|  |
| --- |
|  |
| سياسة إعداد القادة والإحلال الوظيفي |
| مشروع USAID مكانتي للتمكين الاقتصادي والقيادي للمرأة وبالتعاون مع مركز تطوير الاعمال - BDC |

مشروع مكانتي ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن وتنفذه شركة انكومباس. تم إعداد هذه السياسة بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)  إن محتوى هذه السياسة هو مسؤولية مركز تطوير الأعمال - BDC) ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) أو آراء الحكومة الأمريكي

قائمة المحتويات

[المقدمة 5](#_Toc177168307)

[أهداف السياسة 5](#_Toc177168308)

[سياسات التنوع والمساواة والشمول المرتبطة بسياسة اعداد القادة 6](#_Toc177168309)

[المرجعية (القانون) 7](#_Toc177168310)

[المسؤوليات والصلاحيات 8](#_Toc177168311)

[مراحل نظام اعداد القادة 11](#_Toc177168312)

[أولا: تحليل وتحديد احتياجات التدريب 12](#_Toc177168313)

[ثانيا: تصميم البرنامج التدريبي 13](#_Toc177168314)

[ثالثا: تنفيذ البرامج 14](#_Toc177168315)

[رابعا: تقييم الأداء 15](#_Toc177168316)

[أساليب التدريب 16](#_Toc177168317)

[المهارات والسلوكيات القيادية 17](#_Toc177168318)

[المهارات الأساسية 17](#_Toc177168319)

[المهارات المتقدمة 17](#_Toc177168320)

[السلوكيات الأساسية 17](#_Toc177168321)

[الاجراءات 18](#_Toc177168322)

[أولا: تحليل الاحتياجات التدريبية 18](#_Toc177168323)

[ثانيا: تصميم برنامج اعداد القادة 20](#_Toc177168324)

[ثالثا: تنفيذ برامج اعداد القادة 21](#_Toc177168325)

[رابعا: مراجعة فعالية برنامج اعداد القادة والمتابعة والتحسين 22](#_Toc177168326)

[مؤشرات القياس 23](#_Toc177168327)

[نموذج خطة اعداد القادة 24](#_Toc177168328)

[Leadership Development Plan Template 24](#_Toc177168329)

المراجع:

World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. تم الاسترداد من World Economic Forum: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/in-full/benchmarking-gender-gaps-2023/

المقدمة

القيادة الفعّالة هي أحد أساسيات نجاح أي مؤسسة، خصوصاً في ظل التنافس المستمر والتغيرات السريعة. تتطلب هذه الظروف وجود قادة يتمتعون بمهارات قيادية متميزة وقدرة على التكيف مع التحديات المختلفة. مع مراعاة مبادئ التنوع والمساواة. سياسة إعداد القادة في (الشركة/المؤسسة) تهدف إلى تنمية جيل من القادة المستقبليين، قادرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز النمو المستدام (للشركة/للمؤسسة). مع التأكيد على دور المرأة وتعزيز الفرص المتساوية في القيادة.

أهداف السياسة

1. تعزيز وتطوير مهارات القيادة للموظفين/للموظفات على مختلف المستويات الإدارية مع التركيز على دعم النساء في تولي المناصب القيادية.
2. تعزيز أداء الفرق من خلال تعزيز قدرات القيادة وتوجيهها نحو اهداف (الشركة/المؤسسة). بشكل يعكس قيم التنوع والشمولية
3. تعزيز قيم النزاهة، والعدالة، والمساواة، وإقامة بيئة عمل تحترم التنوع وتمنع التمييزعلى أساس النوع الاجتماعي وتدعم مشاركة النساء في اتخاذ القرار.
4. تجهيز القادة لمواجهة التحديات المستقبلية والتكيف الفعّال مع التغيرات السريعة مع التركيز على ضمان تكافؤ الفرص بين النساء والرجال في التطور الوظيفي.
5. تعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار وتعزز التفكير الاستراتيجي وتطوير الحلول الإبداعية. من خلال إشراك جميع الفئات في صنع القرار وتحقيق التوازن بين الجنسين في القيادة.

## سياسات التنوع والمساواة والشمول المرتبطة بسياسة اعداد القادة

تلتزم مؤسستنا بتوفير بيئة عمل عادلة وشاملة تدعم التنوع والمساواة بين جميع الموظفين/الموظفات مدركين بأن التنوع يشمل الفروقات في الجنس، العرق، الدين، الإعاقة نسعى لضمان أن يتمتع كل فرد بفرص متساوية في التوظيف، الترقية، والتطوير المهني، مع احترام جميع الفروقات الفردية التي تدفع للإبداع، الابتكار، والازدهار، مما يؤدي إلى نجاح المؤسّسة بشكل عام تهدف هذه السياسات إلى تعزيز ثقافة عمل داعمة وآمنة تمنع أي شكل من أشكال التمييز أو التحرش. ، مما يسهم في تحقيق النجاح الجماعي والاحتفاظ بأفضل المواهب وإمكانية الوصول الى المناصب القيادية دون تمييز، يرجى قراءة السياسات التالية:

1. [**سياسات التنوع، الدمج والمساواة الجندرية**](#_سياسة_التنوع،_الدمج)::

سبب الارتباط: تعزيز المساواة بين الجنسين والاندماج الاجتماعي يسهم في ضمان شعور كل فرد بالانتماء والمساواة ، ما يخلق مناخًا يمكّن الجميع من المساهمة بفعالية في القيادة ويقدم فرصًا متساوية للتطور الوظيفي والقيادي

1. [المساواة في فرص العمل](#_سياسة_المساواة_في):

سبب الارتباط: نحرص على أن تكون جميع الفرص الوظيفية مفتوحة ومتاحة بشكل متساوٍ للجميع وما يتبعها من تطور وظيفي وفرص تدريبية. مما يتيح تطوير قادة من خلفيات متنوعة يعكسون مجتمعًا أوسع وأكثر شمولية.

1. [المساواة في الأجور والمزايا:](#_سياسة_المساواة_بالرواتب)

سبب الارتباط: يضمن تطبيق سياسة الأجور والمزايا العادلة عدم وجود فجوة في الأجور بين الجنسين أو الفئات الأخرى، مما يسهم في تعزيز روح العدالة والشفافية في الشركات / المؤسسات وهو ما يعزز الثقة المتبادلة ويساهم في استقطاب وتطوير قادة ملتزمين .

1. [إجازة الأمومة وإجازة الأبوة](#_سياسة_إجازة_الأمومة):

سبب الارتباط: نؤمن بأهمية دعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية من خلال تقديم إجازات مدفوعة للأمهات والآباء على حد سواء، ما يسهم في تعزيز التنوع الاجتماعي في المناصب القيادية ضمن بيئة البيت والعمل ويسهم في بناء بيئة داعمة للأسرة التي تعتير حجر الأساس لبناء المجتمعات. .

1. [التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية:](#_سياسة_التوازن_بين)

سبب الارتباط: تعزيز التوازن بين الحياة العملية والحياة العائلية يساهم في تحفيز الإنتاجية والإبداع لدى القادة، ويساعد في بناء بيئة عمل مستدامة من خلال تقديم برامج عمل مرنة وخيارات العمل عن بُعد يتيح للموظفين تحقيق توازن أفضل بين حياتهم العملية والشخصية، مما يعزز من رضاهم وإبداعهم، ويؤدي إلى تطوير قادة مستقرين ومتوازنين على اختلاف النوع الاجتماعي.

1. [الرعاية النهارية للأطفال:](#_سياسة_رعاية_الاطفال)

سبب الارتباط: توفير خدمات رعاية الأطفال للأباء والأمهات يساعد في تخفيف الأعباء عن الموظفين الذين لديهم أطفال، ما يعزز التزامهم المهني ويتيح لهم التركيز على تطورهم الوظيفي والوصول إلى مناصب قيادية.

1. [مكافحة التحرش الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي:](#_سياسة_مكافحة_التحرش)

سبب الارتباط: إنشاء بيئة عمل خالية من التحرش والعنف على أساس النوع الاجتماعي مما يعزز السلامة والراحة النفسية، ويسهم في بناء قيادات واثقة ومتساوية في قدرتها على قيادة الفرق والمشاريع بنجاح ضمن بيئة آمنة للجميع..

1. [مكافحة التمييز والتعامل مع شكاوى المتعلقة بالتنوع الاجتماعي والشمولية:](#_سياسة_التعامل_مع)

سبب الارتباط: تبني سياسة صارمة وشفافة ضد أي شكل من أشكال التمييز وتوفير آليات واضحة للتعامل مع الشكاوى يعزز العدالة في مكان العمل، مما يسهم في بناء قادة يؤمنون بالقيم الإنسانية العالية ويسعون إلى تمثيل الجميع بشكل عادل ضمن بيئة تحفظ حقوق الجميع.

هذه السياسات تهدف إلى خلق بيئة عمل متوازنة تتيح للجميع المساهمة بفعالية والوصول إلى المناصب القيادية، مع ضمان أن يتم ذلك في إطار من العدالة والشمولية

## المرجعية (القانون)

ترتبط السياسات والإجراءات بقانون العمل الأردني وتعديلاته رقم 8 لسنة 1996

## المسؤوليات والصلاحيات

تحديد الصلاحيات في تحديد الاحتياجات والتوظيف يعتمد على هيكل (الشركة/المؤسسة) وسياساتها الداخلية، يوضح الجدول رقم (20) المسؤوليات والصلاحيات لهذه السياسة.:

*جدول 20: المسؤوليات والصلاحيات لسياسة اعداد القادة*

|  |  |
| --- | --- |
| **المدير/ة العام** | **المسؤوليات والصلاحيات:*** تحديد استراتيجية شاملة تراعي التنوع الاجتماعي والشمولية، بحيث تتماشى مع أهداف (الشركة/المؤسسة) واحتياجاتها المستقبلية، مع الأخذ في الاعتبار تمثيل جميع الفئات لضمان قيادة تمثل القيم المجتمعية المتعددة.
* ضمان تنفيذ سياسة إعداد القادة بفعالية داخل (الشركة/المؤسسة) مع الالتزام بمبادئ المساواة والشمولية. يتضمن ذلك العمل مع جميع الأقسام لضمان تبني هذه السياسات وتشجيع كافة الموظفين والموظفات على الالتزام بها.
* تخصيص موارد مالية وبشرية لتنفيذ برامج إعداد القادة التي تعزز التنوع وتضمن إتاحة الفرص المتساوية للجميع، بما يشمل التدريب والتطوير المتنوع، وبرامج مخصصة لدعم الفئات المهمشة أو الأقل تمثيلاً.
* التواصل الدوري مع مدراء الإدارات والاقسام، مستشار/ةي ومدير/ة الموارد البشرية مدير/ة لمتابعة تقديم ومراقبة برامج إعداد القادة وتقييم نتائجها ولضمان شمولية تحقيق الأهداف المحددة وتضمن تساوي الفرص بين الجنسين والفئات المختلفة.
* دعم فرص وصول المرأة إلى مناصب قيادية ب(الشركة/المؤسسة)، من خلال تعزيز سياسات التوظيف المتساوية والترقيات العادلة، وتقديم الدعم للمرشحات النسائيات من خلال برامج تطوير القيادات المخصصة لهن وإزالة الحواجز التي قد تواجههن من السياسات القديمة.
* تقديم التقارير الدورية الشاملة إلى مجلس الإدارة حول أداء البرامج التدريبية وتأثيرها على الأداء العام والنتائج المحققة، مع التركيز على تأثير هذه البرامج في تعزيز التنوع والشمولية في القيادة، وتحقيق الأهداف المؤسسية من ناحية التنوع.
 |
| **مستشار/ة الموارد البشرية** (مسؤوليات استراتيجية، بناءا على هيكل التنظيمي للشركة يمكن ان تكون من مسؤوليات المدير/ة العام، مدير/ة الموارد البشرية) | * تطوير سياسات وإجراءات إعداد القادة بالتعاون مع المدير/ة العام ويضمن أنها تلبي أفضل الممارسات وتعزز التنوع والمساواة مع التركيز على تعزيز التنوع والمساواة والشمولية.
* تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لتعزيز مهارات القيادة وتحقيق أهداف (الشركة/المؤسسة). مع مراعاة الاحتياجات المختلفة للموظفين/الموظفات من خلفيات متعددة مع ضمان التمثيل العادل والمتساوي لكافة الفئات، بما في ذلك النساء والأقليات
* تطوير سياسات التوظيف المتساوية والترقيات العادلة، وتقديم الدعم للمرشحات النسائيات وتنفيذ برامج تطوير القيادات الموجهة لهن، ومراقبة تنفيذ هذه السياسات لضمان الالتزام بها في جميع أنحاء (الشركة/المؤسسة). مع التأكيد على إزالة التحيزات وتعزيز الشمولية.
* يقدم استشارات متخصصة وشاملة للمدير/ة العام حول تطوير قادة (الشركة/المؤسسة) مع التركيز على أفضل الممارسات التي تعزز التنوع والمساواة ومساعدتهم في تحقيق رؤية وأهداف الشركة بطريقة تراعي التعددية والشمولية مما يضمن مشاركة واسعة من جميع الفئات في صنع القرار.
* يتولى تقييم أداء برامج إعداد القادة وإعداد التقارير اللازمة لتقديم تحليلات واقتراحات لتحسين البرامج المستقبلية من منظور شامل يأخذ في الاعتبار التنوع والشمولية مع تقديم اقتراحات لتحسين البرامج المستقبلية بحيث تضمن إشراك وتمثيل الفئات الأقل تمثيلاً ودعم تطورهم في المناصب القيادية.
 |
| **مدير/ة الموارد البشرية** | **المسؤوليات والصلاحيات:*** ادارة تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية المتعلقة بإعداد القادة ويضمن تنفيذها بالشكل الصحيح وفقاً للمواعيد والميزانية المحددة. يُضاف إلى ذلك التأكد من أن البرامج التدريبية تلبي احتياجات الموظفين/الموظفات من خلفيات متعددة وتعزز الشمولية في القيادة.
* إدارة البيانات المتعلقة بالمشاركين/المشاركات في البرامج التدريبية وإعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا بطرق تضمن الخصوصية والشفافية حول تقدم البرامج ونتائجها مع التركيز على مدى إشراك الفئات المختلفة ومدى تقدم النساء والأقليات في هذه البرامج يقدم الدعم الفني والإداري للمشاركين/مشاركات في برامج إعداد القادة ويتابع تطبيق العمليات التدريبية والتقييمات لضمان تحقيق أهداف البرنامج. ضمن معايير عادلة وشاملة.
* التأكد من تنفيذ سياسات المساواة ومكافحة التمييز في كافة برامج إعداد القادة ويعمل على تعزيز بيئة عمل شاملة تحترم التنوع وتقدم فرص متساوية للجميع.
 |
| **مدراء الإدارات والاقسام** | المسؤوليات والصلاحيات:* تنفيذ برامج التدريب والتطوير المصممة لتعزيز مهارات القيادة بين الموظفين/الموظفات داخل الأقسام والإدارات التي يديرونها: هذه البرامج مصممة لدعم التنوع وتزويد الجميع بالمهارات اللازمة للقيادة بغض النظر عن خلفياتهم أو ظروفهم
* تقديم الدعم والإشراف على تطبيق الموظفين/الموظفات المشاركين/المشاركات في برامج إعداد القادة، ويتابعون تقدمهم ويقدمون الدعم الفني والنفسي اللازم لضمان تقدمهم وتحقيق أهداف البرنامج
* تعزيز بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والتفكير الاستراتيجي بين موظفيهم، ويدعمون تطوير الحلول الإبداعية التي تعكس التنوع الاجتماعي والثقافي لمواجهة التحديات المؤسسية.
* يلتزم مدراء الأقسام والإدارات بتعزيز تنفيذ سياسات إعداد القادة بشكل فعّال وتكاملي داخل الأقسام. يتضمن ذلك توفير الدعم والتدريب وتعزيز الشفافية في عمليات الانتقاء والترقية يضمن تحقيق الطموح المهني ضمن التنوع والعدالة الشمولية.
* التعاون مع إدارة الموارد البشرية لضمان تنفيذ سياسات إعداد القادة بشكل متكامل وفعال داخل أقسامهم هذا التعاون يهدف إلى تحقيق تكامل الجهود في جميع البرامج التدريبية، مع التركيز على التنوع والشمولية..
* تقديم التقارير الدورية إلى الإدارة العليا حول تقدم برامج إعداد القادة ونتائجها، مع التركيز على مدى فعالية البرامج في تحقيق الأهداف المتعلقة بالتنوع والشمولية ويشاركون في التقييمات لتحسين البرامج والعمليات التدريبية.
* المساهمة في تعزيز ثقافة القيادة داخل أقسامهم من خلال التوجيه والتشجيع المستمر، تطوير مهارات القيادة بين الموظفين/الموظفات بغض النظر عن خلفياتهم.
* تولي دوراً فعالاً في تطوير ودعم القادة الناشئين داخل أقسامهم، ويعملون على تحفيزهم وتعزيز قدراتهم القيادية لتولي المسؤوليات في المستقبل هذا الدور يشمل تحفيزهم وتعزيز قدراتهم القيادية لضمان استمرارية القيادة الشاملة والمتنوعة في المؤسسة.
 |
| **الموظفون (القوى العاملة)** | **مسؤوليات وصلاحيات:*** الاستفادة من الفرص المتاحة للتعلم المستمر وتطوير مهارات القيادة مع مراعاة أهمية تعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل.
* المشاركة في أنشطة التطوير الشخصي والمهني لتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة القيادية وتمكين الأفراد من مختلف الخلفيات الثقافية النوعية والاجتماعية
* استيعاب المفاهيم والأساليب القيادية المطروحة وتطبيقها في السياق العملي مع مراعاة تأثير القرارات على مختلف الفئات والشرائح المجتمعية
* تطبيق المبادئ القيادية الاستراتيجية والتكتيكية في اتخاذ القرارات اليومية بما يتضمن المساواة بين الجنسين والتنوع في الفريق..
* التفاعل بشكل فعّال مع الفريق لتحقيق التنسيق والتعاون في تنفيذ الأهداف المؤسسية مع الاهتمام بتعزيز الأصوات المختلفة وضمان تمثيل كافة الفئات.
* تعزيز بيئة عمل مشجعة لتبادل الأفكار وحل المشكلات بشكل جماعي بما يحقق أهداف المؤسسة ضمن مساحات شمولية آمنة
 |

مراحل نظام اعداد القادة

يتكون نظام اعداد القادة من خمس مراحل والتي تمثل بدورها الأساس في بناء القيادة داخل (الشركة/المؤسسة) وتعزز من قيمة التنوع الاجتماعي والشمولية. المراحل هي:

1. تحديد الاحتياجات:

يتم في هذه المرحلة تحديد الاحتياجات والمهارات القيادية المطلوبة لدى القادة المستقبليين. يتم ذلك عادةً من خلال تقييمات الأداء الشاملة وتحليل بيانات الموارد البشرية واستطلاعات الرأي والتفاعل المستمر مع الفرق، كما و يتم التركيز على التعرف على الفجوات في المهارات وضمان التقييم المنصف لجميع الأفراد، مع الأخذ في الاعتبار تعزيز التنوع والشمولية في فرق القيادة المستقبلية

1. تصميم البرنامج التدريبي:

بناءً على الاحتياجات المحددة، يتم تصميم برنامج تدريبي يشمل مواضيع مثل تطوير المهارات القيادية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التواصل الفعال، وغيرها من الجوانب التي تعزز القيادة الفعّالة والتفكير النقدي. يتم إدماج جوانب تعزز التنوع والشمولية، مثل استراتيجيات القيادة متعددة الثقافات، وإدارة الفرق المتنوعة، وضمان أن يتاح لجميع المشاركين فرصة النمو والتطور بغض النظر عن خلفياتهم

1. تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم تنفيذ البرنامج من خلال ورش عمل، دورات تدريبية، جلسات تطوير شخصي، وغيرها من الأنشطة التدريبية. يهدف هذا الجزء إلى نقل المعرفة وبناء المهارات اللازمة للقادة المستقبليين يتم تقديم المحتوى بطريقة تضمن مشاركة الجميع وتعزز الشمولية، مع التركيز على توفير بيئة تدريبية داعمة تعزز من التنوع وتقدّر الإسهامات الفردية.

1. تقييم الأداء:

بعد انتهاء البرنامج التدريبي، يتم إجراء تقييم شامل لأداء المشاركين/المشاركات ومدى استيعابهم للمعرفة والمهارات الجديدة. يتيح ذلك للمؤسسة فهم فعالية البرنامج وقياس تأثيره على الأداء و(الشركة/المؤسسة) بشكل عام. بما يضمن أن جميع المشاركين يتم تقييمهم بشكل متساوٍ وكيفية تأثير البرنامج على الأداء الفردي والجماعي، ومساهمته في تعزيز بيئة العمل الشاملة والمُتنوعة

1. المتابعة والتحسين المستمر:

يتضمن هذا الجزء تقديم التغذية الراجعة للمشاركين/مشاركات ومتابعتهم لتطبيق مهاراتهم الجديدة في العمل اليومي. كما يشمل تحديث وتحسين البرامج التدريبية بناءً على تقييمات الأداء وملاحظات الافراد المشاركين وتغيرات احتياجات السوق و(الشركة/المؤسسة) مع تعزيز بيئة عمل شاملة ومُتنوعة.

أولا: تحليل وتحديد احتياجات التدريب

تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات التدريب خلال الربع الأخير من العام وقد تستمر حتى شهر يناير من العام الجديد بتحديد الفجوات في المهارات القيادية الحالية والمستقبلية المطلوبة لتحقيق أهداف (الشركة/المؤسسة) بما يتماشى مع رؤية العمل الشاملة التي تركز على التنوع وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين. يتضمن ذلك العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تشمل تمكين جميع الفئات يتم ذلك عادةً من خلال:

1. تقييم الاحتياجات:
* مراجعة التحديثات التي تمت على بطاقات الوصف الوظيفي لضمان تلبية متطلبات العمل المتنوعة
* تحليل نتائج التقييم السنوي مع التركيز على الفروقات في الأداء بين مختلف الفئات الوظيفية لضمان تكافؤ الفرص
* مراجعة نتائج خطة تدريب العام السابق لتحديد النجاحات والتحديات في تحقيق أهداف التنوع والشمول
* دراسة خطط التدريب الفردية للموظفين والموظفات لتحديد المهارات التي تحتاج إلى تطوير بناءً على الفروق الفردية وقدراتهم المحتملة
1. تحديد الأهداف
	* توافق رؤية (الشركة/المؤسسة) مع الالتزام بتعزيز التنوع والشمولية في جميع مستويات العمل
	* مواءمة الأهداف الإستراتيجية (للشركة/للمؤسسة) مع ممارسات التكافؤ بين الجنسين وتوفير فرص متساوية للتطوير المهني.
	* وضع أهداف الادارات المختلفة بما يتماشى مع الرؤيا الشاملة لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية (للشركة/للمؤسسة) مع التركيز على تزويد الموظفين والموظفات من خلفيات متنوعة بالمهارات اللازمة لتحقيق التميز
2. تحديد المشاركين/المشاركات
* اختيار الموظفين/الموظفات المرشحين للمشاركة في البرنامج التدريبي بناءً على قدراتهم الحالية وإمكاناتهم القيادية، مع التأكيد على أهمية التنوع بين المشاركين لضمان إشراك مختلف الفئات.

ثانيا: تصميم البرنامج التدريبي

يعتبر البرنامج التدريبي هو جزء حيوي تقوم به ادارة الموارد البشرية لتطوير القيادات المستقبلية في الربع الأول من العام كمخرج من تحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة تمكين جميع الفئات داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية:

1. وضع المنهج التعليمي:

تحديد المواضيع والمهارات الأساسية لتدريبها مع التركيز على المواضيع التي تعزز الشمولية وتدعم تكافؤ الفرص التي يحتاجها القادة المستقبليون لتطوير قدراتهم، مثل:

* تطوير المهارات القيادية لجميع الفئات، مع مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والمشاركات.
* اتخاذ القرارات الاستراتيجية بطرق تعزز التنوع في الرؤى والأفكار.
* التواصل الفعّال بين فرق العمل المتنوعة لتحقيق الانسجام وتبادل الأفكار.
* الابتكار والتفكير الاستراتيجي. مع تشجيع المشاركين والمشاركات من خلفيات متنوعة على تقديم أفكار جديدة تُثري ثقافة المؤسسة.
1. اختيار طرق التدريب:

تحديد أساليب التدريب المناسبة التي تعتمد تنوع الطرق لتلبية احتياجات المشاركين والمشاركات بمختلف خلفياتهم.

مثل:

* ورش العمل لمختلف الأقسام
* الدورات التدريبية المتنوعة التي تراعي أساليب التعلم المختلفة وتوفر بيئة تعليمية شاملة.
* الدروس الخصوصية التي تُعزز التطور الفردي وتتيح فرصاً إضافية للفئات التي قد تحتاج إلى دعم إضافي
* المحاكاة التي تمكن المشاركين من التفاعل مع سيناريوهات متنوعة تركز على التحديات القيادية في بيئات عمل متنوعة.
1. تصميم المواد التعليمية بحيث تهدف هذه التصاميم إلى بناء بيئة تدريبية شاملة تُمكّن جميع الموظفين والموظفات من تطوير مهاراتهم القيادية بطرق تعزز التنوع والشمولية، وتدعم أهداف المؤسسة في تحقيق التكافؤ والعدالة بين جميع العاملين
* إعداد المواد التعليمية والنشاطات التعليمية التي تدعم تحقيق أهداف التعلم، بحيث تكون شاملة وملائمة لجميع الفئات، مع مراعاة التنوع في طرق التعلم لضمان استيعاب المحتوى من قبل جميع المشاركين والمشاركات.
* تحديد التكاليف الشاملة لكل برنامج تدريبي، والتي تشمل تكاليف الجهات التدريبية، والمدربين/المدربات/مدربات مع التأكيد على إشراك مدربين من خلفيات مختلفة لدعم التنوع في التوجهات والرؤى، وأدوات التدريب التي تدعم استخدام تقنيات وأساليب حديثة تتناسب مع مختلف أنماط التعلم، ومواقع التدريب والمرافق التي تكون سهلة الوصول للجميع، واللوجستيات، بالإضافة إلى بدلات السفر ونفقات الإقامة والمعيشة للعاملين/عاملات في حال السفر للتدريب.

###  ثالثا: تنفيذ البرامج

تقوم ادارة الموارد البشرية بتنفيذ خطة اعداد القادة وهو ما يتطلب بتنفيذ البرامج التدريبية وفق المعايير الزمنية والجودة المخطط لها مع تعزيز النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص طوال وضع ومتابعة الخطط وتراعي إدارة الموارد البشرية النقاط التالية:

* يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للجدول الزمني المحدد، مع تقديم الدعم اللازم للمشاركين/مشاركات والمدربين/المدربات أثناء العملية والحصول على نفس الفرص وتوفير بيئة تدريبية مناسبة للجميع
* يتم مراقبة وتقييم أداء البرامج التدريبية لقياس فعاليتها وتحقيق الأهداف المحددة تعزز التنوع والشمولية، مع إدخال التعديلات اللازمة عند الحاجة
* يتم إعداد تقارير منتظمة لتقييم نتائج البرامج التدريبية في مجالات تعزيز تكافؤ الفرص والشمولية. تُسلط هذه التقارير الضوء على النجاحات والانجازات التي تم تحقيقها في تمكين الفئات المختلفة، مع تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين لدعم مشاركة أوسع..
* يتم تحسين وتعديل البرامج التدريبية بشكل مستمر لتحقيق أقصى استفادة وتأثير إيجابي على (الشركة/المؤسسة). يشمل ذلك تحديث المحتوى والأساليب التدريبية لضمان ملاءمتها لمختلف الفئات والمراحل المهنية
* يتم تقييم العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير، مع النظر في التكاليف والفوائد المحققة لتحديد القيمة المضافة (للشركة/للمؤسسة): من حيث تطوير القيادات المتنوعة وتحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالتنوع والعدالة.

رابعا: تقييم الأداء

يعد عنصرًا حيويًا لضمان فعالية البرامج التدريبية وتطوير القادة المستقبليين حيث لا يقتصر فقط على قياس المهارات المكتسبة، بل يساهم في تعزيز التكافؤ والشمولية، ويضمن أن التدريب يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ويتم باتخاذ الخطوات التالية:

* تقييم فوري: جمع تقييمات فورية من المشاركين/المشاركات بعد انتهاء كل دورة تدريبية لقياس استيعابهم وفهمهم للمواد. مع التأكيد على شمولية الأسئلة وضمان أن التقييمات تراعي اختلاف الخلفيات والخبرات
* تقييم شامل: إجراء تقييم شامل بنهاية البرنامج لقياس تأثيره على المشاركين/المشاركات وقدرته على تطبيق المهارات المكتسبة في العمل. مع مراعاة تعزيز المساواة في الفرص بين الجنسين وبين الموظفين من خلفيات مختلفة. كما يتم مراجعة ما إذا كانت البرامج قد ساهمت في تمكين النساء والفئات الأخرى من تطوير مهارات قيادية وتحقيق تقدم وظيفي
* **تحليل الفجوات:** يُعتمد على نتائج التقييم الفوري والشامل لتحديد الفجوات التي قد تواجه بعض الفئات من المشاركين والمشاركات، سواء بسبب الاحتياجات الخاصة أو التحديات الاجتماعية والثقافية. من خلال هذا التحليل، يمكن إدخال تعديلات مستمرة لضمان أن البرامج التدريبية تلبي احتياجات الجميع وتتيح فرصًا متكافئة للتطوير.
* **التغذية الراجعة:** يتم توظيف التغذية الراجعة المقدمة من جميع المشاركين والمشاركات لإجراء تحسينات مستقبلية في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. هذا يشمل مراعاة اقتراحات خاصة بطرق التعليم المختلفة التي تناسب الجميع، وتقديم دعم إضافي أو أدوات بديلة للفئات التي قد تحتاج إلى المزيد من التوجيه أو التكيف مع أسلوب التدريب.
* مسا: المتابعة والتحسين المستمر

تقوم ادارة الموارد البشرية بمراجعة فعالية برامج اعداد القادة وكذلك قياس أثر التدريب كجزء أساسي لضمان تحقيق الأهداف المرتبطة بتطوير المهارات القيادية وتعزيز الشمولية وتكافؤ الفرص خلال فترة تمتد من ثلاثة الى ستة أشهر وفقا لما يلي:

* تحديد المعايير والمؤشرات التي ستُستخدم لقياس فعالية البرامج التدريبية وتشمل هذه المعايير قياس مدى تحقيق التنوع والشمولية في المشاركة والتفاعل بين الفئات المختلفة من المشاركين والمشاركات.
* جمع بيانات قبل وبعد التدريب لقياس التغييرات في المهارات والمعرفة والسلوكيات لدى المشاركين/المشاركات. يتم جمع البيانات المتعلقة بالمهارات والمعرفة والسلوكيات لدى المشاركين والمشاركات قبل وبعد البرنامج، مع تقسيم البيانات بحسب النوع الاجتماعي والخلفية الثقافية. هذا يسمح بتحديد تأثير التدريب على مختلف الفئات ومراقبة الفروقات بين الجنسين أو بين الفئات الاجتماعية المتنوعة.
* تحليل البيانات المجمعة لتقييم النتائج وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة لكل برنامج تدريبي. يُراعى في التحليل تأثير البرامج على تمكين النساء وزيادة تمثيل الفئات الأقل تمثيلاً في الأدوار القيادية، مع تحليل النتائج بطرق تراعي التنوع في الأداء والاحتياجات.
	+ اعداد تقارير مفصلة تشمل تقييم النتائج والمواقف المحتملة للتحسين، مع تقديم الاقتراحات لتعزيز فعالية البرامج المستقبلية تركز هذه التقارير على تحديد الفرص لزيادة الشمولية وتكافؤ الفرص بين المشاركين والمشاركات، مع التأكيد على المناطق التي تحتاج إلى دعم إضافي.
	+ تطبيق التوصيات والتعديلات اللازمة على البرامج التدريبية بناءً على تقييم النتائج، بشكل دوري لضمان أنها تستمر في دعم التنوع وتكافؤ الفرص ولضمان استمرارية تحسين فعالية البرامج وتحقيق أفضل النتائجبما يشمل تخصيص دعم إضافي للفئات التي تحتاج إلى تمكين أكبر في بيئة العمل.
* يتم إجراء تقييم نهائي للعملية ككل لقياس العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير وتحديد الفوائد المحققة (للشركة/ للبمؤسسة)من حيث تعزيز التنوع وتكافؤ الفرص، وتحقيق التقدم في أهداف الشركة المتعلقة بالعدالة الاجتماعية والقيادة الشاملة.

أساليب التدريب

تتنوع أساليب التدريب لتلبي احتياجات وتطلعات المتدربين، مما يتيح تقديم تجارب تعليمية متعددة الأبعاد وشاملة. فيما يلي بعض الأساليب التدريبية الرئيسية التي يمكن اعتمادها لتحقيق أقصى فائدة ممكنة:

1. التدريب التقليدي: المحاضرات وورش العمل منوعة وشاملة لفئات متنوعة من المتدربين
2. التدريب الإلكتروني: الدورات عبر الإنترنت، الفيديوهات التعليمية تضمن محتوى تعليمي يراعي التباين الثقافي واللغوي والتنوع الاجتماعي، ويشمل مواد تتناول موضوعات التنوع والشمولية، مع التأكد من أن المنصات الإلكترونية متاحة ومهيأة للأشخاص ذوي الإعاقة
3. التدريب العملي: التدريب العملي والمحاكاة،بتقديم سيناريوهات تدريبية تشمل تجارب متعددة الثقافات والتعامل مع تحديات متنوعة
4. الإرشاد والتوجيه: الإرشاد (Mentorship) والتوجيه (Coaching).توفير برامج إرشاد وتوجيه تشمل مرشدين/مرشدات من خلفيات ثقافية وتجريبية متنوعة لضمان التفاعل مع وجهات نظر متعددة وتعزيز بيئة دعم متنوعة
5. التدريب المختلط: دمج الأساليب التقليدية والإلكترونية.تطوير نماذج تدريب مختلطة تراعي التنوع في أساليب التعلم وتضمن توفير فرص متساوية لجميع المشاركين، بما في ذلك الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة.

المهارات والسلوكيات القيادية

المهارات الأساسية

1. التفكير الاستراتيجي: القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحديد الأهداف البعيدة المدى.
2. التواصل الفعّال: القدرة على التعبير بوضوح والإصغاء الجيد للآخرينبشكل يشمل جميع الأفراد واحترام تنوع خلفياتهم الثقافية
3. الذكاء العاطفي: القدرة على التعرف على مشاعر الذات والآخرين وإدارتها بفعالية.
4. إدارة التغيير: القدرة على قيادة وتحفيز الفرق خلال فترات التغيير.تضمين استراتيجيات لإدارة التغيير تراعي التنوع وتدعم جميع أفراد الفريق خلال مراحل التغيير
5. اتخاذ القرار: القدرة على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.تأخذ في الاعتبار وجهات نظر متنوعة وتؤدي إلى قرارات عادلة وشاملة
6. حل المشكلات: القدرة على تحديد المشكلات وتحليلها واقتراح حلول مبتكرةمن جميع أعضاء الفريق وتقدير مساهمات متنوعة**.**

المهارات المتقدمة

1. قيادة الفريق: القدرة على بناء فرق متعاونة ومتجانسة تقدر التنوع وتشجع بيئة عمل تتسم بالشمولية والتعاون بين جميع الأعضاء وتحفيزها لتحقيق الأهداف.
2. التفويض: القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات بفعالية بشكل يراعي تنوع المهارات والخبرات ويمنح جميع الأفراد فرصة للتطور.
3. التفاوض: القدرة على الوصول إلى اتفاقات مثمرة.تشمل استراتيجيات التفاوض احترام وجهات نظر متعددة وتحقيق توازن بين مصالح جميع الأطراف.
4. إدارة النزاعات: القدرة على التعامل مع النزاعات وحلها بطرق بناءة تراعي التنوع والوصول إلى حلول عادلة لجميع الأطراف
5. الإبداع والابتكار: القدرة على تحفيز الإبداع والابتكار داخل الفريق من مختلف الخلفيات بخلق مساحات تدعم حرية الرأي والتعبير والانفتاح بتقبل افكار جديدة مختلفة

السلوكيات الأساسية

1. النزاهة: التصرف بأمانة وشفافية في جميع الأوقات.
2. المسؤولية: تحمل المسؤولية عن القرارات والأفعال بعدالة وشفافية
3. الاحترام: احترام جميع الأفراد بغض النظر عن دورهم أو مكانتهم او تنوعهم الاجتماعي.
4. التعاطف: إظهار الفهم والاحترام لمشاعر الآخرين واحتياجاتهم
5. الالتزام: الالتزام بأهداف (الشركة/المؤسسة) وقيمها الداعمة للتنوع الاجتماعي.

السلوكيات المتقدمة

1. القدوة الحسنة: أن تكون نموذجاً يحتذى به للموظفين/للموظفات في السلوك والأداء.
2. التوجيه والإرشاد: تقديم الدعم والتوجيه للموظفين/للموظفات لمساعدتهم على النمو والتطور. وتشجيع الفئات الأقل تمثيلاً على أخذ زمام المبادرة والمشاركة الفعالة في العمل.
3. الشغف والتفاني: إظهار الحماس والشغف في العمل وتحفيز الفريق. حيث يتفانى القائد في تحفيز جميع الموظفين والموظفات بغض النظر عن خلفياتهم، مع تشجيع بيئة عمل تحترم وتقدر التنوع.
4. التقدير: تقديم التقدير والاعتراف بالجهود والإنجازات الفردية والجماعية مهما كانت مختلفة ما دامت تحقق ذات الهدف ضمن بيئة تعزز الشمولية وتساوي في الفرص.
5. التواضع: الاعتراف بالخطأ وتقبل النقد البنّاء والسعي للتحسين المستمر بحيث يظهر القادة انفتاحًا تجاه الآراء المختلفة، بما في ذلك تلك القادمة من النساء أو الموظفين ذوي الخلفيات المتنوعة، وأن يسعوا لتحسين الأداء بطرق تعزز بيئة عمل أكثر شمولية وتكافؤاً.

الاجراءات

هي الخطوات التي يتم اتخاذها لتنفيذ السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتدريب والتطوير مراعية سياسة الشمولية والنوع الاجتماعي.

أولا: تحليل الاحتياجات التدريبية

*جدول 21: إجراءات تحليل الاحتياجات التدريبية*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الاجراء** | **الوحدة التنظيمية** | **المسؤولية** |
| 1 | تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية (للشركة/ للمؤسسة) بشكل دقيق وتوصيف النتائج المطلوبة تحقيقها بالأرقام. | * الإدارة العليا
* مستشار/ة الموارد البشرية
 | * المدير/ة العام
* مستشار/ة الموارد البشرية
 |
| 2 | تحديد أهداف الإدارات المختلفة لضمان تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية (للشركة/ للمؤسسة). | * الإدارة العليا
* مستشار/ة الموارد البشرية
 | * المدير/ة العام
* مستشار/ة الموارد البشرية
 |
| 3 | مراجعة تحديثات بطاقات الوصف الوظيفي لتحديد المهارات والمسؤوليات المطلوبة لكل وظيفة. | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 3 | اختيار المرشحين | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 4 | جمع وتحليل نتائج التقييمات السنوية لتحديد نقاط القوة ومواطن التنمية وتقديم توصيات لتحسين الأداء. | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 5 | تقييم البرامج التدريبية التي تم تنفيذها والتي لم يتم تنفيذها، وتحليل تأثيرها على مستوى الأداء العام (للشركة/ للمؤسسة) والعاملين/عاملات/عاملات. | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 6 | توصيف المهارات اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة، بما في ذلك تحديد المهارات المطلوبة للقياديين في مختلف المستويات الإدارية. | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 7 | تقييم الواقع الحالي لمهارات المرشحين باستخدام قيم رقمية أو نسب، وتحديد مستوى المهارات الصلبة والناعمة المتاحة. | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 8 | تحليل الفجوات بين المهارات المطلوبة والمستوى الحالي للمهارات، ووضع جدول تقييمي لفجوات المهارات لتحديد مجالات التحسين المطلوبة. | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 9 | تجهيز تقرير تحليل الاحتياجات التدريبية | * الإدارة العليا
* مستشار/ة الموارد البشرية
 | * المدير/ة العام
* مستشار/ة الموارد البشرية
 |
| 10 | اعتماد نتائج التقرير | * الإدارة العليا
* مستشار/ة الموارد البشرية
 | * المدير/ة العام
* مستشار/ة الموارد البشرية
 |

ثانيا: تصميم برنامج اعداد القادة

تصميم برنامج إعداد القادة في (الشركة/المؤسسة) ليس مجرد عملية تدريبية، بل هو استراتيجية شاملة تهدف إلى تحديد وتطوير الأفراد الذين يظهرون إمكانات قيادية ويراعون تكافؤ الفرص والنوع الاجتماعي في مختلف سياساتهم وخططهم ووجهاتهم الادارية. يتضمن البرنامج مزيجًا من التدريب النظري والعملي، الإرشاد، والتقييم المستمر لضمان تطوير شامل ومتكامل للمهارات القيادية، يوضح الجدول رقم (22) إجراءات تصميم برنامج اعداد القادة.

*جدول 22: إجراءات تصميم برنامج اعداد القادة*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الاجراء** | **الوحدة التنظيمية** | **المسؤولية** |
| 1 | وضع أهداف محددة وقابلة للقياس لكل برنامج تدريبي. | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
| 2 | تحديد النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي بشكل دقيق. | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
| 3 | اختيار المواضيع والمهارات التي يجب تدريبها بناءً على احتياجات وأهداف التدريب. | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
| 4 | تحديد الطرق التدريبية المناسبة مثل الدورات التدريبية الحضورية، التعلم عن بُعد، ورش العمل، إلخ. | * إدارة الموارد البشرية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 5 | تحديد مدة البرنامج التدريبي وتوقيته بناءً على احتياجات المشاركين/المشاركات ومتطلبات العمل. | * إدارة الموارد البشرية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 6 | تقديم جدول زمني محدد لكل جلسة تدريبية بما في ذلك المواضيع المعالجة والأنشطة المخططة. | * إدارة الموارد البشرية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 7 | اعتماد قائمة مدربين/مدربات مؤهلين ومتخصصين لضمان تقديم المحتوى بشكل فعال ومثير للاهتمام. | * إدارة الموارد البشرية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 8 | تجهيز خطة والميزانية التدريب | * مستشار/ة الموارد البشرية
* إدارة الموارد البشرية
 | * مستشار/ة الموارد البشرية
* مدير/ة الموارد البشرية
 |
| 9 | اعتماد الميزانية والخطة | * الإدارة العليا
* إدارة الموارد البشرية
 | * المدير/ة العام
* مدير/ة الموارد البشرية
 |

ثالثا: تنفيذ برامج اعداد القادة

إن التنفيذ الناجح لبرامج إعداد القادة يتطلب تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا محكمًا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يتضمن ذلك تحديد احتياجات (الشركة/المؤسسة) من المهارات القيادية، واختيار الأفراد المناسبين للمشاركة في البرنامج على اختلاف النوع الاجتماعي، وتصميم منهج تدريبي شامل يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية يراعي المساواة وتكافؤ الفرص بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التنفيذ الفعّال توفير الدعم المستمر والإرشاد لضمان تطور المشاركين/المشاركات ونموهم في أدوارهم القيادية. يوضح الجدول رقم (23) إجراءات تنفيذ برامج اعداد القادة.

*جدول 23: إجراءات تنفيذ برامج اعداد القادة*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الاجراء** | **الوحدة التنظيمية** | **المسؤولية** |
| 1 | إدارة عمليات التسجيل للموظفين/للموظفات في البرامج التدريبية والمتابعة مع الإدارات المعنية لضمان توافق العدد والاحتياجات. | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
| 2 | جمع تقييمات المشاركين/المشاركات حول البرامج التدريبية وتحليل البيانات لتقديم تقارير عن أداء البرامج وفعاليتها | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
| 3 | مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات المتعلقة بالتدريب بناءً على الخبرات والنتائج المستخلصة من تنفيذ البرامج التدريبية. | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |

رابعا: مراجعة فعالية برنامج اعداد القادة والمتابعة والتحسين

تتيح مراجعة فعالية البرامج تحديد نقاط القوة والضعف في برامجها، وتقديم توصيات للتحسين المستمر. من خلال هذا التقييم، يمكن (للشركة/ للمؤسسة) التأكد من أن استثماراتها في تطوير القادة تحقق العوائد المرجوة وتساهم في بناء قيادة قوية ومستدامة قادرة على قيادة (الشركة/المؤسسة) نحو أهدافها التي تراعي النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص. يوضح الجدول (24) إجراءات مراجعة فعالية برامج اعداد القادة.

*جدول 24: إجراءات مراجعة فعالية برامج اعداد القادة*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **م** | **الاجراء** | **الوحدة التنظيمية** | **المسؤولية** |
| 1 | عمل تقرير شهري بالبرامج التي تم تنفيذها شاملة أيام التدريب الفعلية وساعات التدريب ونسبة رضا العاملين/عاملات عن التدريب مع مقارنتها الخطة المستهدفة | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
| 2 | تحليل تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي والتطور المهني للموظفين/للموظفات وتقديم التوصيات للتحسين. | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
| 3 | تحليل نتائج وأداء البرامج التدريبية السابقة لتحديد النقاط القوة والضعف وتوفير التوصيات لتحسين البرامج المستقبلية. | * ادارة الموارد البشرية
* الادارات المعنية
 | * مدير/ة الموارد البشرية
* مدراء الإدارات والاقسام
 |
|  | اعتماد التعديلات على خطة التدريب. | * الإدارة العليا
* ادارة الموارد البشرية
 | * المدير/ة العام
* مدير/ة الموارد البشرية
 |

مؤشرات القياس

تهدف إلى ضمان تحقيق الشمولية وتكافؤ الفرص، مع التركيز على تعزيز التنوع في البيئات القيادية. تشمل المؤشرات الرئيسية ما يلي

1. نسبة إتمام البرنامج التدريبي: تقييم نسبة المشاركين/المشاركات الذين أكملوا بنجاح برنامج إعداد القادة مقارنة بالعدد الكلي للمشتركين. مع مراعاة تحليل هذه النسبة حسب النوع الاجتماعي. يساعد ذلك في تحديد ما إذا كانت هناك أي تحديات تعترض فئات معينة من الموظفين والموظفات خلال البرنامج، وما إذا كانت هناك حاجة إلى تدخلات لدعم الفئات الأقل تمثيلاً من النساء.
2. تقييم رضا المشاركين/المشاركات: يجرى استطلاع رأي المشاركين/المشاركات في برنامج إعداد القادة حول جودة وفاعلية التدريب والموارد المقدمة يشمل التقييم التركيز على مدى تلقي جميع الفئات للدعم المناسب، ومدى توفير بيئة تعليمية شاملة تراعي الاحتياجات المختلفة للموظفين والموظفات.
3. تقييم تطور المهارات القيادية: تحديد تقدم المشاركين/المشاركات في تطوير مهارات القيادة قبل وبعد البرنامج مع تقسيم التقييم بناءً على النوع الاجتماعي بحيث يساهم ذلك في قياس ما إذا كانت البرامج التدريبية تساهم في تقليص الفجوات بين الجنسين وتعزيز القدرات القيادية للفئات الأقل تمثيلاً.
4. تقييم تأثير البرنامج على الأداء الفردي والمؤسسي: تحديد كيفية تأثير برنامج إعداد القادة على أداء المشاركين/المشاركات و(الشركة/المؤسسة) بشكل عام. يشمل ذلك تقييم ما إذا كان البرنامج قد ساهم في تمكين النساء والأقليات من تولي أدوار قيادية أعلى وتأثيرهم على الأداء العام للمؤسسة
5. زيادة التنوع والشمولية: قياس التقدم في تعزيز ثقافة التنوع والشمولية في الفريق القيادي بعد البرنامج. يُركز هذا المؤشر على تقييم مدى تنوع الفئات القيادية بعد انتهاء البرنامج، مع التأكد من أن الفرص القيادية تتوزع بالتساوي بين الجنسين وتراعي الخلفيات المختلفة للموظفين.

نموذج : خطة اعداد القادة

## نموذج خطة اعداد القادة

## Leadership Development Plan Template

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Employee Name** |  | **اسم الموظف** |
| **Employee Number** |  | **الرقم الوظيفي** |
| **Job Title** |  | **المسمى الوظيفي** |
| **Department** |  | **الإدارة** |
| **Employment Date:** |  | **تاريخ التعيين** |
| **Supervisor’s Name** |  | **اسم المدير/ة**  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Goal 1** | **الهدف الأول** |
| *Example: Develop mentoring and coaching skillsمثال: تطوير مهارات التوجيه والتدريب*  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **تنمية المهارات** تحديد المهارات أو مجالات المعرفة المحددة التي يجب تطويرها من أجل تحقيق هذا الهدف**Skill development**Identify the specific skills or knowledge areas to develop in order to achieve this goal | **خطة العمل** حدد الأنشطة التي ستساعد في تحقيق الهدف المهني**Action plan**Outline activities that are going to help achieve the professional goal | **النتائج المتوقعة**النتائج المتوقعة لتحقيقها من خلال خطة العمل**Expected outcomes**Provide the expected outcomes to achieve with the action plan | **الإطار الزمني**كيف يتقدم الموظف في تحقيق أهدافه المهنية؟**Timeframe**How is the employee doing in achieving their professional goals? |
| إتقان الإرشاد المهنيMentoring Proficiency | الالتحاق بالدورات أو الورشات التدريبية ذات الصلة التي تركز على الإرشاد المهني Enroll in relevant courses or workshops that focus on mentoring | تطوير مهارات أعضاء الفريق من خلال الإرشاد المهنيDevelop team members’ skills through mentoring | 4 الى 6 أشهر4-6 months |
| اجادة التوجيه / التدريبCoaching Proficiency | المشاركة في جلسات تدريبية محاكية لتعزيز مهارات التدريب والإرشاد المهنيParticipate in simulation coaching sessions to enhance coaching skills | تحقيق إنتاجية أعلى من خلال التدريب والإرشاد المهنيAchieve higher productivity through coaching | 4 الى 6 أشهر4-6 months |

|  |  |
| --- | --- |
| **التغذية الراجعة والتقييم**كيف يتقدم الموظف في تحقيق أهدافه المهنية؟ | **Feedback and evaluation***Employee's progress on professional goals?* |
| الملاحظات والتعليقات |  | Notes & Comments |
| التاريخ |  | Date |

|  |  |
| --- | --- |
| **Goal 2** | **الهدف الثاني** |
|  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **تنمية المهارات** تحديد المهارات أو مجالات المعرفة المحددة التي يجب تطويرها من أجل تحقيق هذا الهدف**Skill development**Identify the specific skills or knowledge areas to develop in order to achieve this goal | **خطة العمل** حدد الأنشطة التي ستساعد في تحقيق الهدف المهني**Action plan**Outline activities that are going to help achieve the professional goal | **النتائج المتوقعة**النتائج المتوقعة لتحقيقها من خلال خطة العمل**Expected outcomes**Provide the expected outcomes to achieve with the action plan | **الإطار الزمني**كيف يتقدم الموظف في تحقيق أهدافه المهنية؟**Timeframe**How is the employee doing in achieving their professional goals? |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **التغذية الراجعة والتقييم**كيف يتقدم الموظف في تحقيق أهدافه المهنية؟ | **Feedback and evaluation***How is the employee doing in achieving their professional goals?* |
| الملاحظات والتعليقات |  | Notes & Comments |
| التاريخ |  | Date |