5- لائحة الموارد البشرية وتنظيم العمل المعتمدة في الجمعية.

## المسؤوليات:

- 1- مجلس الإدارة: الإشراف العام على تطبيق الدليل، واعتماد السياسات والتوجهات المرتبطة بإعداد القيادات وتعزيز جاهزيتها.
- 2- المدير التنفيذي: توفير الممكنات اللازمة لتطبيق الدليل، وضمان توافر الموارد البشرية والمادية، وتحديد الأولويات القيادية بما يتوافق مع رؤية ورسالة الجمعية.
- 3- مكتب التميز المؤسسي: إعداد وتحديث الدليل، تقديم الدعم الفني والإرشاد للقيادات والإدارات، متابعة مؤشرات الأداء الخاصة بتطوير القيادات، وتنسيق برامج التدريب والتطوير المهني.
- 4- الإدارات المعنية: تنفيذ خطط التطوير القيادي داخل وحداتها، وتوفير البيانات والتقارير المطلوبة، والمشاركة الفاعلة في عمليات التقييم والتطوير.
- 5- القيادات الحالية وقيادات الصف الثاني: الالتزام بخطط التطوير المهني، والمشاركة في البرامج التدريبية والتوجيهية، والإسهام في نقل المعرفة وبناء القدرات داخل الجمعية..

## التعريفات والمصطلحات:

- 1- الجمعية: تشير إلى جمعية طهور لرعاية ومساندة مرضى السرطان بعنيزة، باعتبارها الكيان المؤسسي الذي يطبق فيه هذا الدليل.
- 2- الدليل: هو دليل إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني، ويهدف إلى تنظيم عملية اكتشاف وتطوير وتمكين القيادات الحالية والمستقبلية بما يضمن جاهزيتها واستدامة الأداء المؤسسي.
- 3- المنهجية: الإطار المنظم لخطوات إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني، ويشمل تحليل الاحتياجات القيادية، تحديد المرشحين، وتصميم المسارات التطويرية، إضافة إلى التقييم، والمتابعة، بما يحقق توافق التطوير القيادي مع الاستراتيجية والقيم المؤسسية.

- 4- القيادات الحالية: الموظفون الذين يشغلون بالفعل مواقع قيادية في الجمعية، سواء على المستوى التنفيذي أو الإشرافي، ويشمل ذلك المساعدين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وقيادات البرامج والمشاريع والمبادرات.
- 5- قيادات الصف الثاني: المرشحون الواعدون من الموظفين الذين أظهرت تقيّماتهم ومستويات أدائهم استعداداً لتقلد مناصب قيادية مستقبلية داخل الجمعية، وفق معايير الترشيح المعتمدة.
- 6- التابع القيادي/ التعاقب الوظيفي: العملية المخططة لضمان توفر بدائل قيادية مؤهلة لشغل المناصب القيادية الحرجة عند حدوث شغور مخطط أو طارئ، لضمان استمرار العمل والكفاءة التنظيمية.
- 7- الجدارات القيادية: مجموعة المهارات، القدرات، والسلوكيات المطلوبة من القادة لتحقيق الأداء المتميز، وتشمل الجدارات الأساسية (السلوكيات والقيم)، الجدارات الوظيفية (الكفاءات التنفيذية)، والجدارات الاستراتيجية (المهارات القيادية العليا والتفكير الاستراتيجي).
- 8- مسار التطوير القيادي: خطة تطوير فردية أو جماعية مخصصة للمرشحين تشمل التدريب العملي، التوجيه والإرشاد، والتكليفات القيادية، إضافة إلى الأنشطة التطويرية الأخرى، بهدف بناء القدرات القيادية اللازمة لتولي مناصب أعلى.
- 9- المرشح القيادي: الموظف الذي تم اختياره للمشاركة في برامج إعداد القيادات بناء على استيفائه معايير الأداء، وامتلاك الجدارات، والالتزام بالقيم، إضافة إلى الاستعداد لتولي مسؤوليات قيادية.
- 10- جاهزية القيادات: مستوى الاستعداد الذي يتمتع به المرشح لشغل المنصب القيادي المطلوب، ويقاس بالقدرات والمعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التدريب والممارسة العملية.
- 11- التقييم القيادي: عملية جمع وتحليل المعلومات عن أداء المرشحين أو القيادات الحالية باستخدام أدوات موضوعية مثل تقييم 360 درجة، والمقابلات السلوكية، وتحليل الأداء، بهدف تحديد نقاط القوة والفتوات في القدرات القيادية.
- 12- الحوكمة والإشراف: الإجراءات والآليات التنظيمية المعتمدة لضمان تنفيذ الدليل بشكل منضبط، بما يشمل الالتزام بالسياسات، متابعة الأداء، توثيق القرارات، وإدارة المخاطر المرتبطة بالقيادة.
- 13- مؤشرات الأداء القيادي: مقاييس كمية ونوعية تُستخدم لتقييم مدى فاعلية برامج إعداد القيادات، مثل نسبة جاهزية المرشحين، تغطية المناصب القيادية الحرجة، فاعلية الاستبقاء بعد التعيين، ومعدل نمو الجدارات القيادية.

## مبادئ إدارة المواهب وتطوير القيادات

ترتكز إدارة المواهب وتطوير القيادات على مبادئ استراتيجية تضمن استدامة القيادة وفعالية الأداء، وتشمل:

- 1- الارتباط الاستراتيجي: مواءمة تطوير القيادات مع أهداف الجمعية لضمان جاهزية مستقبلية مستدامة.
- 2- العدالة والشفافية: تطبيق معايير تقييم موضوعية ومتعددة المصادر تضمن تكافؤ الفرص، وتعزيز الثقة في عمليات اختيار وتطوير القيادات..



- 3- الجدارة: ترسيخ ثقافة التمكين المبني على الكفاءة والجدارة وفق معايير موضوعية، بعيداً عن الأقدمية، وبما يتماشى مع توجهات الحوكمة والأنظمة الوطنية.
- 4- تركيز الجدارة: تحديد وتطوير الكفاءات القيادية والسلوكية والفنية المطلوبة للأدوار المستقبلية.
- 5- التطوير المستمر: توفير فرص تعلم وتوجيه وتكليفات عملية ترفع جاهزية القيادات المحتملة.
- 6- المرونة والتكيف: تطوير آليات التعاقب وإدارة المواهب بطريقة مرنة وقابلة للتعديل، تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية وضمان استمرارية الأداء القيادي.
- 7- التنوع والشمولية: تعزيز مشاركة جميع الكفاءات بغض النظر عن الجنس أو الخلفية أو الخبرة، وإيجاد بيئة عمل شاملة تشجع التعاون، الابتكار، وتبادل الخبرات..
- 8- المساءلة وقياس الأداء: تحديد مؤشرات واضحة لمراقبة أثر برامج التطوير واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- 9- الاستدامة: ضمان توفر قيادات بديلة جاهزة تقلل من المخاطر وتدعم استمرارية الأداء.

### التزامات الجمعية في إعداد وتطوير القيادات

- تلتزم جمعية طهور باتباع نهج منظم ومستدام في إعداد وتطوير القيادات لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتعزيز جاهزية الكفاءات القيادية الحالية والمستقبلية. وتشمل هذه الالتزامات ما يلي:
- 1- ضمان التعاقب الوظيفي: العمل على توفير قيادة بديلة مؤهلة لشغل المناصب القيادية عند حدوث شغور مخطط أو طارئ، ويشمل ذلك جميع المستويات القيادية، بدءاً من الإدارة التنفيذية وحتى مديري الإدارات الحيوية، لضمان استمرارية العمل وكفاءة اتخاذ القرار.
  - 2- تطوير الكفاءات القيادية: توفير فرص تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين ذوي الإمكانيات العالية، بما يتكامل مع تقييم الأداء وخطط التطوير الفردية، لتعزيز مهارات القيادات المستقبلية وقدرتها على تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للجمعية.
  - 3- التقييم العادل والشفاف: اعتماد أدوات تقييم موضوعية ومتنوعة مثل تقييم 360 درجة، والمقابلات السلوكية، وتحليل الأداء، مع ضمان سرية المعلومات وشفافية النتائج، وإشراك المرشحين في مراجعة نتائج تقييمهم لتعزيز العدالة والمصداقية.
  - 4- التعلم والتطوير القيادي المستمر: تعزيز ثقافة التعلم المستمر عبر توفير برامج تطوير حديثة تلبي احتياجات القيادة المتغيرة، وتسهم في صقل المهارات القيادية على المدى الطويل.
  - 5- دعم التنوع والشمول في القيادة: الالتزام باختيار وتطوير القيادات وفق معايير التنوع والشمول، بما يشمل الجنس والخلفيات الثقافية والخبرات والفئات العمرية، لتعزيز بيئة قيادية متنوعة ومبتكرة.
  - 6- التكليف القيادي المؤقت: تمكين مرشحي الصف الثاني من ممارسة مهام قيادية فعلية تحت إشراف مباشر، كجزء من برنامج التأهيل العملي، لتزويدهم بالخبرة العملية وتعزيز استعدادهم لتولي المسؤوليات تدريجياً.
  - 7- الحماية من التمييز والتحيز: ضمان فرص متساوية لجميع المرشحين بغض النظر عن الجنس أو العمر أو الخلفية، وتطبيق تدابير فعالة لمنع أي تحيز أثناء عمليات التقييم أو التطوير.

8- إدارة الانسحاب والاستبعاد: منح المرشحين فرصة تحسين أدائهم قبل اتخاذ قرار استبعادهم من برامج إعداد القيادات، مع السماح بالانسحاب الطوعي دون تأثير سلبي على تقييمهم العام.

## منهجية إعداد القيادات:

ترتكز منهجية دليل إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني في جمعية طهور على مجموعة متكاملة من المحاور التي تشكل منظومة متسلسلة ومتراصة تبدأ من التخطيط الاستراتيجي وتنتهي ببناء قيادة مؤهلة تؤمن بقيم الجمعية وتجيد تمثيلها. وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

1. تحليل الاحتياج القيادي والتخطيط للتعاقب: تبدأ المنهجية بفهم دقيق للاحتياج الفعلي من القيادات الحالية والمستقبلية على ضوء الهيكل التنظيمي والتوجهات الاستراتيجية، ويستخدم في ذلك تحليل الفجوات القيادية، وتقييم المناصب ذات الأهمية الحرجة، وربطها بخطة التعاقب، بما يضمن استمرارية القيادة واستدامة الكفاءة التنظيمية.
2. ترشيح واختيار القيادات الواعدة: تعتمد الجمعية نهجا مؤسسيا شفافا لاختيار مرشحي الصف الثاني بناء على معايير واضحة تشمل تقييم الأداء، والجدارات القيادية، والالتزام القيمي، والقدرة على التعلم والنمو، كما تستخدم أدوات موضوعية مثل التقييم السلوكي، والمقابلات، واستمارات الترشيح الذاتية والمؤسسية.
3. بناء مسار التطوير الشخصي للقيادات: يتم إعداد خطة تطوير فردية لكل مرشح، تصمم بناء على نتائج التقييم والتحليل، وتشمل عناصر متنوعة مثل التدريب الفني، والمهارات القيادية، والتكليفات العملية، والتوجيه والإرشاد القيادي، مع تحديد أهداف واضحة ومؤشرات للتقدم.
4. التدرج في التكليف والممارسات القيادية: تمنح المنهجية أهمية خاصة للتطبيق العملي، عبر إتاحة فرص للمرشحين لتجربة القيادة تدريجيا ضمن مسارات آمنة وتحت إشراف مباشر. يشمل ذلك تكليفهم بمهام محددة، إدارة مشاريع ومبادرات، أو قيادة فرق عمل، مما يعزز الثقة بالنفس وبتجاربهم في البيئات الواقعية..
5. التقييم المرحلي والمتابعة المستمرة: تتبنى المنهجية مبدأ التقييم التراكمي، حيث يتم متابعة التقدم المهني والسلوكي للمرشح بانتظام، باستخدام أدوات مثل تقييم 360 درجة، والتغذية الراجعة من المشرفين، ومراجعة مخرجات الخطط التطويرية. ويستخدم التقييم لتحديث المسار التطويري وتعزيز نقاط القوة ومعالجة الفجوات.
6. التكامل مع النظم المؤسسية الداعمة: تتكامل المنهجية مع نظام الأداء الوظيفي، وسياسات الموارد البشرية، ونظم الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، لضمان أن بناء القيادة لا يتم بمعزل عن النظام العام، بل يعد جزءا من البنية التشغيلية والتطويرية الشاملة في الجمعية.

## الجدارات القيادية

تعد الجدارات القيادية المرجع الأساسي لهذه المنهجية، حيث تستخدم لتحديد وتقييم وتطوير القدرات القيادية المستهدفة. وتهدف إلى بناء قيادة متكاملة تجمع بين الكفاءة والسلوك المؤسسي، بما يعكس هوية جمعية طهور ويدعم أهدافها



الاستراتيجية. وقد صممت هذه الجداريات بناءً على أفضل الممارسات في تخطيط التعاقب القيادي وإطار نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وتنقسم إلى ثلاث مستويات مترابطة:

- 1- **الجداريات الأساسية:** تمثل القيم والسلوكيات الجوهرية التي يتوقع من جميع القادة الالتزام بها، وتشمل الالتزام المؤسسي، الذكاء العاطفي، العمل التعاوني، والقدرة على التكيف مع التغيير.
  - 2- **الجداريات الوظيفية:** تركز على الكفاءات العملية والإدارية المطلوبة لتحقيق أداء فعال في الإدارة اليومية، مثل إدارة الأداء، اتخاذ القرار، التفكير التحليلي، وإدارة المشاريع.
  - 3- **الجداريات الاستراتيجية:** تختص بالقادة ذوي المسؤوليات العليا، وتهدف إلى تمكينهم من قيادة التغيير وبناء الثقافة المؤسسية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتمثيل الخارجي للجمعية بفاعلية.
- تستخدم هذه الجداريات في اختيار المرشحين، تصميم خططهم التطويرية، تقييم تقدمهم، وربط نتائجهم بمسارات التقدير والتحفيز، بما يضمن اتساق القيادة مع رؤية الجمعية واستدامتها.

## إجراءات إعداد وتطوير القيادات

تركز هذه الإجراءات على بناء قيادات مؤهلة ومستدامة من خلال تحديد الاحتياجات، تطوير المرشحين، ومتابعة أدائهم، مع ضمان بيئة داعمة تكفل تنمية القدرات القيادية وتحقيق التميز المؤسسي.

- 1- **تحديد الاحتياجات القيادية:** إجراء تقييم دقيق للاحتياجات القيادية الحالية والمستقبلية، بما في ذلك المناصب الحرجة وربطها بخطة التعاقب والاستراتيجية المؤسسية، لتحديد الفجوات القيادية وضمان استمرارية الكفاءة.
- 2- **ترشيح وتحديد المرشحين المحتملين:** اختيار المرشحين وفق معايير محددة تشمل الأداء، الجهوزية، القدرات القيادية، والالتزام بالقيم المؤسسية، باستخدام أدوات تقييم موضوعية مثل تقييم 360 درجة، المقابلات السلوكية، وتقارير الأداء السابقة.
- 3- **إعداد الخطط التطويرية الفردية:** تصميم خطة تطوير شخصية لكل مرشح تشمل برامج تدريبية، جلسات توجيه وإرشاد، فرص التكليف العملي، وتنمية المهارات القيادية والسلوكية، مع تحديد أهداف قابلة للقياس لمتابعة التقدم.
- 4- **التدرج في التكليف والممارسات القيادية:** منح المرشحين فرصاً لتولي مهام قيادية فعلية تحت إشراف مباشر، ضمن مشاريع أو فرق عمل محددة، لتعزيز الخبرة العملية والثقة بالنفس والجاهزية لتولي مناصب أعلى.
- 5- **المتابعة والتقييم المستمر:** إجراء تقييمات دورية لتقدم المرشحين باستخدام أدوات متعددة (تقييم 360 درجة، ملاحظات المشرفين، استبيانات التغذية الراجعة)، واستخدام النتائج لتعديل الخطط وتعزيز نقاط القوة ومعالجة الفجوات.
- 6- **توثيق الإنجازات والتقارير:** تسجيل جميع مراحل البرنامج، الإنجازات، والتقييمات في سجلات واضحة ومنظمة، ورفعها للجهات المعنية لضمان الشفافية والمساءلة.
- 7- **المراجعة والتحسين المستمر:** استخدام البيانات والتقارير لتقييم فاعلية المنهجية بشكل دوري، وإجراء تحسينات مستمرة على البرامج والأدوات بما يتماشى مع التغيرات المؤسسية والاستراتيجية.

- 8- إدارة المخاطر المرتبطة بالقيادة: تحديد السيناريوهات المحتملة التي قد تؤثر على توفر أو جاهزية القيادات، ووضع خطط بديلة للتعويض عن أي نقص أو إخفاق في التغطية القيادية.
- 9- تعزيز التعلم المستمر وتنمية القدرات القيادية: توفير برامج تطوير مستمرة لتعزيز مهارات القيادة، وتشجيع التعلم الذاتي والتطبيق العملي لتعميق الجاهزية الفعلية للمرشحين.
- 10- ضمان التنوع والشمول والعدالة: مراعاة تكافؤ الفرص ومنع أي تحيز في جميع مراحل اختيار وتطوير القيادات، مع تعزيز بيئة قيادية متنوعة وغنية بالأفكار والخبرات..

## معايير ترشيح واختيار القيادات

تهدف هذه المعايير إلى اختيار قيادات مؤهلة وفعّالة، مبنية على تقييم موضوعي لمهاراتهم المهنية والسلوكية والشخصية، بما يضمن مساهمتهم في تحقيق أهداف الجمعية واستمرارية أدائها.

### 1- المعايير المهنية والوظيفية، وتستند على الأدلة والشواهد التالية:

- 1) سجل موثق من الإنجازات والنجاحات في المهام والمسؤوليات السابقة.
- 2) مستوى الخبرة المناسبة للمنصب المستهدف، بما في ذلك إدارة فرق أو مشاريع.
- 3) إتقان المهارات الأساسية المطلوبة لمجال العمل.
- 4) القدرة على التعامل مع التحديات التقنية أو التشغيلية.

### 2- المعايير القيادية والسلوكية، وتستند على الأدلة والشواهد التالية:

- 1) القدرة على اتخاذ القرار، حل المشكلات، إدارة الوقت والموارد، وتوجيه الفرق.
- 2) القدرة على التكيف مع التغيرات المؤسسية والتعامل مع مواقف معقدة أو غير متوقعة.
- 3) مهارات تواصل فعال مع فرق العمل والإدارة والزملاء.
- 4) إظهار روح المبادرة والقدرة على تقديم حلول مبتكرة وفعّالة.

### 3- المعايير الشخصية والقيم المؤسسية، وتستند على الأدلة التالية:

- 1) الالتزام بالقيم والأخلاقيات: الالتزام بالشفافية والنزاهة والقيم المؤسسية.
- 2) الانضباط والمسؤولية: الالتزام بالمواعيد والمهام والقدرة على تحمل المسؤوليات.
- 3) الالتزام بالتعلم المستمر: استعداد لتطوير الذات والارتقاء بالمهارات والمعارف بشكل مستمر.

### 4- المعايير المستقبلية والاستراتيجية، وتستند على الأدلة التالية:

- 1) الجاهزية للتطوير القيادي: قدرة المرشح على تحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً، واستعداده للنمو والتطور الوظيفي.
- 2) التوافق مع رؤية واستراتيجية الجمعية: قدرة المرشح على مواءمة أهدافه وطموحاته الشخصية مع رؤية الجمعية وأولوياتها الاستراتيجية لضمان مساهمة فعّالة في تحقيق أهداف الجمعية.
- 3) إمكانية الاستمرارية والتعاقب القيادي: التأكد من أن المرشح يمكن أن يسد المناصب الحرجة في المستقبل.

## 5- أدوات القياس والتقييم، وتستند على الوثائق والأدلة التالية:

- 1) التقييم متعدد المصادر 360 درجة (آراء المديرين، الزملاء، المرؤوسين).
- 2) المقابلات السلوكية والتقنية.
- 3) تحليل الأداء السابق والتقارير السنوية.
- 4) استبيانات القدرات والمهارات القيادية.

## التوجيه والإرشاد القيادي

التوجيه والإرشاد هو عملية منظمة تهدف إلى نقل المعرفة المؤسسية الصامتة والخبرة القيادية من قادة الجمعية ذوي الكفاءة العالية (الموجهين) إلى المرشحين الواعدين (قيادات الصف الثاني) من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- 1- نقل الخبرة: تسريع عملية اكتساب المرشحين للخبرة العملية والمهارات السلوكية اللازمة للمناصب القيادية العليا.
- 2- بناء الثقة: تعزيز ثقة المرشحين وقدرتهم على اتخاذ القرارات في بيئات العمل المعقدة.
- 3- التوجيه المهني: مساعدة المرشحين في تحديد مساراتهم المهنية على المدى الطويل ومواءمتها مع احتياجات الجمعية الاستراتيجية.

ويتم اختيار الموجهين من القيادات الحالية أو السابقة أو الخبراء الخارجيين وفقاً للمعايير التالية:

- 1- الكفاءة القيادية: أن يمتلك الموجه سجل إنجازات موثق وخبرة عملية لا تقل عن 5 سنوات في مستوى قيادي متوسط أو أعلى.
- 2- الجدارة السلوكية: الالتزام التام بقيم الجمعية، وإظهار مهارات عالية في التواصل والإصغاء الفعال والتغذية الراجعة البناءة.
- 3- الاستعداد والوقت: إظهار التزام واضح بتخصيص وقت منتظم، والمشاركة في تدريب أساسي على مهارات التوجيه والإرشاد.

ويتم ذلك وفقاً للآلية التالية:

الخطوة	المسؤول	الإجراء
تحليل الفجوة	مكتب التميز المؤسسي	تحديد الفجوات الحرجة في جدارات المرشح بناءً على تقييم 360 درجة ونتائج الأداء.
التوفيق والتخصيص	مكتب التميز المؤسسي	التوفيق بين المرشح وموجه يمتلك الخبرة اللازمة لسد هذه الفجوات (تخصيص شخصي ومهني).
اتفاقية الإرشاد	الموجه والمرشح	توقيع عقد إرشاد لمدة محددة (من 6 - 12 شهراً)، يحدد الأهداف، وتواتر الجلسات (مثلاً: ساعة واحدة شهرياً).
المتابعة والقياس	مكتب التميز المؤسسي	المتابعة الإدارية للالتزام الطرفين، وإجراء تقييم سري (استبانة) لقياس جودة العلاقة ونقل الخبرة.

ويُقاس أثر برنامج التوجيه والإرشاد كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال:

- 1- نسبة الإنجاز : عدد الجلسات المكتملة مقابل المخطط لها.
- 2- رضا الطرفين: نتائج استبيانات الرضا عن عملية التوفيق والتخصيص ونوعية الدعم المقدم.
- 3- تطور الجدارات: قياس التغير الإيجابي في الجدارات السلوكية للمرشح في تقييم 360 درجة التالي للبرنامج.

## المخرجات

- تعكس مخرجات هذا الدليل نتائج عملية لتطوير القيادات، تعزز جاهزية الجمعية، وتضمن استدامة الأداء، مع موازنة تطوير الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية وترسيخ قيم القيادة المؤسسية.
- 1- قائمة بالقيادات الحالية والواعدة: تتضمن جميع المرشحين الحاليين والمحتملين للمناصب القيادية مع توثيق مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، لتحديد أفضل الأشخاص لتولي الأدوار المختلفة في الجمعية.
  - 2- خطط تطوير فردية لكل قائد وقيادي واعد: تشمل برامج تدريبية متخصصة، جلسات إرشاد وتوجيه، فرص تكليف عملي لتطبيق المهارات، وأهداف واضحة وقابلة للقياس لمتابعة التطور بشكل مستمر.
  - 3- رفع مستوى الجاهزية القيادية: التأكد من قدرة المرشحين على تولي المسؤوليات القيادية بفعالية وثقة من خلال التدريب العملي والمستمر، وتعزيز مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات وإدارة الفرق.
  - 4- معايير تقييم وترقية عادلة وشفافة: استخدام أدوات تقييم متعددة تشمل تقييم 360 درجة، مقابلات سلوكية وتقنية، تحليل الأداء السابق، واستبيانات المهارات، لضمان العدالة والموضوعية في التقييم والاختيار والترقية.
  - 5- توثيق ومتابعة شاملة: تسجيل جميع مراحل تطوير القيادات، الإنجازات، والتقييمات في سجلات واضحة ومنظمة، لدعم الشفافية والمساءلة وتمكين الإدارة من اتخاذ القرارات المستنيرة.
  - 6- ضمان استمرارية وتعاقب قيادي: تطوير آليات لضمان سد المناصب الحرجة مستقبلاً، بما يشمل تحديث قوائم المرشحين وخطط التطوير وفق المتغيرات الداخلية والخارجية، لضمان جاهزية مستدامة للجمعية.
  - 7- بيئة داعمة للنمو القيادي: خلق بيئة عمل محفزة وآمنة تدعم التعلم المستمر، تطوير المهارات القيادية، تعزيز المبادرة والابتكار، وتشجيع مشاركة القيادات في صنع القرار المؤسسي.
  - 8- تحسين الأداء المؤسسي: تعزيز كفاءة الجمعية من خلال قيادة مجهزة ومدربة جيداً، بما يرفع جودة اتخاذ القرار ويسهم في تحقيق أهداف الجمعية الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

## مسارات التطوير القيادي

يقضي دليل إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني تصميم مسارات تطوير قيادي متدرجة، تمكن من بناء قدرات قيادية متكاملة تتوافق مع طبيعة الأدوار التنظيمية والمستويات الوظيفية. وتصمم هذه المسارات بطريقة تسمح بالتطوير المرحلي المستمر، مع موازنة البرامج والمحتوى التدريبي مع احتياجات الجمعية المستقبلية، ويتم ترقية المتدربين بين المسارات بناءً على تقييم الجاهزية وتحقيق معايير الأداء والجدارات المحددة، وتنقسم المسارات إلى ثلاثة مستويات رئيسية:



- 1- مسار القيادات الواعدة (الصف الثاني): يستهدف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية ممن أظهروا استعدادا وقدرة على القيادة. يركز هذا المسار على بناء المهارات القيادية الأساسية، وتعزيز فهمهم للثقافة المؤسسية، وتمكينهم من تحمل مسؤوليات موسعة تدريجيا.
  - 2- مسار القيادات المتوسطة: يشمل مديري الإدارات أو رؤساء الفرق ممن لديهم سجل أداء مميز، ويهيئون للانتقال إلى أدوار قيادية. يتضمن هذا المسار تدريباً تخصصياً في صنع القرار، وإدارة التغيير، والقيادة التشاركية، إضافة إلى مهام قيادية فعلية بتكليف مؤقت لتعزيز الخبرة العملية.
  - 3- مسار القيادات العليا: يخصص للمرشحين للمناصب القيادية الاستراتيجية. يركز على التفكير الاستراتيجي، بناء التحالفات، التمثيل المؤسسي، وصناعة الأثر، ويشمل فرص تعلم قيادية متقدمة، ومهام محورية على مستوى الجمعية، مع إشراف مباشر من الإدارة العليا.
- وتتوافق كل مرحلة من هذه المسارات مع مكونات الجدارات القيادية، بما يضمن اتساق التطوير مع توقعات الأدوار، واستهداف الفجوات الفعلية في القدرات، وبناء قاعدة قيادية مرنة وجاهزة لمتطلبات التعاقب المؤسسي.

### خريطة التعاقب القيادي

خريطة التعاقب القيادي هي أداة استراتيجية محورية في منظومة إعداد وتطوير القيادات، وتهدف إلى توفير صورة شاملة ومحدّثة عن المناصب القيادية الحرجة داخل الجمعية، ومستوى جاهزية الكفاءات المرشحة لشغلها على المدى القصير والمتوسط والبعيد. وتُمكن هذه الخريطة الإدارة من التخطيط المسبق لاستمرارية القيادة، وتقليل المخاطر التشغيلية، وضمان اتساق التعاقب مع الرؤية والاستراتيجية والجدارات القيادية المعتمدة.

#### أولاً: أسس بناء خريطة التعاقب القيادي

تعتمد الخريطة على تحليل منهجي لثلاثة محاور رئيسية:

- 1- أهمية المنصب (حرجة - عالية - متوسطة).
- 2- جاهزية المرشح (وفق مستويات زمنية محددة)
- 3- الفجوات في الجدارات والمهارات المطلوب سدّها لضمان استعداد فعلي لشغل المنصب.

#### ثانياً: تصنيف الكفاءات القيادية:

تصنف الكفاءات القيادية في الخريطة إلى ثلاثة مستويات جاهزية، اعتماداً على تقييم جدارات القيادة والسجل المهني ونتائج الأداء، وذلك كما يلي:

#### 1- جاهز لتولي المركز القيادي خلال أقل من 12 شهراً (جاهزية عالية)

مرشحون أظهروا نضجاً في الكفاءة القيادية، وأكملوا معظم متطلبات خططهم التطويرية، ولديهم خبرة عملية كافية من خلال التكاليفات القيادية أو المشاريع المحورية، ويمكن إسناد المنصب لهم مباشرة عند الشغور المخطط أو الطارئ، مع توفير فترة تمكين قصيرة.

#### 2- جاهز خلال سنة إلى 3 سنوات (جاهزية متوسطة)



مرشحون يمتلكون القدرات الجوهرية للمستوى القيادي المستهدف، لكنهم بحاجة إلى استكمال تطوير محدد في المهارات الاستراتيجية أو الخبرات التشغيلية، ويتم دعمهم من خلال (برامج تطوير فردية، وتكليفات مرحلية، وإرشاد قيادي موجّه) بهدف رفع مستوى الجاهزية التدريجي ليصبحوا مؤهلين لشغل المناصب القيادية خلال دورة التخطيط القادمة.

### 3- جاهز على المدى الطويل – أكثر من 3 سنوات (جاهزية مبكرة)

مرشحون في المراحل الأولى من المسار القيادي، يمتلكون مؤشرات قيادة واحدة ولكنهم يحتاجون إلى إعداد أطول يشمل بناء الجدارات الأساسية والخبرة الميدانية، وهنا، يتم التركيز على تنمية القدرات الأساسية، وتوفير برامج إعداد طويلة الأجل، ورصد تطوّرهم دورياً ضمن المسار القيادي.

#### ثالثاً: أهمية خريطة التعاقب الوظيفي

تستخدم الخريطة كأداة استراتيجية لضمان:

- 1- استمرارية القيادة عند حدوث شغور مفاجئ أو مخطط.
- 2- توجيه الاستثمارات التدريبية نحو الوظائف الحرجة والكوادر ذات الأولوية.
- 3- تقليل المخاطر التشغيلية الناتجة عن الاعتماد على أفراد محددين.
- 4- تسريع نقل المعرفة القيادية عبر تكليفات ومشاريع مدروسة.
- 5- دعم التخطيط الاستراتيجي طويل المدى عبر مواءمة الجاهزية مع المتطلبات المستقبلية.
- 6- تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل الفاقد الناتج عن دوران القادة..

### آلية الاعتراف وتحفيز المرشحين

تهدف هذه الآلية إلى تعزيز المشاركة الفاعلة في برامج إعداد القيادات وتقدير جهود المرشحين ونتائجهم، بما يساهم في رفع الدافعية وترسيخ ثقافة التميز القيادي. وتشكل الآلية جزءاً من استراتيجية شاملة لإدارة المواهب داخل الجمعية، وتدعم تطوير القيادات المتقدمة وضمان جاهزيتها لأداء المهام القيادية بكفاءة.

#### المبادئ الأساسية:

تعتمد الآلية على ثلاثة مبادئ رئيسية لضمان العدالة والفاعلية:

- **العدالة والشفافية:** ربط الاعتراف والتحفيز بنتائج موضوعية ومؤشرات أداء واضحة.
- **التحفيز المتدرج:** تقديم الاعتراف والتحفيز بما يتناسب مع مستوى الإنجاز والمرحلة القيادية للمرشح..
- **الدمج بين التحفيز المعنوي والمادي:** تحقيق توازن مستدام بين التقدير المعنوي والتحفيز المادي بما يعزز الالتزام والتطوير المستمر..

#### أشكال التحفيز:

1. **التحفيز المعنوي:** تسعى الجمعية إلى تكريم الجهود والإنجازات القيادية للمرشحين من خلال منح شهادات تقدير رسمية صادرة عن الإدارة العليا، وإبراز إنجازاتهم في الفعاليات والمؤتمرات السنوية للجمعية، بالإضافة إلى عرض قصص النجاح في التقارير الداخلية والمواد الإعلامية، وتوجيه خطابات إشادة رسمية من قيادات

الجمعية، بما يعزز شعور المرشحين بالاعتراف والتميز ويحفزهم على المشاركة الفاعلة في برامج إعداد القيادات.

2. **التحفيز المهني:** يركز على دعم تطوير الكفاءات القيادية من خلال منح المرشحين أولوية في الترشيح للمناصب القيادية الشاغرة، وإتاحة الفرص للمشاركة في برامج تدريبية متخصصة داخلياً وخارجياً، بالإضافة إلى تكليفهم بمهام قيادية مؤقتة تمنحهم خبرة عملية فعلية، مع توفير جلسات إشراف فردية مع قيادات عليا لتعزيز مهاراتهم القيادية وصقل قدراتهم في اتخاذ القرار وإدارة الفرق.

3. **التحفيز المادي:** يشمل تقديم بدلات أو مكافآت تشجيعية رمزية وفق سياسات الموارد البشرية المعتمدة، إلى جانب دعم جزئي للبرامج الدراسية والشهادات الاحترافية المتعلقة بالقيادة، بهدف ربط الإنجاز الفعلي بالمكافأة الملموسة وتحفيز المرشحين على تطوير مهاراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي..

يستند تحديد نوعية ومستوى التحفيز إلى نتائج التقييم القيادي، ومستوى التزام المرشح بخطة التطويرية، وأثر مشاركته على أدائه الفعلي في بيئة العمل.

## إدارة الإخفاق والاستبعاد من المسار القيادي

تطبق هذه الآلية لضمان العدالة والشفافية عند عدم استيفاء المرشح لمتطلبات البرنامج، مع الحفاظ على حقوقه الوظيفية.

**أولاً: متى يعتبر المرشح مخفقا؟**

يعتبر المرشح مخفقا في المسار القيادي إذا تحقق أي من البنود التالية بعد مراجعة تقييمين دوريين متتاليين:

- 1- عدم تحقيق مؤشر الأداء في خطة التطوير الفردية بنسبة تقل عن (70%).
- 2- الإخفاق في تقييم الجدارات متعدد المصادر (360 درجة) في نفس الجدارة الحرجة مرتين متتاليتين.
- 3- التغيب عن أكثر من (20%) من مدة البرنامج أو استكمال أقل من (80%) من الأنشطة والتكليفات والممارسات العملية.

### ثانياً: الإجراءات التصحيحية والاستبعاد

1- عند ثبوت الإخفاق، يعقد اجتماع تحذيري ويتم وضع خطة تحسين مكثفة لمدة لا تتجاوز (3) أشهر، تركز على سد الفجوات المحددة.

2- يتم الاستبعاد النهائي بقرار من المدير التنفيذي بناءً على توصية مكتب التميز المؤسسي في حال:

- 1) الإخفاق في اجتياز متطلبات خطة التحسين.
- 2) ثبوت مخالفات سلوكية جوهريّة تتعارض مع قيم الجمعية.
- 3) الانسحاب الطوعي بطلب رسمي.

### ثالثاً: الأثر المترتب

1- لا يترتب على الاستبعاد من المسار القيادي أي أثر سلبي على التقييم السنوي العام للموظف أو على وضعه الوظيفي الحالي أو راتبه، ما لم يكن سبب الاستبعاد سلوكياً.

2- يسمح للموظف الذي استُبعد لأسباب تتعلق بالأداء بتقديم طلب إعادة ترشيح بعد مرور فترة لا تقل عن (12) شهرا، شريطة إظهار تحسن موثق في الأداء.

## مؤشرات الأداء الرئيسية

1. **نسبة إكمال خطط التطوير الفردية لكل مرشح:** يقيس الالتزام الفعلي بالبرنامج ومدى جاهزية المرشحين، ويحسب كالتالي:  
(عدد المرشحين الذين أكملوا جميع الأنشطة المقررة في خطة التطوير الشخصية ÷ إجمالي المرشحين) × 100%.
2. **عدد المرشحين الجاهزين لشغل المناصب الحرجة في الوقت المحدد:** يقيس قدرة البرنامج على توفير بدائل قيادية جاهزة لشغل المناصب الحرجة دون تأخير، ويحسب كالتالي:  
(عدد المناصب الحرجة التي توفر لها مرشح جاهز في الوقت المحدد ÷ إجمالي المناصب الحرجة) × 100%.
3. **نسبة التغطية الفعلية للمناصب القيادية عند حدوث شغور:** يقيس كفاءة نظام التعاقب القيادي في توفير بديل جاهز لتولي المنصب فور حدوث الشغور، بما يضمن استمرارية العمل دون تعطل. ويحسب كالتالي:  
(عدد المناصب الحرجة التي شغلها مرشح الصف الثاني ÷ إجمالي المناصب الحرجة التي شغرت فعليا) × 100%.
4. **عدد المرشحين الذين تم تكليفهم بمهام قيادية فعلية:** يقيس مدى تطبيق ما تعلمه المرشحون في بيئة عمل واقعية، ويعكس فعالية البرنامج في إتاحة فرص قيادة حقيقية لتقييم جاهزيتهم. ويحسب كالتالي:  
(عدد المرشحين الذين تم تكليفهم بمهام قيادية فعلية ÷ إجمالي المرشحين) × 100%.
5. **عدد برامج التدريب أو الورش التي أكملها المرشحون:** يقيس مدى التزام المرشحين ببرامج التعلم والتطوير المستمر، ومدى تقدمهم في الأنشطة التدريبية المخططة. ويحسب كالتالي:  
(إجمالي عدد برامج التطوير المكتملة من قبل المرشحين ÷ إجمالي عدد البرامج المقررة لكل مرشح) × 100%.
6. **نسبة المرشحين الذين تم تقييمهم بشكل دوري وفق الخطة:** يقيس التزام البرنامج بعمليات التقييم المرحلي للمرشحين، ويعكس جودة متابعة الأداء وتحديث خطط التطوير عند الحاجة. ويحسب كالتالي:  
(عدد المرشحين الذين تم تقييمهم دورياً وفق الخطة المعتمدة ÷ إجمالي المرشحين) × 100%.

## الميزانية وآلية تمويل برامج القيادات

لتأمين استمرارية وجودة برامج إعداد وتطوير القيادات، يتم اعتماد ميزانية سنوية مخصصة لهذه البرامج، وتتبع الآلية التالية في إدارتها:

- 1- **تقدير الميزانية:** يتم تقديم تقديرات تفصيلية لاحتياجات التمويل لبرامج التطوير (التدريب، الشهادات، الإرشاد، التقييم 360) من قبل مكتب التميز المؤسسي والإدارة التنفيذية، وذلك قبل بدء دورة التخطيط السنوية للجمعية.
- 2- **التصنيف والتوزيع:** يتم تصنيف ميزانية التطوير إلى محاور واضحة، مع تخصيص أولوية التمويل للمسارات القيادية المرتبطة بالمناصب الحرجة ومسار القيادات العليا.

- 3- الاعتماد والموافقة: تخضع الميزانية المقترحة لاعتماد المدير التنفيذي والموافقة النهائية من مجلس الإدارة، لضمان المواءمة مع الاستراتيجية العامة للجمعية.
- 4- المساءلة والصرف: يتولى مكتب التميز المؤسسي بالتعاون مع الإدارة المالية مسؤولية الإشراف على صرف الميزانية، وتوثيق الإنفاق الفعلي مقابل المخطط، مع الالتزام بالشفافية في استخدام الموارد المخصصة لتطوير القيادات.
- 5- الموارد البديلة: يتم البحث عن مصادر تمويل بديلة أو إضافية لتمويل البرامج عالية التكلفة (مثل برامج القيادات الخارجية أو الشهادات الاحترافية)، كالدعم من المانحين، أو برامج المسؤولية المجتمعية للشركات.

### إدارة مخاطر إعداد القيادات وقيادات الصف الثاني

الخطر	التأثير	آلية الحد أو المعالجة
ضعف التزام المرشحين بخطط التطوير	يؤدي إلى تأخر جاهزية البدائل القيادية وبالتالي تعطل التعاقب	متابعة دورية للمرشحين، تحفيز الالتزام، اجتماعات مراجعة
عدم توفر بديل جاهز عند شغور منصب حرج	توقف العمليات الأساسية أو تعطل العمل الإداري	وضع خطط تعاقب مبكرة، تقييم دوري للجاهزية، تدريب إضافي للمرشحين
ضعف جودة البرامج التدريبية وورش التطوير	انخفاض مستوى المهارات المكتسبة، تأثير سلبي على أداء المرشحين	مراجعة محتوى التدريب بانتظام، تقييم رضا المشاركين، تحديث البرامج عند الحاجة
قصور أو تأخير في التقييم الدوري للمرشحين	ضعف قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة بشأن الجاهزية والترقية	توحيد أدوات التقييم، وضع جدول تقييم دوري، تدريب المقيمين على المعايير
مقاومة التغيير من بعض القيادات الحالية	تعطيل تطبيق الدليل أو مقاومة نقل السلطة للبدائل	برامج إدارة التغيير، إشراك القيادات في التخطيط، توعية بأهمية التعاقب

### الاعتماد

تم اعتماد هذه الوثيقة من قبل مجلس إدارة جمعية طهور في اجتماعه رقم (06) المنعقد بتاريخ 19 / 06 / 1447هـ الموافق 10 / 12 / 2025م.

رئيس مجلس الإدارة



أنس بن محمد السليم

