



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



سياسة مشاركة القادة في تطوير وتحسين العمليات والأنظمة



جمعية طهور بعنيزة
Tahoor Association in Onaizah

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

النسخة الثانية

6	عدد الصفحات	02	رقم الإصدار	01	سياسة تميز:
2026 / 08 / 05	تاريخ التعديل	2022 / 03 / 21	تاريخ الإصدار		



Handwritten signature in blue ink.

أولاً - المقدمة:

انطلاقاً من التزام الجمعية بتطبيق منهجيات ومعايير جائزة التميز في العمل الخيري، تأتي سياسة إدارة العمليات لتأسيس إطار مؤسسي واضح لتصميم العمليات الرئيسية والمساندة وإدارتها وتحسينها، بما يضمن الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، وتحقيق الأثر المستدام. وترتكز السياسة على دور فاعل للقيادة في تحديد العمليات وملاكها، والمشاركة في تطويرها وتحسينها المستمر لها، وتعزيز ثقافة الالتزام بالإجراءات المعتمدة.

كما تؤكد السياسة التزام القيادة بتطوير أنظمة قياس أداء مؤسسي فعّالة، قائمة على بيانات دقيقة وتحليل منهجي للمعلومات، لدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة، والمساهمة في تطوير الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالعمل الخيري محلياً ودولياً، من خلال المشاركة الفاعلة في اللجان والجهات المتخصصة، بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها.

ثانياً - الغرض من السياسة:

الغرض من سياسة إدارة العمليات في جمعية طهور هو وضع إطار واضح ومنهجي لإدارة جميع العمليات الرئيسية والمساندة بطريقة تضمن الكفاءة، الجودة، التحسين المستمر، والامتثال للأنظمة المحلية والدولية، وتهدف إلى:

- ١) توحيد العمليات والإجراءات التشغيلية لضمان الاتساق والشفافية في الأداء المؤسسي.
 - ٢) تحديد المسؤوليات والملكية لكل عملية لضمان المساءلة وتحسين الأداء.
 - ٣) تطوير مؤشرات قياس الأداء ونظام متابعة فعال لدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
 - ٤) تعزيز التحسين المستمر للعمليات والإجراءات بما يرفع الكفاءة ويحقق أثراً مستداماً للمستفيدين.
- ضمان الامتثال للأنظمة المحلية ومتطلبات ISO 9001 ومعايير جائزة التميز في العمل الخيري.

ثالثاً - التعريفات:

- ١) **السياسة:** مجموعة المبادئ والضوابط والإجراءات المعتمدة التي تنظم مشاركة قادة الجمعية في تطوير وتحسين العمليات والأنظمة، وتحدد الالتزامات والمسؤوليات وآليات التطبيق والقياس.
- ٢) **القادة:** رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، ومديرو الإدارات والوحدات التنظيمية، وكل من تقع عليه مسؤولية قيادية أو إشرافية في الجمعية.
- ٣) **العمليات:** مجموعة الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي يتم تنفيذها داخل الجمعية لتحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف الجمعية، وتشمل العمليات الرئيسية والعمليات المساندة والعمليات الإدارية.
- ٤) **العمليات الرئيسية:** العمليات المرتبطة مباشرة بتحقيق رسالة الجمعية وتقديم خدماتها وبرامجها للمستفيدين وتحقيق القيمة المستهدفة.
- ٥) **العمليات المساندة:** العمليات التي تدعم تنفيذ العمليات الرئيسية وتمكن الجمعية من أداء أعمالها بكفاءة، مثل الموارد البشرية، والتقنية، والمالية، والخدمات الإدارية.
- ٦) **التحسين المستمر:** منهجية منظمة تهدف إلى المراجعة الدورية للعمليات والإجراءات والأنظمة، وتحديد فرص التطوير وتنفيذ التحسينات اللازمة لرفع الكفاءة والفاعلية وتحسين النتائج.
- ٧) **تطوير العمليات والأنظمة:** عملية منهجية تشمل مراجعة وتصميم وتحديث العمليات والإجراءات والأنظمة بما يحقق تحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة المؤسسية على تحقيق الأهداف.

- ٨) **قياس الأداء المؤسسي:** منهجية تعتمد على مؤشرات ومعايير محددة لقياس مستوى تحقيق أهداف الجمعية وكفاءة عملياتها وفعالية نتائجها، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- ٩) **البيانات والمعلومات المؤسسية:** الحقائق والإحصاءات والتقارير والتحليلات المتعلقة بأعمال الجمعية وعملياتها، والتي تستخدم في دعم القرارات وتحديد فرص التحسين والتطوير.
- ١٠) **فرق العمل واللجان المتخصصة:** مجموعات عمل يتم تشكيلها بقرار معتمد لدراسة أو تطوير أو متابعة موضوعات محددة ذات علاقة بأعمال الجمعية وأنظمتها وعملياتها..

رابعاً - السياسات (الالتزامات):

- ١-٤: تلتزم قيادة جمعية طهور بالمشاركة في تحديد وتصميم العمليات الرئيسة والمساندة بالجمعية وتحديد المسؤولين عنها.
- ٢-٤: تحرص القيادة في الجمعية على المشاركة في عمليات التحسين المستمر لكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية في جمعية طهور، وتشجيع العمل بموجبها.
- ٣-٤: يلتزم قادة الجمعية بالمشاركة في تطوير أنظمة فعالة لقياس الأداء المؤسسي لكافة قطاعات وعمليات المنظمة.
- ٤-٤: يحرص القادة على الاهتمام بجمع وتحليل كافة المعلومات والإحصائيات والحقائق اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات والتعديلات والتحسينات المقترحة على أنظمة وتشريعات العمل الخيري على المستوى المحلي والدولي.
- ٥-٤: يلتزم القادة بالمشاركة في اللجان وفرق العمل المتخصصة في صياغة وتطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات المختلفة ذات العلاقة والتأثير على العمل الخيري.
- ٦-٤: يحرص قادة جمعية طهور على المشاركة في المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بالعمل الخيري، بما يتفق مع التشريعات والأنظمة المحلية ذات الصلة بكيان الجمعية ونشاطاتها.

خامساً - المسؤوليات

- ١) مجلس الإدارة: اعتماد السياسة، ومتابعة تنفيذها، ودعم مشاركة القيادة في تطوير العمليات والأنظمة.
- ٢) المدير التنفيذي: الإشراف على تنفيذ السياسة، وتمكين القيادات من المشاركة في تحسين وتطوير العمليات والأنظمة.
- ٣) القيادات الإدارية: المشاركة في تصميم وتحسين العمليات، وقياس الأداء، واقتراح وتنفيذ فرص التطوير، والمشاركة في اللجان وفرق العمل ذات العلاقة.
- ٤) مدير التطوير (الجودة): تنسيق مبادرات تحسين وتطوير العمليات والأنظمة والإجراءات، وتقديم الدعم المنهجي، ومتابعة التنفيذ ورفع تقارير النتائج.
- ٥) جميع الإدارات والأقسام: التعاون مع القيادات في تنفيذ مبادرات التطوير، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، وتطبيق الإجراءات والتحسينات المعتمدة.

سادساً - المستندات الواجب توافرها:

- ١) دليل العمليات والإجراءات المعتمد.
- ٢) الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للقيادات.
- ٣) خطة التحسين المستمر أو خطة تطوير العمليات.
- ٤) محاضر اجتماعات القيادة المتعلقة بالتحسين والتطوير.
- ٥) تقارير مؤشرات الأداء المؤسسي ونتائج القياس.

- ٦ سجل فرص التحسين والإجراءات التصحيحية والتطويرية.
- ٧ قرارات وتوصيات اللجان وفرق العمل ذات العلاقة بتطوير العمليات والأنظمة.
- ٨ تقارير تحليل البيانات ونتائج الدراسات المؤسسية المستخدمة في اتخاذ قرارات التطوير.
- ٩ سجل مشاركة القيادات في اللجان والملتقيات والبرامج المهنية ذات العلاقة.

سابعاً - النطاق:

تسري هذه السياسة على مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، والقيادات الإدارية، وإدارة التطوير، وجميع الإدارات والوحدات التنظيمية في الجمعية، وتشمل جميع العمليات الرئيسية، والعمليات المساندة، والعمليات الإدارية، وما يرتبط بها من أنظمة وإجراءات ومؤشرات أداء ومبادرات التحسين والتطوير، إضافة إلى مشاركة ممثلي الجمعية في اللجان وفرق العمل والمنظمات ذات العلاقة بتطوير العمل المؤسسي والعمل الخيري، وذلك وفق الأنظمة واللوائح والصلاحيات المعتمدة.

ثامناً - تطبيق السياسة:

يهدف تطبيق هذه السياسة إلى ضمان تفعيل دور قادة الجمعية في قيادة وتحسين وتطوير العمليات والأنظمة، من خلال تحديد خطوات واضحة للتنفيذ، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة مستوى الإنجاز بما يحقق التكامل بين القيادة والإدارات المختلفة.

م	الخطوات	المسؤولية	الزمن	قياس الفعالية
١	إشراك القيادات في تحديد وتصميم العمليات الرئيسية والمساندة وتحديد المسؤولين عنها.	إدارة التطوير والقيادات الإدارية	عند إعداد أو تحديث العمليات	نسبة العمليات التي شاركت القيادة في تصميمها واعتمادها.
٢	إشراك القيادات في مراجعة وتحسين العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية واعتماد فرص التحسين.	المدير التنفيذي والقيادات الإدارية	دورياً	عدد مبادرات التحسين المعتمدة والمنفذة.
٣	مشاركة القيادات في تطوير ومراجعة مؤشرات وأنظمة قياس الأداء المؤسسي.	إدارة التطوير	سنوياً وعند الحاجة	نسبة مؤشرات الأداء التي تمت مراجعتها أو تطويرها.
٤	جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة لدعم قرارات التحسين والتطوير.	إدارة التطوير والإدارات المعنية	ربع سنوي	انتظام إصدار تقارير التحليل والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
٥	تمكين القيادات من المشاركة في اللجان وفرق العمل المعنية بتطوير الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة.	المدير التنفيذي	حسب الحاجة	عدد المشاركات في اللجان وفرق العمل.
٥	تعزيز مشاركة القيادات في المنظمات والملتقيات والجهات المهنية ذات العلاقة بالعمل الخيري وفق الأنظمة.	المدير التنفيذي	حسب الفرص المتاحة	عدد المشاركات الخارجية والاستفادة منها في تطوير العمل.

تاسعاً - القياس:

يهدف قياس هذه السياسة إلى تقييم مدى فاعلية مشاركة القادة في تحسين وتطوير العمليات والأنظمة، والتحقق من أثر ذلك على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم فرص التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على النتائج.

م	المؤشر	المستهدف	الاستفادة من القياس	كيفية القياس
١	نسبة العمليات الرئيسية والمساندة التي تم تحديدها وتصميمها بمشاركة القيادة	١٠٠٪	التأكد من فاعلية مشاركة القيادة في بناء وتطوير منظومة العمليات	(عدد العمليات المحددة والمصممة بمشاركة القيادة ÷ إجمالي العمليات المعتمدة) × ١٠٠
٢	نسبة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية التي تم تحسينها وتطويرها وفق منهجية التحسين المستمر	٩٠٪	قياس أثر مشاركة القيادة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الأداء	(عدد العمليات والإجراءات المحسنة ÷ عدد العمليات والإجراءات المستهدفة للتحسين) × ١٠٠
٣	نسبة مشاركة القيادات في تطوير ومراجعة أنظمة ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي	١٠٠٪	ضمان فاعلية دور القيادة في متابعة الأداء ودعم اتخاذ القرارات	(عدد أنظمة ومؤشرات الأداء التي شاركت القيادة في تطويرها أو مراجعتها ÷ إجمالي الأنظمة والمؤشرات المستهدفة) × ١٠٠
٤	نسبة القرارات التطويرية المبنية على تحليل البيانات والمعلومات	٨٠٪	تعزيز منهجية اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والحقائق	(عدد القرارات التطويرية المدعومة بتحليل البيانات ÷ إجمالي القرارات التطويرية) × ١٠٠
٥	نسبة مشاركة القيادات في اللجان وفرق العمل المعنية بتطوير الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة	٩٠٪	تعزيز إسهام القيادة في تطوير بيئة العمل المؤسسي والخيري	(عدد مشاركات القيادات في اللجان وفرق العمل ÷ عدد المشاركات المخطط لها) × ١٠٠
٦	عدد المشاركات القيادية في الجهات والمنظمات والملتقيات المهنية ذات العلاقة بالعمل الخيري	وفق الخطة السنوية	قياس مستوى الاستفادة من الخبرات والممارسات الرائدة خارج الجمعية	حصر عدد المشاركات الفعلية للقيادات خلال العام
٧	نسبة فرص التحسين الناتجة عن مشاركة القيادة التي تم تنفيذها	٨٠٪	قياس الأثر الفعلي لمشاركة القيادة على تطوير أداء الجمعية	(عدد فرص التحسين المنفذة ÷ إجمالي فرص التحسين المعتمدة) × ١٠٠

عاشرا - المخرجات المتوقعة من السياسة

- ١) عمليات رئيسية ومساندة محددة ومصممة بوضوح مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بها.
- ٢) عمليات وإجراءات تشغيلية وإدارية محسنة ومطورة وفق منهجية التحسين المستمر.
- ٣) نظام فعال لقياس الأداء المؤسسي مدعوم بمؤشرات أداء واضحة ومحدثة.
- ٤) قرارات تطويرية مبنية على البيانات والمعلومات والتحليلات المؤسسية.
- ٥) مبادرات تحسين وتطوير معتمدة ومنفذة بمشاركة القيادة.
- ٦) مقترحات وتوصيات لتطوير الأنظمة والسياسات والتشريعات ذات العلاقة بأعمال الجمعية.
- ٧) تعزيز تبادل الخبرات والمعرفة من خلال مشاركة القيادات في اللجان والجهات المهنية ذات العلاقة.
- ٨) رفع مستوى التكامل بين القيادة والإدارات في إدارة وتطوير العمليات والأنظمة.

حادي عشر - التطوير:

تتم مراجعة هذه السياسة بشكل دوري من قبل إدارة التطوير بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، بالاستناد إلى نتائج قياس فاعلية تطبيقها، ومستوى تحقيق المؤشرات، وفرص التحسين، والتغيرات التنظيمية والتشغيلية، وأفضل الممارسات في مجال التميز المؤسسي وإدارة العمليات. ويتم تحديث السياسة عند الحاجة واعتماد التعديلات وفق الصلاحيات المعتمدة في الجمعية.

ثاني عشر - المراجع:

- ١) الأنظمة واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية..
- ٢) سياسات ومعايير وإجراءات الحوكمة وإدارة الصلاحيات ذات العلاقة.
- ٣) معايير ونماذج التميز المؤسسي المعتمدة ذات العلاقة.
- ٤) اللائحة الأساسية لجمعية طهور.
- ٥) الهيكل التنظيمي المعتمد للجمعية.
- ٦) الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية المعتمدة.
- ٧) نظام إدارة الأداء ومؤشرات الأداء المؤسسي.
- ٨) منهجية إدارة التحسين المستمر وتطوير العمليات.

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