



جمعية طهور بعنيزة
Tahoor Association in Onaizah



سياسة التميز القيادي



جمعية طهور بعنيزة
Tahoor Association in Onaizah

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



النسخة الأولى

7	عدد الصفحات	01	رقم الإصدار	04	سياسة تميز :
		تاريخ التعديل	2026 / 02 / 11		تاريخ الإصدار

سياسة التميز القيادي

أولاً - الغرض من السياسة:

تهدف سياسة التميز القيادي إلى ترسيخ دور قيادة الجمعية في توجيه العمل الخيري وتعزيز استدامته من خلال رسم التوجه الاستراتيجي والعمل كقدوة حسنة في الالتزام بالقيم المؤسسية والسلوك المهني، وتمكين العاملين، واعتماد ثقافة الجودة والحوكمة وإدارة المخاطر والتغيير، بما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، واستمرارية الأعمال، وتبني أفضل الممارسات والمعايير المحلية والدولية، وبما يسهم في إعداد قيادات مستقبلية قادرة على تحقيق رسالة الجمعية وخدمة المستفيدين والمجتمع بكفاءة عالية.

ثانياً - السياسات (التزامات القادة)

المحور الأول: رسم التوجه الاستراتيجي والعمل كقدوة حسنة

- 1- تلتزم قيادة الجمعية برسم التوجه الاستراتيجي ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية للجمعية.
- 2- تلتزم قيادة الجمعية بمفهوم العمل الخيري وتطبيق مبادئه والتتقيف بأهميته من الجانب الديني والإنساني.
- 3- تلتزم القيادة بإظهار الالتزام والعمل بالقيم المؤسسية للجمعية وتعزيزها.
- 4- تحرص قيادة الجمعية وتلتزم بتمكين العاملين ومشاركتهم بالمعلومات، وتطبيق مبدأ الشورى لاتخاذ القرارات.
- 5- تقوم القيادة بتصميم آليات لتعزيز العمل الجماعي بين العاملين وتشجيعه.
- 6- تلتزم قيادة الجمعية بالمساهمة في إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- 7- تلتزم قيادة الجمعية بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتهيئة الظروف الملائمة لذلك.

المحور الثاني: تبني ونشر ثقافة وممارسات الجودة والتميز

- 8- يحرص القادة على المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميز والحوكمة.
- 9- تلتزم قيادة الجمعية بتبني وتشجيع كافة مشاريع وبرامج الجودة وتحقيق التميز المؤسسي داخل الجمعية، وتقدير العاملين المشاركين في هذه المشاريع والبرامج من أفراد وفرق عمل.
- 10- تلتزم القيادة باعتماد تطبيق مفهوم التقييم الذاتي للتميز المؤسسي وبصفة منتظمة والاستفادة من نتائج التقييم لتطوير وتحسين أعمال ونتائج الجمعية.
- 11- تلتزم القيادة باتخاذ كافة قراراتها التشغيلية والإدارية بناءً على دراسة وتحليل النتائج المختلفة المتحققة، وكذلك التوقعات والتنبؤات المستقبلية.
- 12- تلتزم القيادة بالمبادرة والتشجيع على مشاركة الجمعية في برامج وجوائز الجودة والتميز محلياً ودولياً.
- 13- تلتزم قيادة الجمعية بتشجيع نشر وتبادل أفضل الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري مع الجهات المماثلة محلياً ودولياً.

المحور الثالث: إدارة المخاطر وبرامج التغيير واستمرارية الأعمال

- 14- تلتزم القيادة ببناء وتطبيق منهجية لإدارة التغيير وتحليل التأثير على الأعمال واختيار استراتيجيات مناسبة لاستمرارية الأعمال وخطط الاستجابة للمتغيرات والحوادث.
- 15- تلتزم القيادة بتبني المواصفات القياسية المحلية والدولية ذات العلاقة لضمان التطبيق الجيد للخطة الاستراتيجية والتشغيلية.
- 16- يلتزم قادة الجمعية بالمشاركة الشخصية في إدارة برامج وفعاليات التغيير المختلفة داخل الجمعية.
- 17- تلتزم القيادة بدراسة وتحديد برامج التغيير المطلوبة للجمعية بصفة دورية بناءً على نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية.

- 18- تلتزم قيادة الجمعية بالمساهمة في تطوير آليات عمل واضحة ومحددة لإدارة وبرامج التغيير، وتقليل المقاومة لهذه برامج وضمان مشاركة كافة المعنيين في تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التغيير المختلفة.
- 19- يلتزم القادة بتحديد كافة المخاطر المحتملة على أعمال ونشاطات الجمعية وتطوير الحلول والبدائل اللازمة لمواجهتها.
- 20- يلتزم القادة بضمان شمولية الخطط الاستراتيجية للخطط البديلة والالتزام لمواجهة المخاطر والمتغيرات في القطاع الخيري.

ثالثاً - المسؤوليات

تلتزم الجهات التالية كل حسب اختصاصه بتطبيق ومتابعة متطلبات هذه السياسة:

- 1- مجلس إدارة الجمعية: بوصفه الجهة العليا المشرفة على تبني التميز القيادي ومتابعة الالتزام به.
- 2- المدير التنفيذي ومساعدوه وجميع القيادات العليا: بوصفهم المسؤولين المباشرين عن تنفيذ متطلبات هذه السياسة وترجمتها إلى خطط وبرامج.
- 3- مديرو الإدارات والوحدات ورؤساء الفرق والبرامج والمشاريع: باعتبارهم معنيين بتطبيق مبادئ التميز القيادي داخل وحداتهم ونقلها للعاملين.
- 4- جميع من يشغل منصباً قيادياً أو إشرافياً: يلتزمون بأن تكون ممارساتهم وأنشطتهم متوافقة مع أحكام هذه السياسة.

رابعاً - المخرجات المتوقعة

يتوقع أن ينتج عن التزامات هذه السياسة المخرجات التالية:

م	نص الالتزام	المخرجات المتوقعة
1	تلتزم قيادة الجمعية برسم التوجه الاستراتيجي ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية للجمعية	نسخة معتمدة من الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية، محضر اجتماع اعتماد، قائمة المبادرات المطبقة.
2	تلتزم قيادة الجمعية بمفهوم العمل الخيري وتطبيق مبادئه والتتقيف بأهميته من الجانب الديني والإنساني	عدد البرامج والمبادرات التثقيفية، تقارير توثيق الممارسات الخيرية، سجل التوعية للعاملين والمستفيدين
3	تلتزم القيادة بإظهار الالتزام والعمل بالقيم المؤسسية للجمعية وتعزيزها	تقارير تقييم الأداء القيادي، استبيان تقدير الالتزام بالقيم، أمثلة موفقة للقدوة الحسنة في العمل اليومي
4	تحرص قيادة الجمعية وتلتزم بتمكين العاملين ومشاركتهم بالمعلومات، وتطبيق مبدأ الشورى لاتخاذ القرارات	محاضر الاجتماعات التشاركية، عدد القرارات التي أُخذت بعد مشاركة العاملين، تقارير متابعة المشاركة.
5	تقوم القيادة بتصميم آليات لتعزيز العمل الجماعي بين العاملين وتشجيعه.	دليل الإجراءات الجماعية، عدد ورش العمل الجماعية المنفذة، نتائج تقييم التعاون بين الفرق
6	تلتزم قيادة الجمعية بالمساهمة في إعداد جيل جديد من قادة المستقبل	خطط تطوير القيادات، سجلات التدريب والتأهيل، عدد القادة الجدد الذين تم تأهيلهم.
7	تلتزم قيادة الجمعية بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتهيئة الظروف الملائمة لذلك	عدد المبادرات الإبداعية المنفذة، برامج التحفيز على الابتكار، سجلات المشاريع الجديدة
8	يحرص القادة على المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميز والحوكمة	قوائم حضور الدورات والملتقيات، شهادات المشاركة، تقارير تطبيق المعرفة المكتسبة

م	نص الالتزام	المخرجات المتوقعة
9	تلتزم القيادة بتبني وتشجيع كافة مشاريع وبرامج الجودة وتحقيق التميز المؤسسي داخل الجمعية، وتقدير العاملين المشاركين في هذه المشاريع والبرامج من أفراد و فرق عمل	سجل مشاريع الجودة والتميز، قائمة الفرق المشاركة، شهادات أو جوائز التقدير الممنوحة
10	تلتزم القيادة باعتماد تطبيق مفهوم التقييم الذاتي للتميز المؤسسي وبصفة منتظمة والاستفادة من نتائج التقييم لتطوير وتحسين أعمال ونتائج الجمعية	تقارير التقييم الذاتي المعتمدة، خطط التحسين الناتجة، أمثلة وشواهد على تحسين العمليات
11	تلتزم القيادة باتخاذ كافة قراراتها التشغيلية والإدارية بناءً على دراسة وتحليل النتائج المختلفة المتحققة، وكذلك التوقعات والتنبؤات المستقبلية.	محاضر الاجتماعات التي توثق القرار، تقارير تحليل البيانات المستخدمة، سجل القرارات المبنية على البيانات.
12	تلتزم القيادة بالمبادرة والتشجيع على المشاركة الجمعية في برامج وجوائز الجودة والتميز محلياً ودولياً.	وثائق الترشيح لجوائز الجودة، شهادة المشاركة أو الفوز، تقرير التقدير المحلي والدولي.
13	تلتزم قيادة الجمعية بتشجيع نشر وتبادل أفضل الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري مع الجهات المماثلة محلياً ودولياً.	عدد الوثائق أو الدراسات المتبادلة، تقارير التعاون والشراكات، ملاحظات الجهات الأخرى.
14	تلتزم القيادة ببناء وتطبيق منهجية لإدارة التغيير وتحليل التأثير على الأعمال واختيار استراتيجيات مناسبة لاستمرارية الأعمال وخطط الاستجابة للمتغيرات والحوادث.	دليل إدارة التغيير، خطة استمرارية الأعمال الموثقة، سجلات مراجعة التأثيرات وتطبيق الاستراتيجيات.
15	تلتزم القيادة بتبني المواصفات القياسية المحلية والدولية ذات العلاقة لضمان التطبيق الجيد للخطة الاستراتيجية والتشغيلية.	التطبيق الجيد للخطة الاستراتيجية والتشغيلية. تقارير الامتثال للمعايير، شهادة تطبيق المواصفات، نتائج التدقيق الداخلي.
16	يلتزم قادة الجمعية بالمشاركة الشخصية في إدارة برامج وفعاليات التغيير المختلفة داخل الجمعية.	تقارير المشاركة الشخصية للقادة، قائمة الفعاليات المدارة، تقييم تنفيذ البرامج.
17	تلتزم القيادة بدراسة وتحديد برامج التغيير المطلوبة للجمعية بصفة دورية بناءً على نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية.	جدول برامج التغيير السنوي، تقارير تحليل العوامل الداخلية والخارجية، سجلات متابعة البرامج.
18	تطوير آليات عمل واضحة ومحددة لإدارة وبرامج التغيير، وتقليل المقاومة لهذه البرامج وضمان مشاركة كافة المعنيين في تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التغيير.	دليل آليات إدارة التغيير، عدد ورش العمل للتوعية بالمقاومة، تقارير مشاركة المعنيين، نسب تحقيق الأهداف.
19	الالتزام بتحديد المخاطر المحتملة على أعمال ونشاطات الجمعية وتطوير الحلول والبدائل اللازمة لمواجهتها.	سجل المخاطر المحدث، خطط بديلة موثقة، تقارير متابعة تطبيق الحلول.
20	شمولية الخطط الاستراتيجية للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر والمتغيرات في قطاع العمل الخيري.	خطة استراتيجية شاملة تحتوي على الخطط البديلة، تقارير اختبار خطط الطوارئ، نتائج محاكاة الأزمات.

خامساً - المستندات الواجب توافرها:

لتفعيل وتطبيق سياسة التميز القيادي، تلتزم الجمعية بتوفير وحفظ وتحديث المستندات والوثائق التالية:

1- وثيقة الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية المعتمدة للجمعية مع (الأهداف، مؤشرات، المبادرات).

- 2- ميثاق القيم المؤسسية ومدونة السلوك المهني للقيادات والعاملين.
- 3- وصف واضح للأدوار والصلاحيات القيادية (مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، القيادات الوسطى).
- 4- أدلة أو نماذج خاصة بالتقييم الذاتي للتميز المؤسسي وتقارير التقييم الدورية.
- 5- سياسة أو دليل إدارة التغيير، وخطط استمرارية الأعمال، وخطط الطوارئ للأزمات.
- 6- سجل المخاطر المؤسسية المحدث، مع منهجية موثقة لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها.
- 7- سياسة أو دليل إدارة الجودة والتميز المؤسسي.
- 8- خطة وبرنامج تطوير القيادات (تدريب، تأهيل، إعداد قادة الصف الثاني).
- 9- نماذج المتابعة والتقارير القيادية (تقارير أداء، لوحات مؤشرات، محاضر اجتماعات).
- 10- سياسة أو دليل التواصل مع أصحاب المصلحة، خاصة فيما يرتبط بمشاركة القادة في اللقاءات والملتقيات والجوائز.

سادسا - النطاق (المستفيدين والمستهدفون من السياسة)

- 1- تطبق هذه السياسة على رئيس وأعضاء مجلس إدارة الجمعية والمدير التنفيذي ومساعديه.
- 2- تطبق على مديري الإدارات والوحدات ورؤساء الأقسام ومدراء البرامج وقادة الفرق.
- 3- تشمل كل من يكلف بمهام أو أدوار قيادية أو إشرافية، دائمة أو مؤقتة.
- 4- تسري على جميع أنشطة الجمعية ومشروعاتها وبرامجها داخل المملكة وخارجها - إن وجدت - في حدود ما تسمح به الأنظمة واللوائح ذات الصلة بقطاع العمل الخيري.

سابعا - تطبيق السياسة:

م	الخطوات أو الإجراءات	المسؤولية	الزمن	قياس الفعالية
1	اعتماد سياسة التميز القيادي وإعلانها رسمياً وتعميمها على القيادات والعاملين.	مجلس الإدارة، المدير التنفيذي.	شهر من اعتماد السياسة.	محضر اعتماد السياسة، تعميم رسمي، نسبة من اطلع ووقع بالاستلام.
2	مواءمة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وبرامج تطوير القيادات مع متطلبات سياسة التميز القيادي.	المدير التنفيذي، إدارة التطوير.	خلال 3 أشهر من التعميم.	وجود خطط محدثة، عدد المبادرات المرتبطة بالسياسة، نسبة تحقيق المؤشرات.
3	تنفيذ برامج تدريب وتطوير للقيادات حول مفاهيم القيادة القوية، الجودة، الحوكمة، إدارة المخاطر والتغيير.	إدارة الموارد البشرية، التطوير، المدير التنفيذي.	بشكل سنوي.	عدد البرامج المنفذة، نسبة حضور القيادات، تحسن نتائج تقييم القيادات.
4	تطبيق منهجية التقييم الذاتي للتميز المؤسسي وإعداد خطط تحسين بناءً على نتائجه.	إدارة التطوير بمشاركة القيادات.	مرة واحدة سنوياً.	تقارير تقييم ذاتي معتمدة، عدد خطط التحسين المنفذة، تحسن مؤشرات الأداء.
5	مراجعة دورية لمستوى تطبيق السياسة وتحديثها عند الحاجة.	لجنة التميز أو لجنة المراجعة، مجلس الإدارة.	كل سنتين أو عند الحاجة.	تقرير مراجعة السياسة، عدد التعديلات المعتمدة، مدى التزام القيادات بالتحديثات.

م	الخطوات أو الإجراءات	المسؤولية	الزمن	قياس الفعالية
6	إدراج متطلبات سياسة التميز القيادي في بطاقات الوصف الوظيفي وتقييم أداء القيادات.	إدارة الموارد البشرية، المدير التنفيذي.	خلال 6 أشهر من اعتماد السياسة.	نسبة الوظائف المحدثة، نتائج تقييم الأداء المرتبطة بمعايير السياسة.
7	ربط جزء من الحوافز والتقدير (مكافآت، ترقية، شهادات شكر) بمستوى التزام القادة بالسياسة.	المدير التنفيذي، إدارة الموارد البشرية.	بشكل سنوي.	عدد الجوائز الممنوحة، ارتباطها بمؤشرات التميز، استطلاعات رضا العاملين.
8	توثيق ممارسات "قدوة حسنة" وإطلاق برنامج ترشيح نماذج قيادية.	المدير التنفيذي، العلاقات، الجودة.	سنوياً.	عدد الممارسات الموثقة، جودة التقارير والأمثلة.
9	تضمن نتائج التقييم الذاتي وإدارة المخاطر والتغيير في تقارير الأداء المرفوعة لمجلس الإدارة.	المدير التنفيذي، إدارة التطوير.	ربع سنوي.	تقارير دورية معتمدة، نسبة تنفيذ التوصيات، تحسن مؤشرات الأداء.

ثامنا - القياس:

مؤشرات الأداء القيادي وفقاً لسياسة التميز القيادي:

م	المؤشر	المستهدف	الاستفادة من القياس	قياس الفعالية
1	مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية.	مراجعة كاملة كل سنة.	نتأكد أن التوجه الاستراتيجي محدث ومتوافق مع الواقع.	محاضر مراجعة سنوية من مجلس الإدارة + تقرير التحديثات.
2	مشاركة القيادات في برامج التدريب.	+80% من القيادات	التأكد من التزام القيادات بتطوير نفسها	مراجعة قوائم الحضور والشهادات النهائية.
3	عدد مشاريع الجودة والتحسين المنفذة سنوياً	4	التعرف على مستوى نشاط التحسين المستمر	التحقق من سجل المشاريع وتقارير النتائج
4	إجراء التقييم الذاتي للتميز	مرة سنوياً	نحدد نقاط القوة والضعف لتحسين الأداء	مراجعة تقرير التقييم الرسمي وخطة التحسين
5	نسبة القرارات المبنية على بيانات وأرقام.	+85%	نضمن أن القرارات علمية وليست عشوائية.	مراجعة محاضر اجتماعات القيادة وتقارير البيانات.
6	تقديم ترشيح لجوائز الجودة والتميز المؤسسي	مشاركة واحدة كل سنتين	التعرف على مستوى الاعتراف الخارجي بالتميز	التحقق من وثيقة الترشيح المقدمة للجائزة
7	نسبة المخاطر الرئيسية التي تم عمل خطط وحلول لها.	+95%	نضمن استمرارية عمل الجمعية عند الأزمات.	مراجعة سجل المخاطر وخطط الحلول المعتمدة.
8	درجة رضا العاملين عن أداء القيادة.	+85%	تحسين بيئة العمل والعلاقة مع القيادة.	استطلاع آراء الموظفين وقياس درجة رضاهم
9	تبادل أفضل الممارسات مع الجهات الأخرى.	+2 وثيقة لتجارب ناجحة ومتميزة	نبنى شراكات ونحسن سمعتنا.	عمل دراسة أو وثيقة عن تجربة ناجحة في أحد مجالات الجمعية.
10	نسبة النجاح في تطبيق الالتزامات.	+85% من الالتزامات	معرفة مدى التزام القيادة بالسياسة.	مراجعة دورية للالتزامات من I إلى 20.

تاسعا - التطوير:

- 1- مراجعة وتطوير سياسة التميز القيادي بصفة دورية كل سنتين، أو عند الحاجة، بما يضمن موازمتها مع التوجه الاستراتيجي للجمعية، ومتطلبات التميز المؤسسي، والأنظمة ذات العلاقة، وأفضل الممارسات المعتمدة.
- 2- يتم تطوير السياسة بناءً على نتائج قياس مؤشرات الأداء القيادي في البند (ثامناً) إضافة إلى نتائج التقييم الذاتي للتميز المؤسسي، واستبانات رضا العاملين، وتقارير المراجعة وإدارة المخاطر، وملاحظات مجلس الإدارة.
- 3- تتولى لجنة التميز ومراجع السياسات إعداد مقترحات التحديث، واعتمادها من مجلس الإدارة، وتوثيق التعديلات وتعميم النسخة المحدثة على الجهات المعنية، مع موازنة الأدلة والإجراءات ذات العلاقة

عاشرا - المراجع

- 1- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية
- 2- اللائحة الأساسية للجمعية 2024
- 3- لائحة تنظيم العمل والموارد البشرية في الجمعية 2025
- 4- معيار القيادة الإدارية - جائزة التميز في العمل الخيري
- 5- الخطة الاستراتيجية للجمعية (2025 - 2028).

حادي عشر - الاعتماد:

تم اعتماد هذه الوثيقة في اجتماع مجلس الإدارة رقم (1) لعام 2026 الذي عقد في 23 / 08 / 1447 هـ الموافق لتاريخ 11 / 02 / 2026م، ويسري العمل بها من تاريخ الاعتماد.

رئيس مجلس الإدارة



أنس بن محمد السليم

