



نظام الرقابة الداخلية وتقييم الأداء





أهداف النظام:

١. تطوير وتحسين الأداء الكلي في الجمعية.
٢. تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجمعية.
٣. تطوير برامج ومشاريع الجمعية.
٤. تنفيذ رقابة داخلية فعالة.

مجال التطبيق:

- الخطة الاستراتيجية للجمعية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs ومؤشرات النتائج الرئيسية KRIs.
- الخطط التشغيلية للوحدات الإدارية.
- الأنظمة والسياسات والاجراءات.
- البرامج والمشاريع.
- مجلس الإدارة.
- الإدارة التنفيذية.
- الموظفين.

سياسات ذات العلاقة:

- سياسة التحسين المستمر.
- سياسة إدارة الأداء الوظيفي.

ما هو تقييم الأداء المؤسسي:

هو قياس للأداء يشمل كل ما يتعلق بالجمعية من خطط وأنظمة وسياسات وإجراءات ومشاريع وعاملين بهدف الحصول على صورة واضحة عن مستوى أداء ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، كما تساهم تقارير قياس الأداء في التمكين من تحديد المعوقات التي تواجه الجمعية في تحقيق أهدافها وفرص التحسين ودعم اتخاذ القرارات اللازمة لضمان التطوير المستمر للأداء بالإضافة إلى المساهمة في تعزيز الشفافية من خلال مشاركة نتائج تقارير الأداء مع أصحاب المصلحة مثل المؤسسات المانحة والشركاء.

نظام تقييم الأداء:

المسؤولية:

تنفيذ ومتابعة تقييم الأداء هو مسؤولية المراجع الداخلي وإدارة التخطيط في الجمعية ويتم وضع خطة التقييم ضمن خطة إدارة التخطيط السنوية حسب المجالات والجدولة التالية:

م	نوع التقييم	مجال التقييم	من ينفذ التقييم	دورية التقييم
١.	التقييم العام	تقييم شامل (تطبيق الاستراتيجية - الخطط التشغيلية - الأنظمة والسياسات - الإجراءات - المشاريع - الموارد - التواصل - التقنية)	مؤسسات خارجية متخصصة	سنوي
٢.	تقييم الخطط التشغيلية	تقييم إنجازات الخطة التشغيلية للوحدات الإدارية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية الجمعية من خلال مؤشرات الأداء	الإدارة التنفيذية	شهري
٣.	تقييم الخطة الاستراتيجية	تقييم إنجازات الخطة الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات النتائج	مجلس الإدارة + إدارة التخطيط	نصف سنوي
٤.	تقييم البرامج والمشاريع	تقييم مخرجات ونتائج المشروع وكتابة الدروس المستفادة بعد الانتهاء من المشروع	فريق المشروع	بعد الانتهاء من البرنامج او المشروع
٥.	تقييم الموظف	تقييم للأداء الوظيفي يشمل تقييم الإنجازات المتحققة للموظف والسلوكيات العامة للموظف	الموارد البشرية	نصف سنوي
٦.	تقييم المدير التنفيذي	تقييم أداء المدير التنفيذي وكفاءته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية	مجلس الإدارة	نصف سنوي
٧.	تقييم مجلس الإدارة	تقييم داخلي لأداء المجلس خلال السنة الحالية من خلال إنجازات المجلس والوفاء بمهام عضوية المجلس	مجلس الإدارة	سنوي
٨.	الرقابة المالية	كافة المعاملات المالية في الجمعية ومراقبة الخزينة	المراجع الداخلي - لجنة المراجعة الداخلية	ربع سنوي



أولاً: التقييم العام للجمعية:

- يهدف التقييم العام للجمعية إلى تطوير الأداء العام والحصول على نقاط القوة وفرص التحسين وتقييم كافة عناصر النظام المؤسسي (أنظمة - سياسات - خطط - العاملين - الموارد - التقنية - العمليات) وذلك من خلال خبراء في التميز المؤسسي من خلال مشاركة الجمعية بجوائز الجودة والتميز المؤسسي.
- ترفع نتائج التقييم والتوصيات إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة للاطلاع واتخاذ القرارات المناسبة لجعلها مدخلات لخطط ومشاريع التحسين المستمر حسب سياسة التحسين المستمر في الجمعية.
- يتم التقييم وفق معايير التميز المؤسسي كونها من أفضل الممارسات المعتمدة محليا ودوليا لتقييم الأداء المؤسسي.

ثانياً: تقييم الخطط التشغيلية:

- يتم تقييم الخطط التشغيلية كل شهر وفق مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء من قبل الإدارة التنفيذية للجمعية حسب الخطوات التالية:
- يقوم مدراء الإدارات بعمل تقارير إنجاز عن كل الوحدات في إداراتهم تشمل:
(الهدف الاستراتيجي - الهدف الاجرائي - المبادرة - المؤشر المستهدف - المؤشر المنفذ - نقاط القوة وفرص التحسين - التوصيات والمقترحات).
- يعرض مدير كل إدارة تقارير الانجاز على مدير الجمعية والإدارة التنفيذية لمناقشتها ورفع التوصيات ومقترحات التحسين.
- يناقش المدير التنفيذي التقارير مع كل الإدارات في اجتماع الإدارة التنفيذية ويتم عمل التوصيات والملاحظات على كل خطة ويعمل بها فوراً كتعديلات على الخطط التشغيلية الحالية وتلافيها في الأشهر القادمة.

ثالثاً: تقييم الخطة الاستراتيجية:

- يتم تقييم الخطة الاستراتيجية كل ستة أشهر من قبل الإدارة التنفيذية للجمعية حسب الخطوات التالية:
- تصدر إدارة التخطيط تقرير مجمع عن الخطط التشغيلية للسنة في تقرير موحد مع تحليل الأداء والانجاز لكل إدارة على حدة لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- يرفع التقرير لإدارة الجمعية والإدارة التنفيذية ليتم مناقشة الإنجازات ومدى الانحراف عن أهداف الخطة الاستراتيجية ويتم رفع توصيات ومقترحات وعوائق التنفيذ لمجلس الإدارة.
- تجيب الإدارة التنفيذية على الأسئلة التالية وترفع الإجابات لمجلس الإدارة:
 - هل وصلنا إلى مستهدفات الخطة؟ ولماذا؟
 - ما القضايا الرئيسية التي تواجهها؟
 - هل هناك حاجة لإضافة أي تغييرات أو أولويات جديدة إلى خطة العمل؟
 - ماهي أبرز الفرص والمعوقات التي واجهتنا؟
- يدرس مجلس الإدارة التقرير المرفوع من الإدارة التنفيذية ويضع التوصيات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو إعادة النظر في أهداف الخطة الاستراتيجية والتعديل أو الإضافة حسب المعطيات والنتائج الحالية.
- ينفذ مدراء الإدارات قرارات وتوصيات مجلس الإدارة وتدرج التوصيات ضمن الخطط التشغيلية للسنة القادمة.
- ١. يوثق مدراء الإدارات الإنجازات وتجارب النجاح والإخفاق ويتم حفظها في النظام الإلكتروني السحابي لإدارة خطط الجمعية للاستفادة منها في السنوات القادمة كدروس تعلم.

رابعاً: تقييم البرامج والمشاريع:

٢. يتم تقييم البرامج والمشاريع وفقاً للتقييم المعتمد في سياسة إدارة المشاريع حيث يتم تقييم المشاريع كالتالي:
٣. يتم تقييم المشاريع قصيرة المدى (شهر - ٦ أشهر): يتم التقييم في نهاية المشروع من قبل فريق المشروع.
٤. يتم تقييم المشاريع طويلة المدى (٦ أشهر - سنة): يتم التقييم المشاريع كل ثلاثة أشهر وفي نهاية المشروع من قبل فريق المشروع.
٥. يشمل التقرير النقاط التالية:
 - قياس (المخرجات - النتائج - ساعات العمل بالمشروع - الميزانية - فريق العمل - عدد المستفيدين..) ومقارنتها ومؤشرات الأداء المطلوبة في خطة المشروع.
 - توثيق الدروس المستفادة من المشروع : العوائق - نقاط القوة - فرص التحسين

خامساً وسادساً: تقييم الموظفين والمدير التنفيذي:

٦. يتم تقييم كلا من المدير التنفيذي للجمعية وجميع الموظفين وفقاً لسياسة " تقييم الأداء الوظيفي" ووفقاً لأفضل الممارسات في تقييم الأداء الوظيفي وهي (Degree Feedback 360).
٧. يتم تقييم أداء الموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية كل ستة أشهر.
٨. يتم تقييم أداء المدير التنفيذي من قبل مجلس الإدارة أو الأمين العام كل ستة أشهر.

سابعاً: تقييم مجلس الإدارة:

٩. يقوم مجلس الإدارة بعمل تقييم داخلي سنوي وفقاً للائحة مجلس الإدارة ووفقاً للنموذج المعتمد بهدف تحسين أداء وقياس فعالية المجلس وفق مؤشرات الأداء المعتمدة.

سابعاً: الرقابة المالية:

سياسات الرقابة على الخزينة

١. تخضع الخزائن للمراجعة والجرد الدوري والمفاجئ وكما يجب أن يتم الجرد الدوري مرة على الأقل شهرياً، ويكون الجرد شاملاً لكافة محتويات الخزينة ويحرر به محضر في كل مرة يوضح نتيجة الجرد باختصار ويوقع عليه أمين الخزينة في نهاية المحضر باستلام ما في الخزينة من محتويات.
٢. في حال ظهور أي فروقات بالعجز أو الزيادة في رصيد النقدية يرفع الأمر إلى المدير المالي لتحديد المسؤولية وعلى أن يتم توريد الزيادة وسداد العجز من أمين الخزينة.
٣. يحق للأمين العام أو من ينوب عنه الإذن بإرجاع المبالغ التي حصلت بغير حق وعلى أن تسوى من الإيرادات بقرار منه.
٤. يقوم المحاسب بإعداد إشعارات الخصم والإضافة للعمليات اليومية، ويجب أن تكون هذه الإشعارات متسلسلة وموضح بها طرفيها المدين والدائن، وأن يتم اعتمادها من قبل مدير إدارة الشؤون المالية.

سياسات استخدام العهد العينية

١. مواد العهد العينية يمنع شراؤها لأغراض التخزين في المستودعات ويتم الشراء حسب الحاجة لها، ومن الممكن الاستثناء وفي حدود ضيقة وبموافقة مدير إدارة الشؤون المالية بشراء بعض مواد العهد المتكررة الاستعمال وسريعة الاستهلاك وإذا كان هذا الشراء يحقق وفراً مالياً للجمعية.
٢. إن الأصول الشخصية مثل الأجهزة والمعدات والأدوات والأثاث والمفروشات وتجهيزات الحاسب الآلي ووسائل الاتصال ووسائل النقل التي تصرف من مستودع الجمعية أو تشتري وتوضع تحت تصرف موظف أو مجموعة من الموظفين لغرض تنفيذ مهام وظائفهم أو لاستخدامهم الشخصي تخضع لقيدها وتسجيلها في (سجل العهد العينية) وإثباتها كعهدة مسلمة لموظف معين ويكون مسؤولاً عنها وعن سلامتها والمحافظة عليها وحسن استعمالها حسب الأصول وعلى الوجه الصحيح وإعادتها إلى الجمعية عند الطلب.
٣. تقوم الإدارة المالية بالتنسيق مع الإدارات المعنية بإعداد نظام خاص للعهد حتى يسهل حصر وتسجيل حركة العهد ومتابعتها وإرجاعها وتصفياتها ووضع رمز لكل مادة من مواد العهد وفقاً لدليل ترميز خاص منظم.
٤. لا تسدد تعويضات نهاية الخدمة ولا تمنح شهادة براءة الذمة لأي موظف تنتهي خدماته من الجمعية ما لم يتم تسليم كافة العهد المسجلة عليه أو سداد القيم المترتبة عليه من العهد التي لم يسلمها.

سياسات استخدام العهد المالية

- ١- يعتمد رئيس الجمعية أو من ينوب عنه نظاماً للعهد الدائمة والمؤقتة والذي يحتفظ به في إدارة الجمعية بناءً على الأسس المعمول بها والمتبعة فيه، ويشمل النظام تحديد قيمة العهد وحالات الصرف منها والحد الأقصى لكل عهدة، وتحديد مستلم العهدة ومن له حق الاعتماد، ويراعى عند تحديد قيمة العهد والحد الأقصى لكل منها طبيعة الأعمال التي يترتب عليها عملية الصرف من العهدة.
- ٢- على المكلف بصرف العهد الدائمة تقديم المستندات أو الفواتير الدالة على الصرف مع استمارة الاستعاضة بعد تفريغ بنود الصرف في الاستمارة المذكورة إلى الإدارة المالية وذلك لتسهيل مراجعة المستندات التي يجب أن تكون مستوفاة لشروط الصرف على استمارة الاستعاضة.
- ٣- تصرف العهد المالية ويتم متابعتها ومعالجتها الدفترية كما يحددها دليل الاجراءات المالية والمحاسبية في الجمعية بموجب نموذج تسجيل عهدة تحال نسخة منه إلى الإدارة المالية لإثبات قيودها المحاسبية، ولا تسجل كعهدة عامة على أقسام الجمعية أو أي جهة مستخدمة لها بل كعهدة شخصية تستخدم من قبل موظف معين وتسجل عليه.
- ٤- تقوم الإدارة المالية بالتنسيق مع الإدارات المعنية بإعداد نظام خاص للعهد حتى يسهل حصر وتسجيل حركة العهد ومتابعتها وإرجاعها وتصفياتها.
- ٥- يجب الفصل بين العهد الدائمة والمؤقتة ولا يجوز الدمج بينهما في حساب واحد حتى ولو صرفت لشخص واحد.

السياسات العامة للصرف النقدي

- ١- لا يتم صرف المبالغ النقدية إلا من خلال صندوق السلف المستديمة.
- ٢- يتم استعمال صندوق السلفة المستديمة للصرف على الثريات والنفقات الأخرى والمشتريات صغيرة الحجم فقط (ويتم تغطية النفقات والمشتريات المباشرة من الحسابات البنكية ووفق السياسات المعتمدة للمشتريات).
- ٣- تعهد السلفة المستديمة لأمين الصندوق.
- ٤- يحدد ويعتمد مبلغ السلفة المستديمة وأي تعديلات لاحقة عليها وفق لائحة الصلاحيات المعتمدة.
- ٥- تصرف كافة الدفعات بشيكات في حالة المبالغ التي تزيد عن ٣٠٠٠ ريال سعودي أما في حالة صرفها من صندوق السلفة المستديمة فإنها يجب أن تعتمد من المدير التنفيذي مع ذكر "تصرف من الصندوق".
- ٦- يعد أمين الصندوق كشف العهدة المستديمة في حال انخفاض قيمة العهدة إلى ٤٠٪ من إجمالي قيمتها مع إرفاق جميع المستندات والوثائق المؤيدة للصرف ويقوم مدير إدارة الشؤون المالية بمراجعة الوثائق المساندة وتحليل المصروفات.
- ٧- في حال وجود أي فروقات أو اختلافات يجب على أمين الصندوق تسويتها وتبريرها فوراً.
- ٨- ينبغي ختم كافة المستندات المؤيدة للصرف بختم "صرف" وذلك فور الانتهاء من عملية الدفع، أي بعد أن يتم توقيع الشيك من قبل آخر شخص مفوض على توقيع الشيكات ويتأكد هذا الشخص من أن هذه المستندات قد تم ختمها بالدفع من أجل التأكد من عدم تكرار دفعها وقيام مدقق الحسابات بختمها بختم (روجع).
- ٩- لا يجوز لأمين الصندوق دمج أمواله الخاصة أو أي مبالغ نقدية يقوم بتحصيلها مع السلفة المستديمة.
- ١٠- ينبغي التحقق من أي نقص أو زيادة في مبلغ السلفة، على أن يتم تحميل أمين الصندوق مسؤولية النقص ويتم حسمه من حسابه الشخصي.
- ١١- يجب أن يتم جرد الصندوق دورياً بحضور لجنة الجرد المكونة من أمين الصندوق والمحاسب ومدير إدارة الشؤون المالية.
- ١٢- ينبغي التبليغ عن أي عجز ناتج عن إهمال أو سرقة إلى الجهة المعنية في الجمعية.
- ١٣- يتولى مدير إدارة الشؤون المالية القيام بجرد مفاجئ للصندوق مرة في الشهر على الأقل.

التحقق من عمليات الصرف:

يتم التحقق من عمليات الصرف والدفع باتباع الإجراءات الآتية:

١- يتم التحقق من المصروفات المطالب بها بواسطة طلب استعاضة عهدة المصروفات النثرية عند تغذية حساب عهدة المصروفات النثرية على اساس المطالبة المقدمة من القسم المعني لمدير إدارة الشؤون المالية.

٢- أما بالنسبة لتدوين وتقييد حسابات المدفوعات والمشتريات، يتم إرسال المستندات التالية للإدارة المالية بعد استلام المواد:

أ- أمر الشراء.

ب- إيصال التسليم.

ت- إيصال استلام المواد.

ث- فاتورة المورد.

٣- يقوم المحاسب في الإدارة المالية بمراجعة التالي قبل التسجيل والتقييد:

أ- صحة البيانات الخاصة بالمورد.

ب- إيصال استلام المواد مقارنة بأمر الشراء.

ت- فاتورة المورد مقارنة بإيصال الاستلام.

اعتماد

مجلس الإدارة