



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



## سياسة تخطيط تخطيط الموارد البشرية



جمعية طهور بعنيزة  
Tahoor Association in Onaizah

تم اعتماد النسخة الأولى من هذه الوثيقة في اجتماع مجلس الإدارة  
رقم (2) لعام 2022م في 18 / 08 / 1443 هـ الموافق 21 / 03 / 2022م  
واعتماد النسخة الثانية في الاجتماع رقم (1) لعام 2026م في 23 / 08 / 1447 هـ الموافق 11 / 02 / 2026م



النسخة الثانية

5	عدد الصفحات	01	رقم الإصدار	05	سياسة تميز:
2026 / 02 / 11	تاريخ التعديل	2022 / 03 / 21	تاريخ الإصدار		

## سياسة تخطيط الموارد البشرية

### أولاً - المقدمة

انطلاقاً من توجه جمعية طهور لرعاية ومساندة مرضى السرطان بعنيزة نحو التخطيط المستدام للموارد البشرية، وتعزيز الجاهزية التنظيمية، وضمان استمرارية الأعمال، تم إعداد سياسة تخطيط الموارد البشرية لتكون إطاراً حاكماً يوجه عملية تحديد الاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية، وتحليل الفجوات، وربط الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.

### ثانياً - الغرض من السياسة:

تهدف هذه السياسة إلى تنظيم عملية تخطيط الموارد البشرية في الجمعية من خلال:

- 1- تحديد الاحتياجات الوظيفية وفق الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- 2- التنبؤ بالاحتياج المستقبلي للموارد البشرية كمّاً ونوعاً.
- 3- تحليل فجوات القوى العاملة ووضع خطط المعالجة المناسبة.
- 4- دعم برامج الإحلال الوظيفي واستمرارية الأعمال.
- 5- تعزيز كفاءة الاستقطاب والتوظيف بناءً على نتائج التخطيط.
- 6- تمكين قياس فعالية تخطيط الموارد البشرية والتحسين المستمر.

### ثالثاً - السياسات (الالتزامات):

- 1- تلتزم الجمعية بوضع وتطوير سياسات وإجراءات وأنظمة عمل شاملة تغطي كافة الجوانب والتأكد من وضوح وشفافية سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة
- 2- الالتزام بتطوير الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات الإدارية والمالية، وربط خطط الموارد البشرية بالسياسات واستراتيجية الجمعية والهيكل التنظيمي والعمليات الرئيسية لها، مع الالتزام بوضوح وشفافية سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة.
- 3- تقوم الجمعية بتحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها، كما تقوم بتخطيط احتياجات الجمعية، وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العاملين وفق احتياجات العمل وبما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 4- تلتزم الجمعية بوضع الخطط وإدارة عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، وعملية التوظيف، وتهيئة الموظفين الجدد وتخطيط المسارات الوظيفية، وإدارة برنامج التدرج والتعاقب الوظيفي للموارد البشرية، وتحقيق العدل والمساواة في تطبيق سياسة التوظيف والترقيات والمكافآت.
- 5- تلتزم الجمعية بوضع خطة لتوطين الوظائف ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر.
- 6- تلتزم الجمعية بإشراك العاملين في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية.
- 7- الالتزام بعمل استطلاعات دورية لأراء العاملين وقياس رضاهم، والاستفادة من النتائج لتطوير سياسات وخدمات الموارد البشرية بالجمعية، ووضع نظام واضح وفعال للنظام الوظيفي.

## رابعاً - المسؤوليات

- 1- مجلس الإدارة: اعتماد السياسة، ومتابعة مستوى الالتزام بتطبيقها، وضمان توافقها مع التوجه الاستراتيجي للجمعية.
- 2- الإدارة العليا: الإشراف على تطبيق السياسة، وضمان تكامل تخطيط الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، ومتابعة تحقيق المستهدفات.
- 3- إدارة الموارد البشرية: تنفيذ السياسة، وإعداد وتحديث خطط تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الاحتياجات والفجوات، وقياس فاعلية التخطيط، ورفع التقارير الدورية.
- 4- الإدارات المعنية: تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، والتعاون في تنفيذ خطط الإحلال واستمرارية الأعمال.

## خامساً - المستندات الواجب توافرها:

- 1- الخطة الاستراتيجية المعتمدة للجمعية.
- 2- الخطط التشغيلية السنوية.
- 3- الهيكل التنظيمي المعتمد والمحدث.
- 4- بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة.
- 5- خطة تخطيط الموارد البشرية.
- 6- تحليل الاحتياج الحالي والمستقبلي للقوى العاملة.
- 7- دراسة فجوات الموارد البشرية والمهارات.
- 8- خطة الإحلال الوظيفي واستمرارية الأعمال.
- 9- خطة التدريب والتطوير المبنية على نتائج التخطيط.
- 10- قواعد بيانات الموارد البشرية المحدثة.
- 11- مؤشرات قياس فاعلية تخطيط الموارد البشرية.
- 12- التقارير الدورية لمتابعة التنفيذ والتحسين المستمر..

## سادساً - النطاق (المستفيدين والمستهدفون من السياسة):

- 1- تُطبَّق هذه السياسة على جميع الإدارات والوحدات التنظيمية في جمعية طهور.
- 2- تشمل جميع منسوبي الجمعية من موظفين ومتعاونين وفق الأنظمة المعتمدة.
- 3- تُعتمد عند إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والموارد المرتبطة بها.
- 4- تُستخدم في حالات التوسع المؤسسي، وإعادة الهيكلة، واستمرارية الأعمال، بما يدعم متطلبات التميز المؤسسي في العمل الخيري..

## المخرجات المتوقعة:

- 1- خطة تخطيط الموارد البشرية المحدثة.
- 2- سجل الفجوات الوظيفية والمهارية وخطط المعالجة.
- 3- الهيكل التنظيمي الموائم للخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- 4- مؤشرات الأداء والتقارير الدورية المتعلقة بالموارد البشرية.
- 5- خطط الإحلال الوظيفي واستمرارية الأعمال للوظائف الحرجة.

## سابعاً - تطبيق السياسة:

م	الخطوات	المسؤولية	الزمن	قياس الفعالية
1	إعداد خطة الموارد البشرية السنوية بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجمعية	إدارة الموارد البشرية	سنويا	نسبة اكتمال الخطة مقارنة بالاحتياجات الاستراتيجية
2	تحديد الاحتياجات التشغيلية لكل إدارة وفق خططها التشغيلية	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع مدراء الإدارات	سنويا / قبل بداية العام المالي	نسبة تغطية الاحتياجات التشغيلية بالمستويات المطلوبة
3	دراسة الفجوات الوظيفية والمهارية ووضع خطط المعالجة (توظيف - إحلال - تدريب)	إدارة الموارد البشرية	نصف سنوي	نسبة سد الفجوات مقارنة بالخطة
4	تحديث الهيكل التنظيمي لضمان توافقه مع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	الإدارة التنفيذية & إدارة الموارد البشرية	عند تحديث الخطط أو الهيكل	عدد الوظائف والهيكل الموائم مقارنة بالخطة
5	تنفيذ خطط الإحلال للوظائف الحرجة وضمان استمرارية الأعمال	الإدارات المعنية بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية	عند الحاجة / شغل الوظائف الحرجة	نسبة الوظائف الحرجة المغطاة وفق خطط الإحلال
6	متابعة مؤشرات الأداء ورفع التقارير الدورية	إدارة الموارد البشرية	ربع سنوي	جودة ودقة التقارير، مستوى التوصيات المنفذة
7	تنفيذ خطط التدريب والتطوير وفق نتائج تحليل الفجوات	الموارد البشرية بالتنسيق مع مدراء الإدارات	نصف سنوي / حسب الخطة	نسبة الموظفين المستفيدين من التدريب مقابل المستهدف

## ثامناً - القياس:

م	المؤشر	المستهدف	الاستفادة من القياس	كيفية القياس
1	نسبة اكتمال خطة الموارد البشرية السنوية	100%	ضمان مواءمة التخطيط مع الخطة الاستراتيجية	مقارنة الخطة المنفذة مع الخطة المعتمدة
2	نسبة تغطية الاحتياجات التشغيلية لكل إدارة	90%+	التأكد من توفر الموارد البشرية اللازمة للخطط التشغيلية	مراجعة طلبات الاحتياجات التشغيلية مقابل الموارد المتوفرة
3	نسبة سد الفجوات الوظيفية والمهارية	90%+	تحسين كفاءة الموارد البشرية وتقليل الفجوات	تحليل نتائج خطط المعالجة (توظيف - إحلال - تدريب)
4	نسبة الوظائف الحرجة المغطاة وفق خطط الإحلال	100%	ضمان استمرارية الأعمال	متابعة تنفيذ خطط الإحلال للوظائف الحرجة

م	المؤشر	المستهدف	الاستفادة من القياس	كيفية القياس
5	جودة ودقة التقارير الدورية	100% دقيقة وصحيحة	دعم اتخاذ القرار والتحسين المستمر	تقييم التقارير من قبل الإدارة العليا ومراجعتها
6	نسبة الموظفين المستفيدين من التدريب والتطوير	90% من المستهدفين	رفع مستوى المهارات وتحسين الأداء	تحليل سجلات التدريب والتطوير ومقارنتها بالخطة
7	مواءمة الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية	100%	دعم التخطيط الفعال للموارد البشرية	مقارنة الهيكل التنظيمي الحالي مع المخطط والمعتمد

### تاسعا - التطوير:

- 1- مراجعة السياسة الحالية للتأكد من توافقها مع الأنظمة والتشريعات الحكومية وسياسات الجمعية، وتحديد الفجوات وأي نقاط تحتاج إلى تعديل أو تحسين.
- 2- ربط كل التزام بالمرجات المستهدفة وفصل التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التشغيلي لضمان وضوح المسؤوليات والمهام.
- 3- تجهيز الأدوات والمستندات اللازمة، بما يشمل الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، الهيكل التنظيمي، بطاقات الوصف الوظيفي، خطط الإحلال الوظيفي، وسجلات التدريب والتطوير.
- 4- تنفيذ السياسة وفق جدول محدد يوضح الخطوات العملية والمسؤوليات والزمن، مع تحديد مؤشرات الأداء ورفع التقارير الدورية.
- 5- توعية المدراء والموظفين بالالتزامات وخطط التنفيذ، وتدريب إدارة الموارد البشرية على أدوات التخطيط والتحليل والقياس.
- 6- متابعة مؤشرات الأداء والنتائج بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة لضمان التحسين المستمر ورفع كفاءة الموارد البشرية.
- 7- توثيق جميع الخطط والتقارير ونتائج القياس لضمان الشفافية وسهولة الرجوع إليها، والاستفادة منها في التحسين وفي التقييم المؤسسي والترشح للجوائز.

### عاشرا - المراجع:

- 1- نظام العمل السعودي 1426 وتعديلاته اللائحة.
- 2- الخطة الاستراتيجية لجمعية طهور والخطط التشغيلية السنوية.
- 3- الوثائق التنظيمية وسياسات الموارد البشرية المعتمدة في الجمعية
- 4- معيار الموارد البشرية في جائزة التميز في العمل الخيري في السعودية

### حادي عشر - الاعتماد:

تم اعتماد هذه النسخة في اجتماع مجلس إدارة رقم (1) لعام 2026م في 23 / 08 / 1447هـ الموافق 11 / 02 / 2026م

رئيس مجلس الإدارة



أنس بن محمد السليم

