



الوثيقة الشاملة

سياسة تقييم

أداء مجلس الإدارة

الاصدار الثالث 2022م



4	سياسة تقييم أداء مجلس الإدارة.....
5	المقدمة.....
6	المقدمة:.....
6	الهدف من الوثيقة:.....
6	النطاق.....
6	المستفيدون.....
7	التعريفات.....
8	2. ....
8	السياسات.....
9	سياسات مجلس إدارة الجمعية:.....
9	تكوين مجلس الإدارة:.....
10	الأهداف الاستراتيجية:.....
11	المرجعية الإدارية:.....
11	الهدف الرئيسي للجنة تقييم الأداء:.....
	تقديم تقرير شامل ومفصل عن أداء مجلس إدارة الجمعية والإدارة التنفيذية للجمعية، بهدف التأكد من تحقيق أهداف الجمعية والوصول إلى النتائج المنشودة والتأكد من سلامة عمليات الجمعية بجميع أشكالها. 11
12	1. ....
12	عملية التقييم.....
13	عملية التقييم:.....
13	البنود الرئيسة للتقييم:.....
15	عمليات الإدارة.....
16	نموذج تقييم أداء أعضاء مجلس إدارة جمعية زمزم:.....
16	كيف تصف أداء مجلس إدارة جمعية زمزم في التالي:.....
18	نموذج تقويم أداء المدير العام بالجمعية وأعضاء الإدارة التنفيذية:.....
	*تطبق عليها منهجية قياس الأداء المذكورة أدنى الوثيقة، كما تركت الدرجات فارغة عمدا كي يرجع قرارها إلى أعضاء التنفيذية أنفسهم، بحيث لا يتجاوز مجموع البنود عن 100 درجة. 18
20	نموذج تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة (بشكل منفرد):.....
	تم تصميم نموذج تقييم الأداء هذا لغرض المساعدة في عملية التقييم، وهو نموذج قابل للتعديل لتلبية متطلبات المجلس ولجان المجلس، تتم تعبئة هذا النموذج على أساس خاص وسري بواسطة أعضاء لجنة التقييم وفقا للتقييمات التالية: - ضعيف 1 - يحتاج إلى تحسين 2 - ملائم 3 - جيد 4 - قوي 5 20
20	أعضاء المجلس كأفراد.....
20	المشاركة والتفاعل.....
20	يشارك بالمعلومات والأفكار.....
20	1.....
20	يحضر الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد.....

20	2
20	يشارك في أنشطة المجلس ومناسبات الجمعية .....
20	3
20	يتخذ مواقف بناءة ويتفاعل بإيجابية مع ما يطرح في المجلس.....
20	4
20	يتقبل ردود أفعال الأعضاء الآخرين مع ما يطرحه هو.....
20	5
20	يحافظ على نقاط المناقشة على جدول الاعمال.....
20	6
20	يساهم بشكل فعال في التصدي للخلافات وإيجاد الحلول.....
20	7
20	يقدم رأيه بصدق وشفافية في القضايا المطروحة.....
20	8
20	يقدم آراء متميزة وأفكار إبداعية .....
20	9
20	قادر على ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيق الأهداف .....
20	10
20	محفز لآخرين على طرح ما لديهم.....
20	11
20	يقدم المشورة البناءة في مناقشات المجلس .....
20	12
21	يمتلك مهارات تحليلية تساهم في عملية صنع القرار.....
21	13
21	يتجنب الاصطدام مع الآخرين.....
21	14
21	يعد إعدادا جيدا لنقاط الاجتماع .....
21	15
21	طلب المعلومات لاكتساب المعرفة.....
21	16
21	17
21	متفهم جيد لدور عضو مجلس الإدارة ودور الإدارة التنفيذية وأهمية عدم الخلط بينهما ...
21	18
22	الأداء الموضوعية لأعضاء مجلس .....
22	الإدارة .....
23	منهج السياسة: .....
23	أولا: مؤشرات الأداء الموضوعية لمجلس الإدارة.....
24	ثانيا: مؤشرات الأداء الموضوعية لأعضاء مجلس الإدارة .....
25	ثالثا: مؤشرات الأداء الموضوعية للإدارة التنفيذية (المدير العام والمساعدين التنفيذيين).....

28 ..... منهجية قياس الأداء:

30 ..... بيانات التواصل:

# سياسة تقييم أداء مجلس الإدارة

إعداد

أ. عادل بخاري - مستشار الجمعية

تاريخ الإصدار

2022/1/1م

الرقم

003

# المقدمة

---

## المقدمة:

مجلس إدارة جمعية زمزم، هو الجهاز الإداري الأعلى الذي يتولى إدارة شؤون الجمعية، وهو مجلس منتخب من الجمعية العمومية، ويقع على عاتقه الإشراف على الإدارة التنفيذية، ومتابعة أداؤها، والتأكد من تنفيذها للخطط المعتمدة، وتقديم التقارير الدورية التي تصدرها الجمعية، وكذلك الميزانيات السنوية للجمعية العمومية لاعتمادها.

## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة واضحة لتقييم أداء مجلس إدارة جمعية زمزم والإدارة التنفيذية ولوائح وإجراءات ذلك التقييم، وذلك يصب مباشرة في تحقيق الحوكمة الرشيدة لأداء الجمعية ككل وبالتالي ضمان سير واستدامة الأعمال في جميع إدارات الجمعية نحو أهدافها الاستراتيجية.

## النطاق:

تطبق هذه السياسة على مجلس الإدارة بكامل أعضائه وكذلك الإدارة التنفيذية بكامل هيئتها.

## المستفيدون:

الجمعية العمومية وعموم داعمي الجمعية وشركائها، بل ربما عموم منسوبي الجمعية، حيث تزيد ثقتهم بإدارتهم العليا.

## الارتباط:

ترتبط هذه الوثيقة باللائحة الخاصة بحوكمة الجمعيات الأهلية الصادرة عن وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، والدليل الإرشادي لحوكمة الجمعيات الأهلية

(والخاص بجمعية زمزم).

• تقرير الأداء الصادر عن إدارة الأداء الاستراتيجي.

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

الجمعية	جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية.
المجلس	مجلس إدارة جمعية زمزم.
السياسات	بيان لمبدأ أو قاعدة يجب أن تتبع من الجهة المكلفة بذلك.
اللائحة	خطوات تفسيرية عطي صورة تفصيلية وواسعة للسياسات
دورية المراجعة	سنويا.
مجلس الإدارة	السلطة الإدارية العليا المنتخبة من الجمعية العمومية الذي يرسم السياسات، ويراقب الأداء التنفيذي ويعمل على تحقيق النمو المالي، والمحافظة على الأملاك، وتنمية الأصول والأوقاف، في جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الأهلية.



# 2. السياسات

---

## سياسات مجلس إدارة الجمعية:

تلتزم جمعية زمزم بتقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل سنوي.

## تكوين مجلس الإدارة:

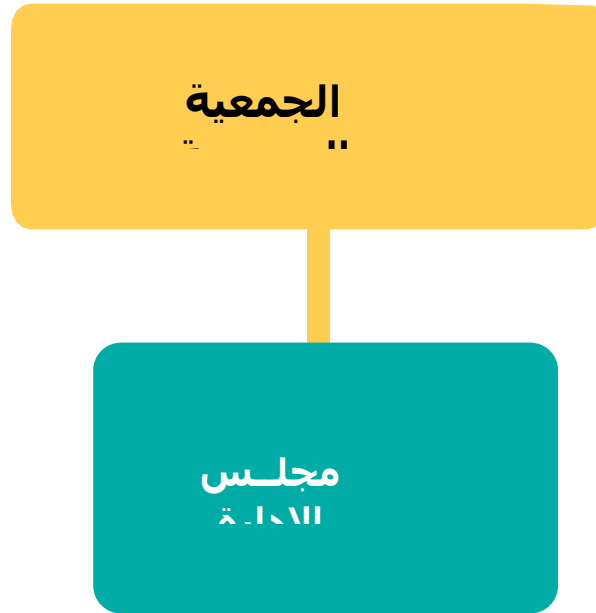
بناء على نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (61) وتاريخ 1437/2/18هـ ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الوزاري رقم (73739) وتاريخ 1437/6/11 هـ؛ وبناء على قرار تشكيل مجلس الإدارة رقم 81981 وتاريخ 1436/9/4 هـ فقد تم تشكيل مجلس الإدارة لمدة أربع سنوات ويتكون من الأشخاص الآتية أسماؤهم:

م	الاسم	المنصب
	د. عبد الله بن نفيع بن مرزوق المطرفي	رئيس مجلس الادارة
	السيد /حسن بن عبد الله بن محمد باروم	نائب رئيس مجلس الادارة
	الأستاذ/بسام بن صالح سالم الصاعدي الحربي	المسؤول المالي
	الشيخ / إبراهيم بن عبد الله بن عبد العزيز السريع	عضو
	د. محمد سعيد الغامدي	عضو
	د. خالد بن سعيد عسيري	عضو
	الأستاذ/ باسم مهدي جعفر الشريف	عضو
	الأستاذ/ احمد خميس علي بامقا	عضو
	الأستاذ/ حسن بن موسى عثمان مسلمي	عضو

يعمل مجلس الإدارة لتحقيق الاستراتيجية بمتابعة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

## الأهداف الاستراتيجية:

7. استثمار العمل التطوعي.	1. تعزيز الصحة والوقاية.
8. التسويق الاحترافي.	2. الرعاية الصحية للمستفيدين.
9. بناء منظومة من الشراكات الاستراتيجية التكاملية المستدامة. إدارة الجمعية بمنهجية.	3. الاستشارات في المجال الصحي.
10. إدارة الجمعية بمنهجية الاستدامة.	4. الدراسات والأبحاث في المجال الخيري.
11. التحول إلى منظمة متعلمة وملمة.	5. أوقاف تسهم في تحقيق الاستدامة المالية.
12. تمكين البناء المؤسسي في المجال التقني والاداري.	6. تعزيز موارد الجمعية من خلال الاستثمار.



### الهدف الرئيسي للجنة تقييم الأداء:

تقديم تقرير شامل ومفصل عن أداء مجلس إدارة الجمعية والإدارة التنفيذية للجمعية، بهدف التأكد من تحقيق أهداف الجمعية والوصول إلى النتائج المنشودة والتأكد من سلامة عمليات الجمعية بجميع أشكالها

# 1. عملية التقييم

---

## عملية التقييم:

يتم تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة من خلال تكوين لجنة منبثقة عن الجمعية العمومية للجمعية، من ثلاثة أعضاء، من غير العاملين في الجمعية، ويشاركهم المراجع الداخلي للجمعية، ويمكن إضافة مستشار خارجي، لتقوم اللجنة بالخطوات التالية:

1. تصميم أداة التقييم.
2. توزيع نموذج التقييم على كافة المعنيين بالتقييم ليقوموا باستيفائه دون الإفصاح عن أسمائهم.
3. يقوم الاستشاري الخارجي أو اللجنة المختصة بتفريغ النتائج وإعداد ملخص النتائج.
4. عرض النتائج على مجلس الإدارة من قبل اللجنة المختصة أو الاستشاري الخارجي.
5. الاجتماع مع مجلس الإدارة لمناقشة أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
6. الاستعانة بنتائج التقييم في عملية الترشيح لعضوية المجلس في الدورات القادمة للمجلس.
7. عرض ملخص التقرير على الجمعية العمومية في الاجتماع الدوري لها.

## البنود الرئيسة للتقييم:

يتضمن نموذج تقييم الأداء مجموعة من البنود والعناصر التي تشمل مسؤوليات واختصاصات مجلس الإدارة وفق ما نصت عليه لائحة مجلس الإدارة الصادرة عن وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. ومن هذه البنود:

1. مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية.
2. أن طبيعة عمل مجلس الإدارة القائم على التطوع البحث تتطلب بذل الجهد لمصلحة الجمعية.
3. فهم رسالة الجمعية وتوجهاتها الاستراتيجية وطبيعة عملها والأطراف ذات العلاقة ودورها في منظومة القطاع غير الربحي وتأثيرها المجتمعي.
4. وضع السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ونجاحها.
5. المشاركة في وضع خطط عمل الجمعية ومنها الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية وغيرها من خطط العمل الرئيسية، واعتمادها ومتابعة تنفيذها.
6. الإشراف على أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية وإجراء مراجعة دورية للتحقق من فاعليتها.
7. دعم تنمية الموارد المالية للجمعية والسعي لتحقيق الاستدامة لها.
8. إدارة ممتلكات الجمعية وأموالها.
9. اعتماد صياغة سياسات وشروط وإجراءات واضحة ومحددة للعضوية في مجلس الإدارة ووضعها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العمومية لها.

10. تزويد الوزارة بالبيانات والمعلومات عن الجمعية وفق النماذج المعتمدة من الوزارة، وتحديثها بما يطرأ من تغيير خلال فترة ال تزويد عن شهر واحد من تاريخ وقوعه.
11. التعاون في إعداد التقارير الربعية والسنوية
12. تزويد الوزارة بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من الجمعية العمومية وخلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية.
13. الإشراف على إعداد التقرير السنوي للجمعية واعتماده.
- 14 الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها.
15. تعيين مسؤول تنفيذي متفرغ للجمعية، وتحديد صلاحياته، وتزويد الوزارة باسمه وقرار تعيينه، وصورة من هويته الوطنية، وبيانات التواصل معه.
16. تعيين الموظفين القياديين في الجمعية، وتحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم.
17. البت في قبول عضو الجمعية العمومية الجديد أو اعتذاره أو إلغاء عضويته بقرار مسبب.
18. وضع السياسات والاجراءات التي تضمن التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح، والالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمستفيدين والوزارة والجهة المشرفة وأصحاب المصالح الآخرين، وتمكينهم من الاطلاع على الحساب الختامي والتقارير المالية والادارية، ونشرها على الموقع الإلكتروني للجمعية.
19. الاشراف على تنفيذ قرارات الجمعية العمومية والمراجع الخارجي والوزارة والجهة المشرفة.
20. دعوة الجمعية العمومية للانعقاد.
21. تمثيل الجمعية أمام الجهات ذات العلاقة.
22. المحافظة على الجمعية وأسرارها ورعاية مصالحها.

# عمليات الإدارة

---



## نموذج تقييم أداء أعضاء مجلس إدارة جمعية زمزم:

كيف تصف أداء مجلس إدارة جمعية زمزم في التالي:

بنود التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
1. يركز مجلس إدارة الجمعية على حماية مصالح الجمعية وكافة المستهدفين					
2. تفهم جميع أعضاء مجلس الإدارة لأدوارهم وأولويات الأعمال في الجمعية					
3. استيعاب أعضاء مجلس الإدارة لرؤية واستراتيجية الجمعية					
4. سلطة مجلس الإدارة منفصلة عن المدير العام والجمعية العمومية في الواقع العملي					
5. يعمل مجلس الإدارة بفعالية في وضع وتوجيه استراتيجية الجمعية					
6. متابعة المؤشرات الرئيسة لأداء الاستراتيجي للجمعية					
7. يقوم مجلس الإدارة بمراقبة الأداء التشغيلي والمالي للجمعية					
8. يقوم مجلس الإدارة بتقييم أداء المدير العام					
9. عدد أعضاء مجلس الإدارة مناسب ومتوافق مع احتياجات الجمعية					
10. فاعلية رئيس مجلس الإدارة					
11. تنوع الخبرات والكفاءات في أعضاء مجلس الإدارة					

					12. ملاءمة خبرات وكفاءات أعضاء مجلس الإدارة للقيام بواجبات الرقابة وتطوير استراتيجية الجمعية
					13. مدى مناسبة عدد لجان مجلس الإدارة
					14. قيام مجلس الإدارة بتحديد أولويات وجدولة القضايا التي يجب مراجعتها بشكل دوري
					15. مراجعة واعتماد محاضر الاجتماعات بشكل منتظم
					16. متابعة تنفيذ القرارات والتوصيات التي يتم اعتمادها في محاضر الاجتماعات
					17. ضمان توفير كافة المعلومات (الأداء والمالية) حول القضايا التي يتم نقاشها بالاجتماعات بصورة تسهل عملية اتخاذ القرار
					18. العمل مع الإدارة التنفيذية للجمعية على تجاوز المخاطر الرئيسة

## نموذج تقييم أداء المدير العام بالجمعية وأعضاء الإدارة التنفيذية:

\*تطبق عليها منهجية قياس الأداء المذكورة أدنى الوثيقة، كما تركت الدرجات فارغة عمدا كي يرجع قرارها إلى أعضاء التنفيذية أنفسهم، بحيث لا يتجاوز مجموع البنود عن 100 درجة.

م	البند	الدرجة
1	العمل مع مجلس الإدارة لتحقيق الرؤية المشتركة للجمعية.	
2	ترجمة رسالة الجمعية إلى أهداف عملية.	
3	توظيف المدخلات من مجلس الإدارة والموظفين والمستفيدين وأصحاب المصلحة في بناء خطة استراتيجية فعالة للجمعية.	
4	التواصل مع العاملين في الجمعية لنشر وتعميق رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجمعية.	
5	الوعي بمواطن التطوير والتعديل من اجل تحقيق رؤية الجمعية ورسالتها.	
6	انتقاء قيادات مؤهلة ويصقلها، ويبني قيم الجمعية لدى العاملين والمتطوعين.	
7	مدى إنجازه لما وضعه من خطة شخصية لتحقيق أهداف الجمعية.	
8	التأكد من توفر أنظمة ملائمة تسهل سير العمليات اليومية للجمعية في جميع مجالات عمل الجمعية.	
9	العمل مع المجلس واللجان العاملة لتطوير سياسات ملائمة لتأكيد فعالية وكفاءة البرامج.	
10	التأكد من فعالية إدارة العاملين لتلك البرامج.	
11	القيام، من خلال الرقابة والتوظيف، بوضع معايير جودة عالية لبرامج الجمعية.	
12	توجيه وتوحيد جهود إدارات الجمعية لتحقيق التميز في الأداء وفق مؤشرات أداء واضحة ويمكن قياسها.	
13	توجيه جهود إدارات الجمعية نحو تفعيل برامج الاستدامة المدرجة في الخطة التشغيلية.	
14	اقتراح برامج جديدة، أو التوصية بتعديل أو إيقاف برامج قائمة وفق الاحتياج.	
15	التنسيق مع مجلس الادارة وإدارة تنمية الموارد المالية بتنفيذ برنامج تنمية الموارد الكافية لتحقيق أهداف الجمعية.	
16	ابتكار وبناء شراكات مع القطاع الخاص والقطاع الحكومي والخيري بما يسهم في تنمية موارد الجمعية.	
17	التوجيه نحو أنشطة مدرة للدخل لتوفير إيرادات كافية للجمعية.	

18	العمل على تعظيم الإيرادات جنبًا إلى جنب مع العاملين والمتبرعين لتوفير الموارد الكافية.
19	الإشراف على بناء وتفعيل نظام حوافز للعاملين.
20	الدراية الجيدة بالتخطيط المالي، وخطوات إعداد الموازنة، وإدارة استثمارات وأوقاف الجمعية، ويدرك موقع كل من هذه الأمور في الصورة المالية العامة للجمعية.
21	توفر نظام لربط الخطتين الاستراتيجية والتشغيلية بعملية إعداد موازنة الجمعية.
22	رفع التقارير المالية لمجلس الإدارة بصفة منتظمة كما يعرض الموازنة السنوية للمجلس للمراجعة والاعتماد.
23	توفر نظام محاسبي دقيق يسمح للمجلس بمراقبة العمليات المالية في الجمعية ومدى ارتباطها بالموازنة المعتمدة من أجل اتخاذ قرارات مالية واعية.
24	توفر نظام فاعل لإدارة المخاطر في الجمعية.
25	توفر أنظمة للمحاسبة، والرواتب، وإدارة النقد.
26	توفر سياسات لإدارة الثروة البشرية ونظم مناسبة للتوظيف والترقية والتدريب.
27	توفر خطط لتوظيف جيد للتقنية والنظم التقنية.
28	الإشراف على إعداد خطط الإدارة مرافق الجمعية والمحافظة عليها بما يسهم في توفير بيئة عمل متناغمة وذات كفاءة واستدامة.
29	العمل وفقا لجميع الأنظمة والقوانين الصادرة من الجهات المعنية.
30	المحافظة على الصورة المهنية الإيجابية للجمعية لدى المجتمع.
31	متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية للجمعية واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة معوقات الانجاز.

يمكن استخدام نفس النموذج لتقييم أداء أعضاء الإدارة التنفيذية نظرا لتقارب مهام العمل، ويمكن أن يضع المقيم كلمة لا في خانة الدرجة عند عدم انطباق وصف البند مع مهام المساعد التنفيذي المعني.

## نموذج تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة (بشكل منفرد):

تم تصميم نموذج تقييم الأداء هذا لغرض المساعدة في عملية التقييم، وهو نموذج قابل للتعديل لتلبية متطلبات المجلس ولجان المجلس، تتم تعبئة هذا النموذج على أساس خاص وسري بواسطة أعضاء لجنة التقييم وفقا للتقييمات التالية: - ضعيف 1 - يحتاج إلى تحسين 2 - ملائم 3 - جيد 4 - قوي 5

التقييم					أعضاء المجلس كأفراد	
5	4	3	2	1	المشاركة والتفاعل	
					يشارك بالمعلومات والأفكار	
					يحضر الاجتماعات بانتظام وفي الوقت المحدد	
					يشارك في أنشطة المجلس ومناسبات الجمعية	
					يتخذ مواقف بناءة ويتفاعل بإيجابية مع ما يطرح في المجلس	
					يتقبل ردود أفعال الأعضاء الآخرين مع ما يطرحه هو	
					يحافظ على نقاط المناقشة على جدول الأعمال	
					يساهم بشكل فعال في التصدي للخلافات وإيجاد الحلول	
					يقدم رأيه بصدق وشفافية في القضايا المطروحة	
					يقدم آراء متميزة وأفكار إبداعية	
					قادر على ترتيب الأولويات والتركيز على تحقيق الأهداف	
					محفز لآخرين على طرح ما لديهم	
					يقدم المشورة البناءة في مناقشات المجلس	

					يمتلك مهارات تحليلية تساهم في عملية صنع القرار
					يتجنب الاصطدام مع الآخرين
					يعد إعدادا جيدا لنقاط الاجتماع
					يبادر في طلب المعلومات لاكتساب المعرفة
					يركز على تحقيق الأهداف
					يعمل على ربط الأهداف باستراتيجية الجمعية
					يحرص على الاستغلال الأمثل لموارد الجمعية
					يساعد رئيس المجلس في إدارة اجتماع المجلس بفعالية
					متفهم جيد لدور عضو مجلس الإدارة ودور الإدارة التنفيذية وأهمية عدم الخلط بينهما

\*نقل بتصريف من نموذج تقييم الاداء - أعضاء مجلس الإدارة بوزارة الصناعة والتجارة والسياحة بدولة البحرين (بدون رقم اصدار أو تاريخ اصدار).

# الأداء الموضوعية لأعضاء مجلس الإدارة

---

## منهج السياسة:

يتم تقييم أداء مجلس الإدارة ككل ومساهمة كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وكل لجنة من لجانها، وكذلك تقييم أداء المدير العام ومساعديه التنفيذيين، وذلك بشكل سنوي وفقا لعاملين هما كما يلي:

أ- مؤشرات الأداء الموضوعية (KPIs) والتي يتم استنباطها من الأهداف الاستراتيجية للجمعية وبطاقة الأداء المتوازن وبطاقة الوصف الوظيفي، وهي كما يلي:

### أولا: مؤشرات الأداء الموضوعية لمجلس الإدارة

نوع مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	المستهدف (%)	المتحقق (%)
مؤشرات نوعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>. مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، وتحسين معدلات الأداء، والالتزام بالقوانين والتعليمات.</li> <li>. درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للجمعية والأرقام الفعلية المحققة.</li> <li>. مدى جودة إدارة المخاطر وكفاية نظم الرقابة الداخلية.</li> <li>. مدى فعالية جدول اجتماعات المجلس.</li> <li>. نسبة القرارات الصائبة والمجدية مقابل الخاطئة.</li> <li>. مدى دقة وصحة المعلومات المقدمة لأعضاء المجلس.</li> <li>. مدى دقة وسالمة البيانات والمعلومات الواجب الإفصاح عنها.</li> <li>. مدى فعالية قنوات الاتصال مع الداعمين.</li> <li>. مدى الاستجابة نحو تصويب الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية.</li> <li>. مدى الاستجابة السريعة نحو إدراك المشاكل والقدرة على حلها.</li> <li>. نسبة الدورات التدريبية الفعلية التي حصل عليها أعضاء مجلس الإدارة مقابل المخطط لها.</li> </ul>		
مؤشرات كمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>. العائد على المصروفات على تنمية الموارد.</li> <li>. صافي الدخل.</li> </ul>		



## ثانياً: مؤشرات الأداء الموضوعية لأعضاء مجلس الإدارة

المتحقق	المستهدف	مؤشرات الأداء	نوع مؤشرات الأداء
		<ul style="list-style-type: none"> <li>. نسبة حضور اجتماعات المجلس.</li> <li>. مدى مساهمة العضو بخبرته العلمية والعملية في مناقشات المجلس.</li> <li>. نسبة المشاركة في اللجان المنبثقة عن المجلس.</li> <li>. نسبة المشاركة في الرقابة والأشراف على أداء أعضاء الإدارة التنفيذية.</li> <li>. مدى الالتزام بمتطلبات قواعد حوكمة الجمعية.</li> <li>. متوسط ساعات التدريب لكل عضو.</li> <li>. نسبة نمو معدل أداء العضو.</li> </ul>	مؤشرات نوعية

## ثالثاً: مؤشرات الأداء الموضوعية لإدارة التنفيذ (المدير العام والمساعدين التنفيذيين).

نوع مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	المستهدف	المتحقق
مؤشرات نوعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>. مدى تحقق الأهداف التشغيلية للجمعية.</li> <li>. درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للجمعية والأرقام الفعلية المحققة.</li> <li>. مدى سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية وتطبيق أنظمة رقابية مناسبة.</li> <li>. لقياس وإدارة المخاطر.</li> <li>. معدل الاستجابة نحو تصويب الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية.</li> <li>. معدل الاستجابة السريعة نحو إدراك المشاكل والقدرة على حلها.</li> <li>. معدل الدوران للعاملين لقياس درجة الانتماء للجمعية.</li> <li>. معدل إنتاجية الموظفين وتطور الأداء.</li> <li>. متوسط ساعات التدريب لكل موظف.</li> <li>. معدل مخالفات السلوك المهني والقيم الأخلاقية.</li> <li>. نسبة معوقات تحقيق الأهداف.</li> <li>. نسبة رضى العملاء على خدمات الجمعية.</li> </ul>		
مؤشرات كمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>. العائد على المصروفات التشغيلية.</li> <li>. العائد على مصروفات تنمية الموارد.</li> <li>. نسبة التدفقات النقدية.</li> <li>. صافي الإيراد.</li> <li>. نسبة نمو المشروعات.</li> <li>. البحث والتطوير كنسبة من المصروفات.</li> <li>. نسبة الإيرادات من الخدمات والبرامج الجديدة.</li> <li>. نسبة الداعمين الجدد مقابل العام الماضي.</li> <li>. نسبة المشاريع الجديدة مقابل العام الماضي.</li> </ul>		

ب. الكفاءات السلوكية والتي يتم استنباطها من طبيعة الوظيفة، طبيعة أهداف الوظيفة، متطلبات الوظيفة من المهارات والقدرات والمعارف، والتي تساعد على معرفة كيفية إنجاز أهدافه الوظيفية، وهي كما يلي:

### أولاً: الكفاءات السلوكية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة

نوع الكفاءة	الكفاءة
كفاءات قيادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>. التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية.</li> <li>. القيادة وإدارة التغيير.</li> </ul>
كفاءات أساسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>. التركيز على النتائج.</li> <li>. اتخاذ القرار / حل المشكلات.</li> <li>. الاتصال والعلاقات الشخصية.</li> </ul>

## ثانياً: الكفاءات السلوكية للإدارة التنفيذية (المدير العام / المساعدين التنفيذيين).

نوع الكفاءة	الكفاءة
كفاءات قيادية	<ul style="list-style-type: none"><li>. التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية.</li><li>. القيادة وإدارة التغيير.</li><li>. إدارة الموارد.</li><li>. توجيه وتطوير المرؤوسين.</li></ul>
كفاءات أساسية	<ul style="list-style-type: none"><li>. التركيز على النتائج.</li><li>. اتخاذ القرار / حل المشكلات.</li><li>. الاتصال والعلاقات الشخصية.</li><li>. التعامل مع العملاء.</li><li>. التعاون والعمل الجماعي.</li><li>. تنظيم الاعمال وإدارة الوقت.</li></ul>

## منهجية قياس الأداء:

1. يتم قياس الأداء بالنسبة لأهداف الوظيفية (مؤشرات الأداء الموضوعية) على معيار يتكون من ثلاثة مستويات وفقا للجدول التالي:

النقاط	المعدل	مستوى الهدف
1	يتجاوز التوقعات	. حقق أهدافه بكفاءة وفعالية ( 80-100 ) . حقق أهدافه وفق المعايير والنسب الموضوعية. . لأهداف المحققة تأثير واضح وإيجابي على نتائج الأعمال.
2	يلبي التوقعات	. مستوى الأداء أعلى من المتوسط ويحقق باستمرار معظم الأهداف. . معدل إنجاز الأهداف السنوية (60-79%)
3	يحتاج إلى تحسين	. مستوى الأداء دون المتوسط حيث لم يتم العمل وفق المعايير الموضوعية في مختلف مجالات المسؤولية. . معدل إنجاز الأهداف السنوية (أقل من 60% ) . الأداء يحتاج إلى تحسين وتطوير للوصول إلى المستوى المطلوب.

2. يتم قياس الأداء بالنسبة للكفاءات السلوكية على معيار يتكون من ثلاثة مستويات وفقا للجدول التالي:

النقاط	المعدل	مستوى الهدف
3	متميز	. يظهر كافة المؤشرات السلوكية التي تتوافق مع مستوى الكفاءة المطلوبة للوظيفة. . يظهر بعض السلوكيات التي تتجاوز مستوى الوظيفة. . لم يخضع ألي إجراءات تصحيحية.
2	فادر	. يظهر بشكل عام معظم المؤشرات السلوكية المطلوبة للوظيفة. . لم يظهر سلوكيات إضافية بخلاف المطلوبة للوظيفة.
1	متعلم	. يعتقد إلى أغلب المؤشرات السلوكية المطلوبة لنجاح الوظيفة. . قد ينتج عن ذلك مشاكل تؤثر سلبا على العمل أو فريق العمل. . مطلوب تحسين وتطوير لمعظم السلوكيات الأساسية.

\*المرجع (بتصرف) - سياسة وإجراءات تقييم الأداء لمجلس الإدارة واعضائه والإدارة التنفيذية للشركة الوطنية الدولية القابضة ش.م.ك.م. (رقم الإصدار: 1 تاريخ الإصدار: يونيو 2014 ) تقرير اعد بواسطة شركة بيكر تلي الكويت

## **بيانات التواصل:**

مستشار جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية

البريد الإلكتروني: adelb@zmzm.org

تحويلة داخلية: 1101

**9200 333 77**

**zmzm.sa**