



صاحب السمو الشيخ
خليفة بن سلمان آل خليفة
رئيس الوزراء الموقر



حضرة صاحب الجلالة الملك
حمد بن عيسى آل خليفة
ملك مملكة البحرين المفدى



صاحب السمو الشيخ
سلمان بن حمد آل خليفة
ولي العهد نائب القائد الأعلى لقوة دفاع البحرين

حقيبة التقويم الذاتي للأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية

أكتوبر 2008 م

المحتويات

الصفحة	المضمون
	كلمة وزيرة التنمية الاجتماعية
١	المقدمة
٢	• مضمون حقيبة التقييم الذاتي
٧	• تعريف المصطلحات
٨	١ : أداة التقييم المؤسسي
١٠	• الحكم الداخلي الديمقراطي
١٧	• الأنشطة والمشروعات والخدمات
٢١	• الإدارة العامة
٢٥	• الإدارة المالية
٣٣	٢ : استمارة التقرير التحليلي
٣٩	٣ : ميزان التقدير المحكي للأداء
٥٢	٤ : دليل خطة تعزيز القدرات
٥٣	• الحكم الداخلي الديمقراطي
٥٧	• الأنشطة والمشروعات والخدمات
٦٣	• الإدارة العامة
٦٧	• الإدارة المالية



قد يقتنع أي مسؤول بأن دعم المنظمات الأهلية يمكن أن يبدأ وينتهي بخطة للتقييم المؤسسي لأداء تلك المنظمات الأهلية، وتوظيف نتائجها في تصميم برامج للتدريب والاستشارات. وهذا بالضبط ما تم تكليف فريق دعم المنظمات الأهلية بالمركز الوطني بتنفيذه منذ تشكيله في يوليو ٢٠٠٧ م وحتى يوليو ٢٠٠٨ م وما قام بتنفيذه فعلا. غير أن طموح الفريق امتد ليشمل نقل تلك الخبرة التي اكتسبها إلى المنظمات الأهلية نفسها، متضمنة الأدوات الفنية التي يطبقها وآلية العمل وتوظيف النتائج في تصميم خطط للتطوير ليصار في المستقبل القريب إلى دعم قدرات المنظمات الأهلية في البحرين واعتمادها على نفسها في مجال التقييم والتطوير والتخطيط..

لقد صمم الفريق بالمركز حقيبة متكاملة أطلق عليها حقيبة التقييم الذاتي لتكون بين يدي المسؤولين في المنظمات الأهلية لتطبيقها قاصدا من وراء ذلك نقل خبرته المتواضعة وتبادل تلك الخبرات مع المنظمات الأهلية تطورا للعمل الأهلي الفني وتعزيزا للأدوات التي تستخدم في هذا المجال.

تتضمن الحقيبة أداة التقييم المؤسسي التي تم تطبيقها على مجموعة كبيرة من المنظمات الأهلية وثبت نجاحها وأهميتها في تطوير العمل ومأسسته، كما تتضمن أداة تحليل النتائج التي يتم جمعها بواسطة أداة التقييم، وهذه الأداة هي عبارة عن تقرير تحليلي يتضمن مؤشرات الأداء الفعلية للمنظمة ومؤشرات الأداء المتقدمة والتي يفترض بأي منظمة أن تعمل على تضمينها في ممارساتها الفعلية في المستقبل. كما تشمل الحقيبة ميزان تقدير محكي المرجع، وهذا الميزان يحول أداء المنظمة الأهلية إلى تقدير بالنقاط لكل مؤشر أداء يتفاوت بحسب أهمية المؤشر ودرجة تأثيره في فاعلية المنظمة ودورها في خدمة المجتمع. وأخيرا تتضمن الحقيبة خطة مفصلة بما يمكن أن تقوم به كل منظمة في كل مجال من مجالات عملها الأربع الرئيسة (الحكم الداخلي - الأنشطة والمشروعات - الإدارة العامة - الإدارة المالية).

تعتبر هذه الحقيبة أداة مهمة لتطوير ودعم أداء المنظمات الأهلية وتأطير عملها وتنظيمه ونأمل أن تساهم في دفع هذه القدرات الفنية أكثر إلى الأمام من أجل خدمة مجتمعها واستثمار مواردها البشرية والمادية والمالية أفضل استثمار ممكن.

د. فاطمة محمد البلوشي

وزيرة التنمية الإجتماعية

رئيسة اللجنة الوطنية للمسنين

المقدمة

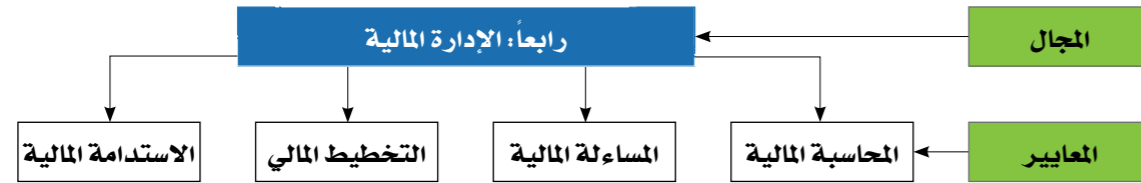
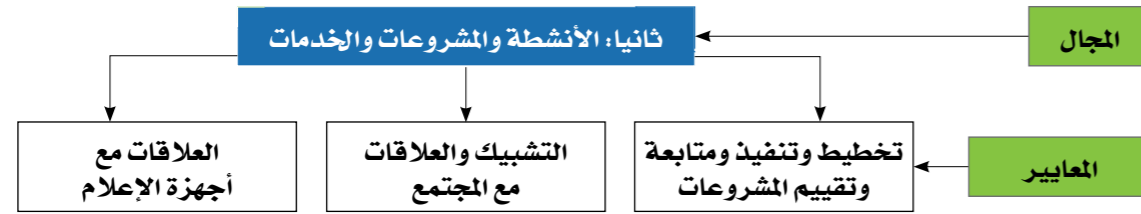
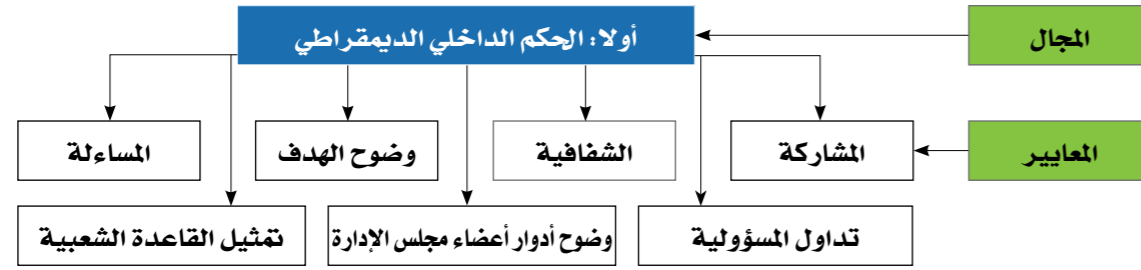
هذه الحقيبة هي ثمرة تطبيق مشروع تعزيز قدرات المنظمات الأهلية الذي باشر فريق دعم المنظمات الأهلية بتنفيذه منذ يوليو ٢٠٠٧ م. يهدف هذا المشروع إلى تعزيز ودعم قدرات المنظمات الأهلية في البحرين في إدارة مؤسساتها ومشروعاتها التتموية بما يكفل مساهمتها الفاعلة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البحرين، وبما يؤسس لتحول منظمات المجتمع المدني إلى طاقة متدفقة فاعلة تقوم بدورها المتوقع بكفاءة وجودة متميزتين.

لقد بدأ تنفيذ المشروع بوضع إستراتيجية عمل متكاملة لدعم وتعزيز قدرات المنظمات الأهلية تم ترجمتها إلى خطة وبرنامج عمل متضمنا أهدافا محددة وأساليب عمل وأدوات تقويم ومتابعة. وفي الفترة الممتدة ما بين يوليو وديسمبر ٢٠٠٧ م تم تطبيق الخطة مع الأخذ في الاعتبار قابليتها للتعديل والتطوير كلما لزم الأمر ذلك. وضمن هذه الخطة تم تطبيق أدوات للتقييم المؤسسي على حوالي ٢٥٪ من مجموع المنظمات الأهلية العاملة في البحرين، وتبادل المعلومات والنتائج التي أفرزها هذا التطبيق مع المنظمات التي تم زيارتها. لقد افرز هذا الأسلوب نتائج قيمة على المستوى العملي، ليس اقله كشف واقع عمل المنظمات الأهلية في البحرين، الأمر الذي ساهم على حد بعيد في وضع برنامج عملي وواقعي لدعم المنظمات الأهلية في مجالات مختلفة من ضمنها الورش والدورات التدريبية للعاملين فيها. وإيماننا بأن التقييم المؤسسي ينبغي أن يترجم كذلك على المستوى الذاتي لكل منظمة على حدة، فقد رأى فريق دعم المنظمات الأهلية أن يقوم بإصدار هذه الحقيبة التي تستهدف مساعدة المنظمات على القيام بهذه المهمة ذاتيا.

هذه الحقيبة تتضمن جميع الأدوات التي قام الفريق باستخدامها في تنفيذ الخطة المشار إليها أعلاه. ويفترض أن تكون هذه الأدوات متكاملة أي أنها تستخدم جميعها لتطبيق التقييم الذاتي للمؤسسة، كما يفترض أن تستخدم بالترتيب الذي جاءت به. ويهم الفريق في هذا المقدمة أن يذكر ويؤكد بأن توظيف هذه الأدوات سيمكن المنظمة ويساعدها على اكتشاف الكثير من نقاط القوة ومواطن الضعف في أداؤها، ولكن ذلك ليس الغاية النهائية، فالحقيقية لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم ترجمة نتائجها إلى برنامج عمل حقيقي وفاعل يشترك في تنفيذه جميع الأعضاء في المنظمة ويتعاونون على تحقيق الأهداف وتجاوز العقبات.

نقدم هذه الحقيبة للمنظمات الأهلية باعتبارها جزءا من أدوات الدعم الفني الذي آل المركز الوطني لدعم المنظمات الأهلية على تقديمه بكافة الوسائل والأساليب.

مجالات التقييم وتوزيعها على محاور التقييم الرئيسية (راجع قائمة تعريف المصطلحات الواردة في هذه المجالات في نهاية المقدمة)



مضمون حقيبة التقييم الذاتي

تتضمن الحقيبة التي نضعها بين أيدي المنظمات الأهلية أربع أدوات أساسية يمكن توظيفها بفاعلية في التقييم الذاتي لأداء المنظمة. وهذه الأدوات هي:

- أداة التقييم المؤسسي.
- استمارة التقرير التحليلي.
- ميزان التقدير المحكي للأداء.
- دليل خطة تعزيز القدرات.

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل أداة على حدة وكيفية توظيفها.

١: أداة التقييم المؤسسي:

هذه الأداة هي عبارة عن مجموعة من الصيغ التقريرية (يمكن اعتبارها أسئلة) تحتمل جوابين فقط: نعم أو لا. وتهدف كل صيغة منها إلى تحديد الممارسات الفعلية التي تقوم المنظمة بها من عدمه.

مثال:

- يوجد تمثيل للشباب تحت سن ٢٥ سنة في الجمعية العمومية.
نعم (تحدد النسبة) لا
- تم انتخاب أعضاء جدد في مجلس الإدارة خلال السنتين الماضيتين.
نعم لا

ولأجل عملية التنظيم وسهولة التقييم، توزعت هذه الصيغ على أربعة مجالات كبرى هي في الواقع مجالات الأداء الأساسية للمنظمات الأهلية وهي:

- الحكم الداخلي الديمقراطي
- الأنشطة والمشروعات والخدمات.
- الإدارة العامة.
- الإدارة المالية.

اندرج تحت كل مجال من المجالات السابقة محاور عدة وتضمن كل معيار رئيس عدداً من مؤشرات الأداء (عبارة عن الصيغ التقريرية)، ويمكن توضيح هذا التوزيع على النحو التالي:

وكما ذكرنا سابقا فقد تضمن كل معيار مجموعة من مؤشرات الأداء جاءت في صيغ تقريرية أو أسئلة تتطلب الإجابة بنعم أو لا عنها. ويعتبر أن كل إجابة بنعم تعني وجود ممارسة مقابلة لها ووثائق تثبتتها، أما الإجابة بلا فهي ممارسة مفقودة وغير موجودة وقد تعتبر نقاط ضعف في أداء المنظمة. ويرتبط اعتبارها نقطة ضعف من عدمه بطبيعة عمل المنظمة واما إذا كان نظامها الأساسي ونطاق عملها يتطلب مثل تلك الممارسة. ومن المفترض بعد تطبيق الأداة أن يقوم الفريق بإعداد تقرير تحليلي يتضمن نقاط القوة والضعف في أداء الجمعية ويصار بعدها لوضع خطة لتعزيز قدراتها يتم مناقشتها وإعادة صياغتها مع الجمعية نفسها ثم متابعتها أثناء التنفيذ.

٢: استمارة التقرير التحليلي:

تعتبر استمارة التقرير التحليلي ترجمة للبيانات المتضمنة في أداة التقييم المؤسسي فهي مقسمة إلى محورين متوازنين: مؤشرات الأداء الفعلية ومؤشرات الأداء المتقدمة. مؤشرات الأداء الفعلية: تضع جميع الممارسات التي تنفذها المنظمة فعلا. ويمكن اعتبار هذه الممارسات نقاط قوة في الأداء إلا أن الحكم النهائي على هذه النقاط يبقى بحاجة على تقييم مضمون هذه الممارسات وآلية تنفيذها ونتائجها الفعلية ووظائفها على أرض الواقع. مؤشرات الأداء المتقدمة: تضع جميع الممارسات التي لا تقوم المنظمة بتنفيذها، غير أن اعتبار هذه المؤشرات المفقودة نقاط ضعف يتطلب أولا معرفة طبيعة عمل المنظمة، واما إذا كانت تستلزم مثل هذه الممارسات أم لا.

٣: ميزان التقدير المحكي للأداء:

تستخدم الموازين التقديرية المحكية المرجع في نظم الجودة العالمية التي تطبق حاليا في مختلف دول العالم، حيث يحول الأداء النوعي والممارسات الفعلية لكل مؤسسة إلى تقديرات كمية يمكن أن تسهل وضع المؤسسة حسب سلم معتمد من مستويات الأداء بين متميز وجيد ومتوسط وسيء... الخ. ويقدم مثل هذا الميزان إمكانية لكل منظمة - فيما لو استخدمته - لتحليل النتائج التي تتوصل إليها جراء تطبيق أداة التقييم المؤسسي وتوظيفها، كما يحقق غرض المقارنة بين المجالات المختلفة داخل الأداة وبين المنظمات بعضها البعض. ولتصميم ميزان التقدير المحكي المرجع للأداء المؤسسي تم افتراض وزن إجمالي لمجموع الأداء المؤسسي هو ١٠٠٠ نقطة، ومن ثم تم توزيعه بنسب متفاوتة بين مجالات الأداء الأربعة بحسب أهمية كل مجال، كما يلي:

- الحكم الداخلي الديمقراطي: ٢٥٠
- الأنشطة والبرامج والمشروعات: ٣٣٠
- الإدارة العامة: ١٩٠
- الإدارة المالية: ٢٣٠

المجموع ١٠٠٠ نقطة

وتوزع نصيب كل مجال من النقاط فيما بعد على المعايير الرئيسية التي تدخل ضمنه بحسب أهمية كل معيار كذلك، وترتب على ذلك توزيع نصيب كل معيار على الأسئلة التي تدخل ضمنه. وهكذا يمكن باستخدام هذا الميزان تحويل الأداء الفعلي للمؤسسة إلى نقاط تقدير تستطيع استخدامها بنفسها لكي تتعرف على مستوى أدائها في كل مجال وفي كل معيار من معايير الأداء. وهذا في حد ذاته يكشف للمنظمة مواقع التدخل الممكنة في المستقبل لتصحيح الوضع الحالي وتطوير أدائها المستقبلي.

٤: دليل خطة تطوير الأداء:

بناء على نتائج التقرير التحليلي تضع المنظمة خطة لتطوير الأداء تتضمن نتيجة التقييم المؤسسي والاحتياج الفعلي المبني على مؤشرات الأداء المتقدمة والتي لا تقوم بتنفيذها المنظمة، والتدخل المطلوب تنفيذه من قبل المنظمة أو بمساعدة ودعم من المركز الوطني لدعم المنظمات الأهلية.

تناول هذا الدليل جميع مؤشرات الأداء في أداة التقييم المؤسسي وعددها ١١٢ مؤشرا سواء تمثل هذا في القوانين والأنظمة التي تطبقها المنظمة، أو في ممارساتها الفعلية على الأرض. وقد وضع الدليل برنامجا متكاملًا للتنفيذ لكل مؤشر أداء. والمثال التالي يوضح ذلك:

المحور/ البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل المطلوب	النتيجة المتوقعة
التقديرات	١-١-١	الجمعية ليس لديها بيان رسالة مكتوب.	بيان رسالة مكتوب يناقش في مجلس الإدارة ويتم توثيقه في إصدارات المنظمة.	محاضرات توعية تشدد على أهمية صياغة رؤية ورسالة للجمعية، وعلى دورها في التخطيط الاستراتيجي - دورة تدريبية في كيفية صياغة رؤية ورسالة للجمعية. - دورة في التخطيط الاستراتيجي.	- بيان رسالة مكتوب. - عرض بيان الرسالة على الجمعية العمومية والتصديق عليه. - تسجيل بيان الرسالة في مطبوعات الجمعية مثل النشرة والتقرير السنوي
	٢-١-١	لا يتم عرض بيان الرسالة على الجمعية العمومية ولا يتم التصديق عليه			
	٣-١-١	لا تقوم الجمعية بتسجيل بيان الرسالة في مطبوعات الجمعية مثل النشرة والتقرير السنوي			

نأمل أن تساهم هذه الحقيبة في مساعدة المنظمات الأهلية على تطوير منهجية عملها والتخطيط لها، علماً بأنها – أي الحقيبة – تسمح لحاملها بأن يجري عليها أي تعديل ليلتاسب مضمونها ومكوناتها وآليات استخدامها مع طبيعة عمل المنظمة واحتياجاتها. والفريق على استعداد لتلقي أية ملاحظات أو مقترحات حول ذلك لأن هذا هو بداية الطريق لتكوين الشراكة بين المركز والمنظمات الأهلية في البحرين وفي كل مكان.

قائمة تعريف المصطلحات الواردة في التقييم المؤسسي ١:

- ✓ **الحكم الداخلي الديمقراطي:** يعني الحكم الداخلي (الديمقراطي ممارسة عملية صنع القرار والقيادة داخل المنظمة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أعضائها للمشاركة الكاملة في صنع القرار (ص:٩). ويتضمن مفهوم الحكم الداخلي في منظمات المجتمع المدني، أنظمة الحكم (صناعة القرار) والإدارة (تنفيذ البرامج) وبناء التعاون مع المجتمع المحلي (المستفيدين) (ص: ١٨).
- ✓ **المساءلة:** يقصد بها تقديم كشف حساب عن تصرف ما. وتبدأ المساءلة عقب انتهاء العمل بهدف الوقوف على النتائج التي أدى إليها (ص: ١٦).
- ✓ **الشفافية:** يقصد بها طرح القضايا العامة والتي تهم جماعة بعينها للنقاش الحر، وتبادل الرأي حولها، وتداول المعلومات بشأنها، الأمر الذي يؤدي إلى إدراك ما يحدث في المجال بموضوعية، ويساعد على تحقيق مساءلة أفضل (ص:١٦).
- ✓ **المشاركة:** هي العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحياة العامة داخل المنظمة أو خارجها، وبها تكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة للمنظمة، وكذلك أفضل الوسائل التي تحقق وتجزئ هذه الأهداف (ص: ٢٧).
- ✓ **القاعدة الشعبية:** هي مجموعات المواطنين ذوي الاهتمامات المشتركة والتي تدعم قضية المنظمة بشكل معنوي أو مادي (ص: ٢٩)
- ✓ **الرسالة Mission:** وتعني تحديد الإطار الفكري المرجعي لنشاط الجمعية والذي ينطوي على القيم Values، والرؤية Vision، والرسالة Mission. (ص:٢٤)

١- عسران، أحمد (٢٠٠٧ م) مبادئ الحكم الديمقراطي في المنظمات الأهلية. وزارة التنمية الاجتماعية: المركز الوطني لدعم المنظمات الأهلية.

وزارة التنمية الاجتماعية
Ministry of Social Development



أولاً أداة التقييم المؤسسي



وزارة التنمية الاجتماعية
Ministry of Social Development

أداة التقييم المؤسسي

جمعية:

أكتوبر 2008

1- الحكم الداخلي:

1-1 وضوح الهدف:

هل لدى المنظمة/الجمعية القدرة على التعبير عن الغرض من إنشائها؟ كيف تبنت المنظمة/الجمعية هذا الهدف؟

مؤشر الأداء 1-1:

المنظمة/الجمعية لديها بيان بالرسالة التي تعبر عن الغرض من إنشائها.

وحدات القياس 1-1:

1-1-1	هل لدى المنظمة/الجمعية بيان بالرؤية والرسالة مكتوبان وتم التصديق عليهما من مجلس الإدارة؟	نعم	لا
2-1-1	هل تم عرض بيان الرؤية والرسالة على الجمعية العمومية وتم التصديق عليهما بالإقتراع؟	نعم	لا
3-1-1	هل تم تسجيل بيان الرؤية والرسالة في مطبوعات المنظمة/الجمعية مثل النشرة/التقرير السنوي الخاص بها؟ (إن وجدت)	نعم	لا

2-1 المشاركة

إلى أي مدى يتبنى مجلس الإدارة والجمعية العمومية مبدأ المشاركة في صنع وإتخاذ القرار؟

مؤشر الأداء 2-1:

تمارس المنظمة/الجمعية أسلوب المشاركة في صنع القرار.

وحدات القياس 2-1:

الاجتماعات وجداول الأعمال

1-2-1	تعقد الجمعية العمومية اجتماعا مرة واحدة سنويا علي الأقل ويتم توزيع جدول الاعمال قبل موعد انعقادها؟	نعم	لا
-------	--	-----	----

المنظمة/الجمعية:

العنوان:

التليفون: الفاكس:

الموقع الالكتروني:

البريد الالكتروني:

أعضاء المنظمة/ الحضور أثناء الزيارة الميدانية:

فريق الزيارة:

2-2-1 يعقد مجلس الإدارة إجتماعا مرة واحدة شهريا على الأقل ويتم توزيع جدول الاعمال قبل موعد انعقاده ؟
لا نعم

القواعد والاجراءات

3-2-1 المنظمة/الجمعية لديها لائحة مكتوبة بالنظام الداخلي.
لا نعم

4-2-1 تقوم المنظمة/الجمعية بتوعية وتعريف اعضاء الجمعية العمومية بلائحة النظام الداخلي.
لا نعم

قرارات مجلس الإدارة

5-2-1 تحال القرارات الهامة التي يتخذها المجلس إلى الجمعية العمومية للتصديق بالإقتراع الفردي.
لا نعم

الأعضاء واللجان

6-2-1 هل يجتمع مجلس الادارة مع اللجان ويتم اعداد محضر اجتماع ؟
لا نعم

7-2-1 تضم كل لجنة فى عضويتها شخصين أو أكثر من غير أعضاء مجلس الإدارة.
لا نعم

8-2-1 اللجان التابعة لمجلس الإدارة

1. المنظمة لديها لجان توعية.

لا نعم
2. المنظمة لديها ثلاث لجان فأكثر تضم أعضاء من الجمعية العمومية.
لا نعم

دور المرأة في المشاركة

9-2-1 يوجد تمثيل للمرأة فى مجلس الإدارة - سواء حاليا أو خلال الثلاث أعوام الماضية.
لا نعم (تذكر النسبة)

10-2-1 يوجد تمثيل للمرأة فى اللجان العاملة فى المنظمة - سواء حاليا أو خلال الثلاث أعوام الماضية.
لا نعم

11-2-1 المنظمة/الجمعية لديها لجنة أو أكثر ترأسها سيدة.
لا نعم

3-1 المساءلة

هل تتبنى المنظمة/الجمعية مبدأ المساءلة؟

مؤشر الأداء 1-3أ:

تقوم المنظمة/الجمعية بإعداد/مراجعة وتوزيع التقارير الخاصة بأعمالها لأعضاء الجمعية العمومية وأفراد المجتمع.

وحدات القياس 1-3أ:

1-3-1 إعداد وعرض التقارير

1. المنظمة تعد تقارير دورية أو سنوية عن أنشطتها.

لا نعم

2. تقوم المنظمة بشكل منتظم بإعداد تقارير دورية عن أنشطتها وتوزيعها على الأعضاء والجمعية العمومية

لا نعم

3. تقوم المنظمة بشكل منتظم بإعداد تقارير دورية عن أنشطتها وتوزيعها على الأجهزة الحكومية المعنية والممولين وأفراد المجتمع

لا نعم

5-1 تمثيل القاعدة الشعبية

كيف يتم تمثيل القاعدة الشعبية في آليات الحكم الداخلي للمنظمة؟

مؤشر الأداء 1-5أ:

تشكيل مجلس الإدارة واللجان.

01-5-1 تمثيل الشباب

1. يوجد تمثيل للشباب تحت سن 25 سنة في الجمعية العمومية؟
لا نعم (كم نسبتها؟)
2. تقل نسبة تمثيل الشباب تحت سن 25 سنة في الجمعية العمومية إلى أكبر من 25٪
لا نعم

مؤشر الأداء 1-5ب:

يعمل مجلس الإدارة على زيادة أعضاء الجمعية العمومية.

وحدات القياس 1-5ب:

2-5-1 عضوية الجمعية العمومية

- 1-5-6. إرتفع عدد أعضاء الجمعية العمومية خلال السنوات الثلاث الماضية؟
لا نعم (نسبة الزيادة)
2. إزتفع عدد أعضاء الجمعية العمومية خلال السنوات الثلاث الماضية بنسبة أكبر من 50٪
لا نعم

مؤشر الأداء 1-3ب:

تقوم المنظمة/الجمعية بإجراء استقصاء سنوي حول رضا الأعضاء عن أعمال المنظمة/الجمعية.

وحدات القياس 1-3ب:

1-3-2 رضا الأعضاء

1. تقوم المنظمة بإجراء استفتاء أو دراسة سنوية حول رضا الأعضاء عن أعمالها.
لا نعم
2. تقوم المنظمة بإجراء استفتاء أو دراسة سنوية حول رضا الأعضاء وعرض نتائج الاستفتاء على الأعضاء.
لا نعم

4-1 الشفافية

هل تتسم عملية صنع القرار بالمنظمة/الجمعية بالشفافية؟

مؤشر الأداء 1-4:

عملية صنع القرار موثقة وتتسم بالشفافية ومتاحة لكافة الأعضاء من غير أعضاء مجلس الإدارة.

وحدات القياس 1-4:

1-4-1 عملية صنع القرار

1. يتم إعداد وطبع وتوثيق محاضر مجلس الإدارة بصفة منتظمة .
لا نعم
2. يتم إعداد وطبع محاضر إجتماعات مجلس الإدارة بصفة منتظمة وإتاحتها لأعضاء المنظمة - من غير أعضاء مجلس الإدارة
لا نعم
3. يتيح مجلس إدارة المنظمة الفرصة أمام العاملين وأعضاء الجمعية العمومية لإبداء الرأي حول قرارات وجدول أعمال المجلس.
لا نعم

6-1 انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسؤوليات القيادية

كيف يتم إختيار أعضاء مجلس الإدارة؟ هل يتم تداول المسؤوليات القيادية بالمجلس بصفة منتظمة؟

مؤشر الأداء 6-1:

يتم إختيار أعضاء مجلس الإدارة بالإنخاب ويتم تداول الوظائف القيادية بالمجلس.

وحدات القياس 6-1:

1-6-1 تداول المسؤوليات القيادية

1. تم إنتخاب أعضاء جدد فى مجلس الإدارة خلال السنتين الماضيتين؟
لا نعم
2. تم تغيير نصف اعضاء مجلس الادارة خلال السنتين الماضيتين؟
لا نعم
3. تم تغيير رئيس مجلس إدارة المنظمة/الجمعية خلال السنتين الماضيتين؟
لا نعم

7-1 وضوح أدوار مجلس الإدارة

كيف يتم إختيار مجلس الإدارة؟ هل يتم تداول المسؤوليات القيادية بالمجلس بصفة منتظمة؟

مؤشر الأداء 7-1:

يتم تحديد أدوار مجلس الإدارة وتوجيه الأعضاء الجدد بها.

وحدات القياس 7-1:

1-7-1 مسؤوليات وأدوار مجلس الإدارة

1. المنظمة لديها بيان مكتوب بمسؤوليات وأدوار أعضاء مجلس الإدارة.
لا نعم
2. المنظمة لديها دليل يتضمن مسؤوليات وأدوار مجلس الإدارة ووصف وظيفى لمختلف وظائف المجلس.
لا نعم
3. هل لدى المنظمة هيكل تنظيمي مكتوب يتضمن السلطات والاختصاصات لمجلس الإدارة؟
لا نعم

ثانيا- الأنشطة والمشروعات والخدمات

1-2 تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات التنموية.

ما مدى معرفة المنظمة وقدرتها على القيام بتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات التنموية؟

مؤشر الأداء 1-2:

تؤكد المنظمة قدرتها على تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم مشروعات تنمية المجتمع.

وحدات القياس 1-2:

تخطيط المشروعات التنموية

- 1-1-2 قامت المنظمة/الجمعية بعمل دراسة لتحديد إحتياجات المجتمع وترتيبها لتحديد الأولويات.
لا نعم
- 2-1-2 المنظمة/الجمعية أخذت رأي أفراد المجتمع عند تحديد الإحتياجات وترتيب الأولويات.
لا نعم
- 3-1-2 حصلت المنظمة/الجمعية علي آراء الجهات الحكومية المعنية عند تحديد إحتياجات المجتمع.
لا نعم
- 4-1-2 شاركت الجمعية مع جمعيات أخرى في تخطيط وتنفيذ مشروعات تنموية.
لا نعم

5-1-2 تنوع المشروعات التنموية:

1. المنظمة/الجمعية تدير مشروعات تنموية.
لا نعم
2. تدير المنظمة / الجمعية ثلاث مشروعات تنموية ذو أكثر تقدم خدمات متنوعة للجميع
لا نعم

تنفيذ المشروعات التنموية

- 06-1-2 استعانت المنظمة/الجمعية بأفراد من المجتمع المحلي عند تنفيذ المشروعات التنموية.
لا نعم

7-1-2 قامت المنظمة/الجمعية بتعبئة وحشد موارد محلية لتنفيذ المشروعات التنموية.

لا نعم

8-1-2 حصلت المنظمة/الجمعية على دعم مادي من الجهات المعنية لتنفيذ المشروعات التنموية.

لا نعم

متابعة المشروعات التنموية

9-1-2 المنظمة/الجمعية لديها خطة مكتوبة لمتابعة المشروعات التنموية.

لا نعم

10-1-2 المنظمة/الجمعية لديها فريق عمل/لجنة لمتابعة المشروعات التنموية.

لا نعم

تقييم المشروعات التنموية

11-1-2 قامت المنظمة/الجمعية بتقييم المشروعات التنموية التي نفذتها.

لا نعم

12-1-2 استخدمت المنظمة/الجمعية نتائج التقييم عند تخطيط وتنفيذ المشروعات التنموية.

لا نعم

استمرارية المشروعات التنموية

13-1-2 المنظمة/الجمعية لديها خطة استراتيجية تضمن استمرارية المشروعات التنموية.

لا نعم

14-1-2 المنظمة/الجمعية قامت بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية المطلوبة لإدارة المشروعات التنموية.

لا نعم

15-1-2 المشروعات التي تديرها المنظمة/الجمعية تحقق العائد المادي المطلوب لتغطية نفقاتها.

لا نعم

16-1-2 يقبل افراد المجتمع على الخدمات التي توفرها المنظمة/الجمعية.

لا نعم

2-2 العلاقات العامة مع أجهزة الإعلام

إلى أى مدى تستخدم المنظمة/الجمعية وسائل الإعلام الجماهيرى فى التسويق الإجتماعى وفى التوعية للقضايا محور الإهتمام؟

مؤشر الأداء 2-2:

تستخدم المنظمة/الجمعية وسائل الإعلام الجماهيرى للتأثير على الجمهور العام وصناع القرار

وحدات القياس 2-2:

إستخدام وسائل الإعلام

1-2-2 لدى المنظمة/الجمعية موقع على شبكة الإنترنت.

لا نعم

2-2-2 تتبنى المنظمة/الجمعية إقامة مناسبات عامة أو برامج إعلامية.

لا نعم

العلاقة بوسائل الإعلام

3-2-2 تدعو المنظمة/الجمعية ممثلى أجهزة الإعلام والصحفيين لحضور المناسبات العامة التى تنظمها.

لا نعم

4-2-2 لدى المنظمة/الجمعية لجنة اعلامية أو مسئول إعلامى و/أو مسئول عن العلاقات العامة بين موظفيها.

لا نعم

5-2-2 تحتفظ المنظمة/الجمعية بملفات اعلامية.

لا نعم

3-2 التشبيك والعلاقات مع المجتمع

ما مدى قدرة المنظمة/الجمعية على بناء التشبيكات وإقامة العلاقات مع المجتمع بهدف دعم مواقفها والتسويق الإجتماعي لأفكارها أو التوعية إلى إحدى القضايا التي تتبناها؟

مؤشر الأداء 3-2:

تقوم المنظمة/الجمعية بإنشاء الشبكات ولديها القدرة على إقامة علاقات وثيقة مع المجتمع.

وحدات القياس 3-2:

التشبيك مع المنظمات غير الحكومية	نعم	لا
1-3-2 تدفع المنظمة/الجمعية إشتراكاً سنوياً/ شهرياً مقابل عضويتها في أحد الإتحادات الإقليمية/ المحلية، وذلك خلال الثلاث أعوام الماضية.	نعم	لا
2-3-2 تدفع المنظمة/الجمعية إشتراكاً سنوياً/ شهرياً مقابل عضويتها في أحد الإتحادات الدولية، وذلك خلال الثلاث أعوام الماضية.	نعم	لا
3-3-2 قامت المنظمة/الجمعية بتنفيذ أحد الأنشطة أو البرامج مع جمعيات أخرى خلال الثلاث أعوام الماضية.	نعم	لا
التشبيك مع الحكومة	نعم	لا
4-3-2 قامت المنظمة/الجمعية بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع إحدى المؤسسات الحكومية خلال الثلاث أعوام الماضية.	نعم	لا
التشبيك مع القطاع الخاص ورجال الأعمال	نعم	لا
5-3-2 قامت المنظمة/الجمعية بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع إحدى مؤسسات القطاع الخاص خلال الثلاث أعوام الماضية.	نعم	لا

3- الإدارة العامة:

1-3 التخطيط للإدارة

ما مدى قدرة المنظمة/الجمعية على التخطيط لأنشطتها والتخطيط للتنمية المؤسسية والحصول على آراء القاعدة الشعبية على خططها؟

مؤشر الأداء 3-1أ:

تقوم المنظمة/الجمعية بإعداد خطط مستقبلية للأنشطة والخدمات والبرامج التي تقوم بها.

وحدات القياس 3-1أ:

1-1-3 التعريف بالخطط

1. تقوم المنظمة بإعداد خطط سنوية وتناقشها خلال أجمع مجلس الإدارة.	نعم	لا
2. تعرض المنظمة خططها السنوية وتوزعها على فريق العاملين بالمنظمة.	نعم	لا
3. يتضمن التقرير السنوي للمنظمة خططها عن العام التالي ويتم توزيعها على الجمعية العمومية والأطراف المعنية الأخرى.	نعم	لا

2-1-3 تحديث الخطط

1. تراجع المنظمة خططها خلال العام دورياً وتجري التعديلات اللازمة كلما تطلب الأمر.	نعم (كل.....)	لا
2. تراجع المنظمة في مجلس الإدارة خططها للأنشطة والبرامج مرة كل ثلاثة شهور على الأقل.	نعم	لا

3-1-3 الموافقة على الخطط

1. تعرض المنظمة خططها السنوية على الجمعية العمومية ويتم التصديق عليها بالاقتراع.	نعم	لا
--	-----	----

1. قامت المنظمة بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة لفترة أكثر من 3 سنوات وتم عرضها على مجلس الإدارة.
لا نعم
2. قامت المنظمة بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة لفترة أكثر من 3 سنوات وتم عرضها على الجمعية العمومية.
لا نعم

مؤشر الأداء 3-1-أ:

تقوم المنظمة/الجمعية بإعداد خطط مستقبلية للتنمية المؤسسية.

وحدات القياس 3-1-ب:

تدريب وتنمية العاملين:

- 5-1-3 تتضمن موازنة المنظمة/الجمعية حصصا مالية لتدريب وتنمية مهارات أعضاء مجلس الإدارة.
لا نعم
- 6-1-3 تتضمن موازنة المنظمة/الجمعية حصصا مالية لتدريب وتنمية مهارات العاملين بالمنظمة/الجمعية.
لا نعم
- 7-1-3 المنظمة/الجمعية لديها خطة مكتوبة لتدريب العاملين في المنظمة/الجمعية.
لا نعم

إدارة الأفراد: هل لدى المنظمة/الجمعية نظام موثق ومكتوب لإدارة الأفراد؟

مؤشر الأداء 3-2:

يوجد لدى المنظمة/الجمعية نظام موثق لإدارة الأفراد وتسعى المنظمة/الجمعية إلى تيسير قنوات الإتصال ما بين الإدارة والعاملين.

وحدات القياس 3-2:

- 1-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية عاملين.
لا نعم
- 2-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية وصف وظيفي مكتوب لكل العاملين فيها.
لا نعم
- 3-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية مخطط هيكل تنظيمي مكتوب للعاملين.
لا نعم
- 4-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية ملفات للعاملين شاملة كل المستندات اللازمة للتعين.
لا نعم
- 5-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية دليل لإدارة الأفراد. (مجموعة السياسات واللوائح والإجراءات)
لا نعم
- 6-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية نظام للانضباط الوظيفي (الحضور والانصراف والغياب).
لا نعم
- 7-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية صندوق لتلقي اقتراحات وآراء وشكاوي العاملين.
لا نعم
- 8-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية نظام لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين.
لا نعم

9-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية نظام لتقييم أداء العاملين.

لا نعم

10-2-3 يوجد لدى المنظمة/الجمعية جدول رواتب او اجور لكل الوظائف بالمنظمة/الجمعية.

لا نعم

11-2-3 توثق المنظمة/الجمعية قراراتها فيما يتعلق بشؤون العاملين

لا نعم

12-2-3 يوجد لدى المنظمة خطاب إخباري (نشرة دورية) أو لوحة إعلانات.

لا نعم

3-3 إدارة المتطوعين

هل تقوم المنظمة/الجمعية بإستقطاب وإدارة وتحفيز المتطوعين؟

مؤشر الأداء 3-3:

لدى المنظمة/الجمعية القدرة على إستقطاب وإدارة وتحفيز المتطوعين.

وحدات القياس 3-3:

1-3-3 لدى المنظمة/الجمعية منسق او لجنة لشؤون المتطوعين.

لا نعم

2-3-3 لدى المنظمة/الجمعية خطة استراتيجية مكتوبة لاستقطاب وإدارة المتطوعين.

لا نعم

3-3-3 تنظم المنظمة/الجمعية برامج تدريبية للمتطوعين.

لا نعم

4-3 جمع وإدارة المعلومات

هل لدى المنظمة/الجمعية نظام لجمع وإدارة المعلومات ؟ يتم استخدامه بصفة منتظمة لمتابعة النتائج وإعداد التقارير حول إنجازات المنظمة/الجمعية؟

مؤشر الأداء 4-3:

تقوم المنظمة/الجمعية بجمع وإستخدام المعلومات في الإدارة بصفة منتظمة.

وحدات القياس 4-3:

1-4-3 لدى المنظمة/الجمعية نظام لجمع وإدارة المعلومات.

لا نعم

2-4-3 لدى المنظمة/الجمعية موظف أو لجنة لتنظيم إدارة المعلومات.

لا نعم

3-4-3 لدى المنظمة/الجمعية نظام لمتابعة النتائج وإعداد التقارير حول إنجازات الجمعية.

لا نعم

4 - الإدارة المالية:

1-4 المحاسبة المالية

هل لدى المنظمة/الجمعية نظام محاسبى يضمن تحقيق كل من الرقابة الداخلية و الكفاءة الادارية التى تتوافق مع المعايير و القواعد المتعارف عليها؟

مؤشر الأداء 1-4:

المنظمة/الجمعية تقوم بتطبيق نظام كامل و مكتوب فى مجال الرقابة الداخلية الذى يساعد الادارة على تطبيق / الالتزام بالاتفاقية.

وحدات القياس 1-4:

الرقابة الداخلية

1-1-4 هل لدى المنظمة/الجمعية اجراءات مكتوبة تحدد نطاق سلطة التوقيع على المستندات المالية؟

لا نعم

2-1-4 هل يتم توقيع طلبات صرف الصكوك / النقدية من قبل الاشخاص المصرح لهم باعدادها و مراجعتها؟

لا نعم

3-1-4 هل يتم الالتزام دائما توقيع عقود المنظمة/الجمعية من الشخص الذى يملك سلطة التوقيع؟
لا نعم

4-1-4 من يقوم بالمسؤوليات والاختصاصات المالية بالمنظمة/الجمعية:

1- يتم تنفيذ كافة المعاملات المالية من خلال (كم) شخص؟	لا	نعم
2. يتم تنفيذ كافة المعاملات المالية من قبل ثلاثة أشخاص	لا	نعم

5-1-4 هل هناك سياسات و اجراءات مكتوبة تفصل بين المسؤوليات و الاختصاصات فى كافة المعاملات المالية؟
لا نعم

6-1-4 هل تقوم المنظمة/الجمعية بفحص مستقل لعينة من المعاملات المالية كل ثلاثة اشهر على الاقل؟
لا نعم

حماية الأصول

7-1-4 هل تحتفظ المنظمة/الجمعية بالصكوك و النقدية في خزانة مغلقة في مقرها؟
لا نعم

8-1-4 هل تتبع المنظمة/الجمعية سياسة مكتوبة لإيداع النقدية الفائضة في البنك؟
لا نعم

9-1-4 هل تقوم المنظمة/الجمعية بحفظ نسخة إضافية محدثة من الملفات الخاصة بالحسابات المالية المسجلة على الكمبيوتر بشكل دوري و تحتفظ بهذه النسخة في مكان خارج مقر العمل؟
لا نعم

10-1-4 هل يوجد مقر ثابت للجمعية ؟
لا (انتقل إلى 4 - 1 - 15) نعم

11-1-4 هل تقوم المنظمة/الجمعية بالتأمين على اصولها ضد الحريق أو فقدان أو السرقة؟
لا نعم

12-1-4 هل تقوم المنظمة/الجمعية بالجرد الفعلى للمخزون و الأصول الثابتة مرة كل عام على الأقل؟
لا نعم

13-1-4 هل للمنظمة سياسات و إجراءات خاصة للرقابة على الأصول؟
لا نعم

14-1-4 هل تضع المنظمة/الجمعية إجراءات مكتوبة لاستخدام الأصول الأساسية للمشروع؟
لا نعم

توثيق المصروفات

15-1-4 تحتفظ المنظمة/الجمعية بملفات شهرية للمصروفات تتضمن طلبات صرف صكوك / نقدية، أوامر توريد للبضائع و الخدمات، أصول الفواتير و إيصالات السداد.
لا نعم

16-1-4 تحتفظ المنظمة/الجمعية بملف لكشوف الاجور و الرواتب مرفق به إيصالات استلام لكل موظف؟
لا نعم

17-1-4 هل تحتفظ المنظمة/الجمعية بصورة لكافة المستندات المطلوبة لعملية الصرف؟
لا نعم

18-1-4 هل تستخدم المنظمة/الجمعية نماذج طلب الشراء فى جميع حالات المشتريات؟
لا نعم

19-1-4 هل تستخدم المنظمة/الجمعية نماذج طلب نقدية مقدمة من العاملين للصرف على الأنشطة المختلفة ؟

20-1-4 هل يتم إعداد مذكرة التسوية البنكية لكل حسابات البنوك بالمنظمة/الجمعية شهريا ؟

21-1-4 هل تحتفظ المنظمة/الجمعية بملف منفصل لعقود الخدمات الحالية و الايجارات المتعلقة بالمنظمة/الجمعية؟

22-1-4 هل تحتفظ المنظمة/الجمعية بملف يضم كافة اتفاقيات المشروع / التعديلات و الموازنات؟

الكفاءة الإدارية التي تتوافق مع المعايير القواعد المحاسبية المتعارف عليها

23-1-4 هل تحتفظ المنظمة/الجمعية بنسخة من النظام المحاسبي المطبق؟

لا نعم

24-1-4 هل يوجد محاسب متخصص مسئول عن الحسابات ؟

لا نعم

25-1-4 هل لدى المنظمة/الجمعية سجلات محاسبية نظامية :

لا	نعم	- سجل اليومية
لا	نعم	- سجل الصندوق
لا	نعم	- سجل البنك
لا	نعم	- سجل المصروفات العامة
لا	نعم	- سجل المديونية
لا	نعم	- سجل الدائنين
لا	نعم	- سجل الايرادات
لا	نعم	- سجل الأصول الثابتة

26-1-4 هل لدى المنظمة/الجمعية مستندات محاسبية اصولية ؟

لا	نعم	- سندات الصرف
لا	نعم	- إيصالات القبض
لا	نعم	- سند القيد ؟

27-1-4 هل يوجد ميزان مراجعة شهري لاستخراج حركة المصروفات والايادات ؟

لا	نعم	1. استخراج تقرير سنوي
لا	نعم	2. استخراج تقرير كل ثلاثة اشهر للنفقات والايادات والبنك والصندوق
لا	نعم	3. استخراج تقرير شهري يبين حركة المصروفات والايادات والبنك والصندوق.

2-4 المساءلة المالية

هل تضمن المنظمة/الجمعية دقة التقارير المالية و تبادل البيانات المالية مع مجلس الادارة، العاملين و الجمعية العمومية ؟

مؤشر الأداء 2-4:

تقوم المنظمة/الجمعية بمراجعة و اعداد و نشر التقارير المالية بصورة منتظمة

وحدات القياس 2-4:

1-2-4 هل تعد المنظمة/الجمعية تقارير مالية شهرية للعرض على مجلس الادارة ؟

لا نعم

2-2-4 هل تعرض المنظمة/الجمعية الحسابات المالية قى تقريرها السنوى ؟

لا نعم

4-4 الاستدامة المالية

هل للمنظمة خطط لضمان تحقيق الاستدامة المالية و القيام بالانشطة التي تهدف الى تدبير التمويل؟

مؤشر الأداء 4-4:

المنظمة/الجمعية تخطط للإستدامة المالية وتنوع الموارد والمصادر وتقوم بأنشطة تستهدف تدبير التمويل

وحدات القياس 4-4:

1-4-4

هل تعد المنظمة/الجمعية تحليل سنوي للنسب المالية و تكاليف البرامج؟

نعم لا

2-4-4

هل تعد المنظمة/الجمعية خطط تدبير التمويل لفترة أكثر من سنتين؟

نعم لا

3-4-4

هل تقوم المنظمة/الجمعية بنشاط سنوي لتدبير التمويل؟

نعم لا

3-2-4 هل لدى المنظمة/الجمعية فريق متخصص يقوم بعمليات المراجعة الداخلية (الرقابة الداخلية)؟

نعم لا

4-2-4 هل تتعاقد المنظمة/الجمعية مع محاسب قانوني لأجراء مراجعة لحساباتها سنويا؟

نعم لا

5-2-4 هل تعرض المنظمة/الجمعية الحسابات و التقارير المالية و الموازنات امام الجمعية العمومية للإقتراع؟

نعم لا

6-2-4 هل تعد المنظمة/الجمعية تقارير مالية عن المنح للعرض امام الجهات المانحة؟

نعم لا

7-2-4 هل يتم اعداد وعرض التقارير المالية لمشروعات المنظمة/الجمعية المختلفة كحسابات فرعية منفصلة ومستقلة؟

نعم لا

3-4 التخطيط المالي

هل تضع المنظمة/الجمعية موازنات مستقبلية و هل تعد تخطيط مالي استراتيجي؟

مؤشر الأداء 3-4:

المنظمة/الجمعية تطور قدراتها من اجل تنفيذ نظام التخطيط المالي الاستراتيجي و وضع تقدير مالي مستقبلي.

وحدات القياس 3-4:

3-4 تقوم المنظمة/الجمعية باعداد موازنات تقديرية

1. تعد المنظمة موازنة للعام القادم فقط .

نعم لا

2. تعد المنظمة موازنات تقديرية لفترة أكثر من سنتين؟

نعم لا

ثانيا

استمارة التقرير التحليلي

استمارة التقرير التحليلي

جمعية

التقرير التحليلي لأداة التقييم المؤسسي

أعضاء المنظمة القائمين بعملية التحليل

عنوان الجمعية:

تاريخ استيفاء الاستمارة:

أولاً: الحكم الداخلي

مؤشرات الأداء المتقدمة	مؤشرات الأداء الفعلية
1-1: وضوح الهدف	
.....
.....
.....
2-1: المشاركة	
.....
.....
.....
3-1: المساءلة	
.....
.....
.....
4-1: الشفافية	
.....
.....
.....
5-1: تمثيل القاعدة الشعبية	
.....
.....
.....
6-1: انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسؤوليات القيادية	
.....
.....
.....
7-1: وضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة	
.....
.....
.....

ثانياً: - الأنشطة والمشروعات والخدمات

مؤشرات الأداء المتقدمة	مؤشرات الأداء الفعلية
1-2: تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات	
.....
.....
.....
2-2: العلاقات العامة مع أجهزة الإعلام	
.....
.....
.....
3-2: التشبيك والعلاقات مع المجتمع	
.....
.....
.....

ثالثاً:- الإدارة العامة

مؤشرات الأداء المتقدمة	مؤشرات الأداء الفعلية
1 - 3 : التخطيط والإدارة	
.....
.....
.....
.....
.....
2 - 3 : إدارة الأفراد	
.....
.....
.....
.....
.....
3 - 3 : إدارة المتطوعين	
.....
.....
.....
.....
.....
4-3 : جمع وإدارة المعلومات	
.....
.....
.....
.....
.....

رابعاً:- الإدارة المالية

مؤشرات الأداء المتقدمة	مؤشرات الأداء الفعلية
1 - 4 : المحاسبة المالية	
.....
.....
.....
.....
.....
2 - 4 : المساءلة المالية	
.....
.....
.....
.....
.....
3 - 4 : التخطيط المالي	
.....
.....
.....
.....
.....
4 - 4 : الاستدامة المالية	
.....
.....
.....
.....
.....



ثالثاً

ميزان التقدير المحكي للأداء

المركز الوطني لدعم المنظمات الأهلية

المنظمة (الجمعية - الصندوق):

مفتاح تقدير المستويات للأداء المؤسسي

التقدير الوصفي	التقدير (بالنسبة المئوية)
ممتاز	100% - 90
جيد جدا	% 89 - 80
جيد	% 79 - 70
متوسط	% 69 - 60
مقبول	% 59 - 50
ضعيف	أقل من 50%

مستوى أداء المنظمة في التقييم المؤسسي

مستوى التقدير الوصفي	التقدير (بالنسبة المئوية)
	الحكم الداخلي الديمقراطي
	الأنشطة والمشروعات والبرامج
	الإدارة العامة
	الإدارة المالية
	المجموع العام

تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة حسب المجال والمحور

رقم المعيار الرئيس	بيان المعيار	نقاط المعيار الفرعي	النقاط المقررة للمعيار	النسبة من مجموع المعيار	النسبة من المجموع الكلي
الأول	الحكم الداخلي الديمقراطي		260		26%
1 - 1	وضوح الهدف		45	18%	
2 - 1	المشاركة		75	30%	
3 - 1	المساءلة		35	12%	
4 - 1	الشفافية		30	12%	
5 - 1	تمثيل القاعدة الشعبية		40	16%	
6 - 1	انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسؤوليات القيادية		20	6%	
7 - 1	وضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة		15	6%	
الثاني	الأنشطة والمشروعات والبرامج		320	100%	32%
1 - 2	التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم والتنوع		200	63.6%	
2 - 2	العلاقات العامة مع أجهزة الإعلام		50	15.2%	
3 - 2	التشبيك والعلاقات مع المجتمع		70	21.2%	
الثالث	الإدارة العامة		190	100%	19%
1 - 3	التخطيط للإدارة		85	47.4%	
2 - 3	إدارة الأفراد		30	15.8%	
3 - 3	استقطاب وإدارة المتطوعين		55	29.0%	
4 - 3	جمع وإدارة المعلومات		20	7.8%	
الرابع	الإدارة المالية		230	100%	23%
1 - 4	المحاسبة المالية		70	30.4%	
2 - 4	المساءلة المالية		60	26.2%	
3 - 4	التخطيط المالي		50	21.7%	
4 - 4	الاستدامة المالية		50	21.7%	
	المجموع		1000	100%	100%

المعيار الرئيس : 1 : الحكم الداخلي

1 - 1 : المعيار الفرعي: وضوح الهدف					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
1 - 1 - 1	هل لدى المنظمة بيان بالرؤية والرسالة مكتوبان وتم التصديق عليهما من مجلس الإدارة؟			20	
2 - 1 - 1	هل تم عرض بيان الرؤية والرسالة على الجمعية العمومية والتصديق عليهما؟			10	
3 - 1 - 1	هل تم تسجيل بيان الرؤية والرسالة في مطبوعات المنظمة؟			15	
2 - 1 : المعيار الفرعي : المشاركة					
1 - 2 - 1	هل تعقد الجمعية العمومية اجتماعا مرة واحدة في السنة؟			5	
2 - 2 - 1	هل يعقد مجلس الإدارة اجتماعا مرة واحدة شهريا؟			5	
3 - 2 - 1	هل لدى الجمعية لائحة مكتوبة بالنظام الداخلي؟			10	
4 - 2 - 1	هل قامت بتوعية وتعريف أعضاء الجمعية العمومية بها؟			5	
5 - 2 - 1	هل تحال القرارات الهامة لمجلس الإدارة إلى الجمعية العمومية للتصديق؟			10	
6 - 2 - 1	هل يجتمع مجلس الإدارة مع اللجان ويتم إعداد محضر اجتماعات؟			5	
7 - 2 - 1	هل تضم كل لجنة أعضاء من غير مجلس الإدارة؟			5	
8 - 2 - 1	هل لدى المنظمة لجان نوعية؟			8	
9 - 2 - 1	هل لديها ثلاث لجان تضم أعضاء من الجمعية العمومية؟			2	
10 - 2 - 1	هل يوجد تمثيل للمرأة في مجلس الإدارة؟			8	
11 - 2 - 1	هل يوجد تمثيل للمرأة في اللجان العاملة في المنظمة؟			7	
	هل لدى المنظمة لجنة أو أكثر ترأسها امرأة؟			5	

المعيار الرئيسي : 1 : الحكم الداخلي

3 - 1 : المعيار الفرعي : المساءلة					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
1 - 1 - 3	هل تعد المنظمة تقارير دورية أو سنوية عن الأنشطة؟			5	
	هل توزع هذه التقارير على الأعضاء في الجمعية العمومية؟			10	
	هل تقوم بتوزيعها على الأجهزة الحكومية المعنية وأفراد المجتمع؟			5	
2 - 3 - 1	هل تقوم المنظمة بإجراء استفتاء سنوي حول رضا الأعضاء عن أعمالها؟			10	
	هل قامت بعرض نتائج الاستفتاء على الأعضاء؟			5	
4 - 1 : المعيار الفرعي : الشفافية					
1 - 4 - 1	هل يتم إعداد وتوثيق محاضر مجلس الإدارة بصفة منتظمة؟			10	
	هل يتم إتاحة المحاضر لأعضاء الجمعية من غير أعضاء مجلس الإدارة؟			10	
	هل تتيح المنظمة للأعضاء والعاملين لديها إبداء الرأي حول قرارات مجلس الإدارة؟			10	
5 - 1 : المعيار الفرعي : تمثيل القاعدة الشعبية					
1 - 5 - 1	يوجد تمثيل للشباب في الجمعية العمومية ممن هم أقل من 25			10	
	تصل نسبة تمثيل الشباب في الجمعية العمومية أكبر من 20%			10	
2 - 5 - 1	ارتفع عدد أعضاء الجمعية العمومية			10	
	ارتفع عدد أعضاء الجمعية العمومية بنسبة أكثر من 50%			10	

المعيار الرئيسي : 1 : الحكم الداخلي

6 - 1 : المعيار الفرعي : انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسؤوليات القيادية					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
1 - 6 - 1	تم انتخاب أعضاء جدد في مجلس الإدارة خلال السنتين الماضيتين			10	
	تم تغيير نصف أعضاء مجلس الإدارة خلال السنتين الماضيتين			5	
	تم تغيير رئيس مجلس الإدارة خلال السنتين الماضيتين			5	
7 - 1 : المعيار الفرعي : وضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة					
1 - 7 - 1	يوجد لدى المنظمة بيان مكتوب بمسؤوليات وأدوار أعضاء مجلس الإدارة			5	
	يوجد لدى المنظمة دليل بمسؤوليات مجلس الإدارة ووصف وظيفي بمختلف وظائف المجلس			5	
	يوجد لدى المنظمة هيكل تنظيمي مكتوب يتضمن السلطات والاختصاصات لمجلس الإدارة			5	

المعيار الرئيسي : 2: الأنشطة والمشروعات والخدمات

1 - 2 : المعيار الفرعي: تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات التنموية					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
تخطيط المشروعات					
1 - 1 - 2	قامت المنظمة بدراسة لتحديد احتياجات المجتمع وترتيبها حسب الأولويات			15	
2 - 1 - 2	أخذت المنظمة برأي أفراد المجتمع عند تحديد الاحتياجات			10	
3 - 1 - 2	حصلت المنظمة على رأي الجهات الحكومية عند تحديد الاحتياجات			5	
4 - 1 - 2	شاركت المنظمة مع جمعيات أخرى في تخطيط المشروعات التنموية			5	
تنوع المشروعات التنموية					
5 - 1 - 2	تدير المنظمة مشروعات تنموية			20	
	تدير المنظمة ثلاث مشروعات تنموية فأكثر تقدم خدمات متنوعة للمجتمع			10	
تنفيذ المشروعات التنموية					
6 - 1 - 2	استعانت المنظمة بأفراد المجتمع المحلي في تنفيذ المشروعات			5	
7 - 1 - 2	قامت المنظمة بتعبئة وحشد الموارد المحلية لتنفيذ المشروعات			10	
8 - 1 - 2	حصلت المنظمة على دعم مادي من الجهات المعنية لتنفيذ المشروعات			10	
متابعة المشروعات التنموية					
9 - 1 - 2	لدى المنظمة خطة مكتوبة لمتابعة المشروعات التنموية			15	
10 - 1 - 2	لدى المنظمة فريق عمل/ لجنة متابعة المشروعات التنموية			15	
تقييم المشروعات التنموية					
11 - 1 - 2	قامت المنظمة بتقييم المشروعات التنموية			20	
12 - 1 - 2	استخدمت نتائج التقييم عند تخطيط وتنفيذ المشروعات التنموية			20	
استمرارية المشروعات التنموية					
13 - 1 - 2	لدى المنظمة خطة استراتيجية تضمن استمرارية المشروعات التنموية			20	
14 - 1 - 2	قامت المنظمة بتدريب الكوادر البشرية لإدارة المشروعات التنموية			5	
15 - 1 - 2	تحقق المشروعات التنموية العائد المادي المطلوب لتغطية نفقاتها			5	
16 - 1 - 2	يقبل أفراد المجتمع على الخدمات التي توفرها المنظمة			10	

المعيار الرئيسي : 2: الأنشطة والمشروعات والخدمات

2 - 2 : المعيار الفرعي: العلاقات العامة مع أجهزة الإعلام					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
2-1-2	لدى المنظمة موقع على شبكة الانترنت			15	
2-2-2	تبنى المنظمة إقامة مناسبات عامة أو برامج إعلامية			10	
3-2-2	تدعو المنظمة ممثلي أجهزة الإعلام والصحافة لحضور المناسبات العامة التي تنظمها			5	
2-4-2	لدى المنظمة لجنة إعلامية أو مسئول عن العلاقات العامة			10	
5-2-2	تحتفظ المنظمة بملفات إعلامية.			10	
3 - 2 : المعيار الثاني : التشبيك والعلاقات مع المجتمع					
1-3-2	تدفع المنظمة اشتراكا سنويا مقابل عضويتها في أحد الاتحادات الإقليمية أو المحلية			5	
2-3-2	تدفع المنظمة اشتراكا سنويا مقابل عضويتها في أحد الاتحادات الدولية			5	
3-3-2	تقوم المنظمة بتنفيذ أحد الأنشطة مع جمعيات أخرى			20	
4-3-2	قامت المنظمة بتنفيذ أنشطة مع إحدى المؤسسات الحكومية			20	
5-3-2	قامت المنظمة بتنفيذ أنشطة مع أحد مؤسسات القطاع الخاص			20	

المعيار الرئيسي : 3: الإدارة العامة

المعيار الفرعي: التخطيط للإدارة 1 - 3					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
1 - 1 - 3 التعريف بالخطط	تقوم المنظمة بإعداد خطط سنوية وتناقشها في مجلس الإدارة			10	
	تعرض المنظمة خططها السنوية وتوزعها على فريق العاملين في المنظمة			5	
	يتضمن التقرير السنوي خطط المنظمة عن العام التالي ويتم توزيعه على الجمعية العمومية والأطراف المعنية.			10	
2 - 1 - 3 تحديث الخطط	تراجع المنظمة خططها خلال العام وتجري التعديلات اللازمة			10	
	تراجع المنظمة مع مجلس الإدارة خططها مرة كل ثلاثة شهور			5	
3 - 1 - 3 الموافقة على الخطط	تعرض المنظمة خططها للأنشطة والبرامج على مجلس الإدارة ويتم التصديق عليها			5	
4 - 1 - 3 الإطار الزمني للخطط	قامت المنظمة بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة لفترة أكثر من 3 سنوات وتم مناقشتها في مجلس الإدارة.			20	
	تم عرض الخطة الاستراتيجية على الجمعية العمومية			5	
5 - 1 - 3	تتضمن الموازنة حصصا مالية لتدريب أعضاء مجلس الإدارة			5	
6 - 1 - 3	تتضمن الموازنة حصصا مالية لتدريب العاملين بالمنظمة			5	
7 - 1 - 3	يوجد خطة مكتوبة لتدريب العاملين في المنظمة.			5	

المعيار الرئيسي : 3: الإدارة العامة

المعيار الفرعي: إدارة الأفراد 2 - 3					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
1 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة عاملين :			5	-
2 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة وصف وظيفي مكتوب لكل العاملين			2	
3 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة مخطط هيكل تنظيمي مكتوب			2	
4 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة ملفات شاملة للعاملين			2	
5 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة دليل لإدارة الأفراد (السياسات واللوائح)			2	
6 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة نظام للانضباط الوظيفي			2	
7 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة صندوق لتلقي اقتراحات وآراء وشكاوي العاملين			3	
8 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة نظام لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين			2	
9 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة نظام لتقييم أداء العاملين			2	
10 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة جدول رواتب وأحور لكل الوظائف			2	
11 - 2 - 3	توثق المنظمة قراراتها فيما يتعلق بشؤون العاملين			3	
12 - 2 - 3	يوجد لدى المنظمة خطاب إخباري (نشرة دورية) أو لوحة إعلانات			3	
المعيار الفرعي : استقطاب وإدارة المتطوعين 3 - 3					
1 - 3 - 3	لدى المنظمة منسق أو لجنة لشؤون المتطوعين			20	
2 - 3 - 3	لدى المنظمة خطة إستراتيجية مكتوبة لاستقطاب المتطوعين			20	
3 - 3 - 3	تنظم المنظمة برامج تدريبية للمتطوعين			15	
المعيار الفرعي: جمع وإدارة المعلومات 4 - 3					
1 - 4 - 3	لدى المنظمة نظام لجمع وإدارة المعلومات			10	
2 - 4 - 3	لدى المنظمة موظف أو لجنة لنظم إدارة المعلومات			5	
3 - 4 - 3	لدى المنظمة نظام لمتابعة النتائج وإعداد التقارير حول إنجازات المنظمة			5	

المعيار الرئيسي : 4 - الإدارة المالية

1 - 4 المعيار الفرعي: المحاسبة المالية				
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة النقاط المستحقة
الرقابة الداخلية				
1 - 1 - 4	لدى المنظمة إجراءات مكتوبة معتمدة من الجمعية العمومية تحدد نطاق سلطة التوقيع على المستندات المالية.			3
2 - 1 - 4	يتم توقيع طلبات صرف الصكوك (النقدية) من قبل الأشخاص المصرح لهم بإعدادها ومراجعتها.			3
3 - 1 - 4	يتم دائما توقيع عقود المنظمة من الشخص الذي يملك سلطة التوقيع.			3
	تم تنفيذ كافة المعاملات من قبل شخصان			4
	تم تنفيذ كافة المعاملات من قبل ثلاثة أشخاص			5
5 - 1 - 4	هناك سياسات وإجراءات مكتوبة تفصل بين المسؤوليات والاختصاصات في كافة المعاملات المالية.			3
6 - 1 - 4	تقوم المنظمة بفحص مستقل لعينة من المعاملات المالية كل ثلاثة أشهر على الأقل.			3
حماية الأصول				
7 - 1 - 4	تحتفظ المنظمة بالصكوك والنقدية في خزانة مغلقة في مقرها			2
8 - 1 - 4	تتبع المنظمة سياسة مكتوبة لإيداع النقدية الفائضة في البنك			2
9 - 1 - 4	تقوم المنظمة بحفظ نسخة إضافية محدثة من الملفات المالية المسجلة في الكمبيوتر مرة كل أسبوع على الأقل خارج المقر			2
1-10 - 4	يوجد مقر ثابت للمنظمة			5
1-11 - 4	تقوم المنظمة بالتأمين على أصولها ضد الحريق أو السرقة			2
12 - 4-1	تقوم المنظمة بالجرد الفعلي للمخزون والأصول الثابتة مرة كل عام على الأقل وتقدم تقرير مكتوب لمجلس الإدارة والجمعية العمومية			3
13 - 4-1	للمنظمة سياسات وإجراءات خاصة للرقابة على الأصول			2
14 - 4-1	تضع المنظمة إجراءات مكتوبة لاستخدام الأصول الأساسية			2

المعيار الرئيسي : 4 - الإدارة المالية

1 - 4 المعيار الفرعي: المحاسبة المالية				
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة النقاط المستحقة
توثيق المصروفات				
15 - 1 - 4	تحتفظ المنظمة بملفات شهرية للمصروفات تتضمن طلبات الصكوك والنقدية وأوامر توريد البضائع والخدمات وأصول الفواتير والسداد			2
16 - 1 - 4	تحتفظ المنظمة بملف لكشوف الأجور مرفق به إيصالات الاستلام			2
17 - 1 - 4	تحتفظ المنظمة بصورة لكافة المستندات المطلوبة لعملية الصرف			2
18 - 1 - 4	تستخدم المنظمة نماذج طلب الشراء في جميع حالات الشراء			2
19 - 1 - 4	تستخدم المنظمة نماذج طلب النقدية لجميع العاملين للصرف على الأنشطة			2
20 - 1 - 4	يتم إعداد مذكرة التسوية البنكية لكل حسابات البنوك بالمنظمة			2
21 - 1 - 4	تحتفظ المنظمة بملف منفصل لعقود الخدمات والإيجارات			2
22 - 1 - 4	تحتفظ المنظمة بملف يضم كافة اتفاقيات المشروع والموازنات			2
الكفاءة الإدارية				
23 - 1 - 4	تحتفظ المنظمة بنسخة من النظام المحاسبي المطبق			1
24 - 1 - 4	يوجد محاسب متخصص مسئول عن الحسابات			3
25 - 1 - 4	لدى المنظمة سجلات محاسبية نظامية هي اليومية - الصندوق - البنك - المصروفات العامة - المديونية - الدائنون - الإيرادات - الأصول الثابتة			2
26 - 1 - 4	لدى المنظمة مستندات محاسبية أصولية هي سندات الصرف - إيصالات القبض - سند القيد			2
	تستخرج المنظمة تقرير مالي سنوي			2
27 - 1 - 4	تستخرج المنظمة تقرير كل ثلاثة أشهر للنفقات والإيرادات والبنك والصندوق			2
	تستخرج المنظمة تقرير شهري يبين حركة المصروفات والإيرادات والبنك والصندوق			2

المعيار الرئيسي : 4 - الإدارة المالية

4 - 2 المعيار الفرعي: المساءلة المالية					
رقم وحدات القياس	وحدات القياس	نعم	لا	النقاط المعتمدة	النقاط المستحقة
1 2- - 4	تعد المنظمة تقارير مالية شهرية للعرض على مجلس الإدارة			10	
2 2- - 4	تعرض المنظمة الحسابات المالية في تقريرها السنوي			10	
3 - 4-2	لدى المنظمة فريق متخصص يقوم بعمليات المراجعة الداخلية			10	
4 - 2 - 4	تتعقد المنظمة مع محاسب قانوني لإجراء مراجعة لحساباتها			10	
5 - 2 - 4	تعرض المنظمة الحسابات والتقارير المالية والموازنات أمام الجمعية العمومية			10	
6 - 2- 4	تعد المنظمة تقارير مالية عن المنح للعرض أمام الجهات المانحة			5	
7- 2- 4	يتم إعداد وعرض التقارير المالية لمشروعات المنظمة كحسابات فرعية منفصلة ومستقلة.			5	
4 - 3: المعيار الفرعي التخطيط المالي					
1 - 3 - 4	تعد المنظمة موازنة للعام القادم فقط			30	
2 - 3 - 4	تعد المنظمة موازنات تقديرية لفترة أكثر من سنتين			20	
4 - 4: المعيار الفرعي: الاستدامة المالية					
1 - 4 - 4	تعد المنظمة تحليلا سنويا للنسب المالية وتكاليف البرامج			10	
2 - 4 - 4	تعد المنظمة خططا لتدبير التمويل لفترة أكثر من سنتين			15	
3 - 4 - 4	تقوم المنظمة بنشاط سنوي لتدبير التمويل			25	

رابعاً

دليل خطة بناء القدرات

دليل خطة بناء القدرات

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس
تابع: 2 - المشاركة	03 - 2-1 القواعد والإجراءات	المنظمة ليس لديها لائحة مكتوبة بالنظام الداخلي.	التعرف على عناصر اللائحة الداخلية وأهمية وجودها لتنظيم عمل المنظمة	دورة تدريبية حول اللوائح الداخلية وصياغتها. صياغة نظام داخلي يتناسب مع طبيعة عملها	المنظمة لديها لائحة بالنظام الداخلي مكتوبة وموزعة على أعضاء مجلس الإدارة
	04 - 2-1 القواعد والإجراءات	لا تقوم المنظمة بتوعية وتعريف أعضاء الجمعية العمومية باللائحة النظام الداخلي	تقوم المنظمة بتوعية وتعريف أعضاء الجمعية العمومية باللائحة النظام الداخلي		قيام المنظمة بتوعية وتعريف أعضاء الجمعية العمومية باللائحة النظام الداخلي
	05 - 2-1 قرارات مجلس الإدارة	لا تحال القرارات الهامة التي يتخذها المجلس إلى الجمعية العمومية للتصديق بالاقتراع الفردي.	تحال القرارات الهامة التي يتخذها المجلس إلى الجمعية العمومية للتصديق بالاقتراع الفردي		إحالة القرارات الهامة التي يتخذها المجلس إلى الجمعية العمومية للتصديق بالاقتراع الفردي
2 - المشاركة	06 - 2-1 07 - 2-1 الأعضاء واللجان	لا يجتمع مجلس الإدارة مع اللجان العاملة في المنظمة. لا تضم كل لجنة في عضويتها شخصين أو أكثر من غير أعضاء مجلس الإدارة	الاجتماع مع اللجان. أن تضم كل لجنة في عضويتها شخصين أو أكثر من غير أعضاء مجلس الإدارة	تكوين لجان عمل نوعية تهتم بالتخطيط والتطوير الفني للمنظمة ولها اتصال منتظم بمجلس الإدارة. انضمام أعضاء فاعلين من الجمعية العمومية إلى لجان العمل النوعية في المنظمة	تضم كل لجنة في عضويتها شخصين أو أكثر من غير أعضاء مجلس الإدارة
	08 - 2-1 الأعضاء واللجان	المنظمة ليس لديها لجان نوعية. المنظمة ليس لديها لجان تضم أعضاء من الجمعية العمومية	وعي بمفهوم اللجان وطبيعة عملها واختلاف أدوارها، وأهمية اللجان النوعية المختصة بالتطوير والتقييم الفني للأداء. إيجاد أساليب لاجتذاب عناصر ذات مؤهلات متنوعة للمشاركة في أعمال اللجان.		يضم مجلس الإدارة لجان نوعية فاعلة تجتمع دوريا ولديها محاضر اجتماعات مسجلة.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس
1 - وضوح الهدف	01-1-1	المنظمة ليس لديها بيان بالرؤية والرسالة مكتوبان ومصدق عليهما من مجلس الإدارة	بيان برؤية ورسالة مكتوبان ومصدق عليهما من مجلس الإدارة والجمعية العمومية ومسجلان في مطبوعات المنظمة.	محاضرات توعية تشدد على أهمية صياغة رؤية ورسالة للمنظمة، وعلى دورها في التخطيط الاستراتيجي لها. دورة تدريبية في كيفية صياغة رؤية ورسالة للجمعية. دورة في التخطيط الاستراتيجي	بيان رؤية ورسالة مكتوب
	02-1-1	لا يتم عرض بيان الرؤية و الرسالة على الجمعية العمومية ولم يتم التصديق عليهما بالاقتراع			عرض بيان الرؤية و الرسالة على الجمعية العمومية للتصديق عليهما.
	03-1-1	لا تقوم المنظمة بتسجيل بيان الرؤية والرسالة في مطبوعات المنظمة مثل النشرة والتقرير السنوي.			تقوم المنظمة بتسجيل بيان الرؤية والرسالة في مطبوعات مثل النشرة والتقرير السنوي
2 - المشاركة	01-2-1	لا تعقد الجمعية العمومية اجتماعا سنويا. ولا يتم إعداد وتوزيع جدول أعمال اجتماعات الجمعية العمومية قبل موعد انعقادها	توعية قانونية وتنظيمية	ورش تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة بشكل عام وأمين السر بشكل خاص حول تنظيم الاجتماعات وجدول الأعمال.	الجمعية العمومية تعقد اجتماعا مرة واحدة سنويا مع إعداد وتوزيع جدول أعمال اجتماعات الجمعية العمومية قبل موعد انعقادها
	02-2-1	لا يعقد مجلس الإدارة اجتماعا مرة واحدة شهريا ولا يتم إعداد وتوزيع جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة قبل موعد انعقادها			يعقد مجلس الإدارة اجتماعا مرة واحدة شهريا مع إعداد وتوزيع جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة قبل موعد انعقادها

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدات القياس
2 - تابع مشاركة (دور المرأة في المشاركة)	09-2-1	لا يوجد تمثيل للمرأة في عضوية مجلس	إيجاد تمثيل للمرأة في مجلس الإدارة	مساعدة المنظمة على إعادة تشكيل لجانها لتضم في عضويتها سيدات.	مجلس الإدارة يضم سيدة أو أكثر في عضويته
	10-2-1	لا يوجد تمثيل للمرأة في لجان العمل التابعة للمنظمة	مشاركة المرأة في اللجان العاملة في المنظمة، وإتاحة الفرصة لها لرئاسة بعض اللجان.	وضع وصياغة نظام داخلي يتيح مشاركة المرأة في المنظمة واللجان التابعة لها.	يوجد تمثيل للمرأة في لجان المنظمة
	11-2-1	المنظمة ليس لديها لجنة أو أكثر ترأسها سيدة	تشكيل لجنة أو فريق يهتم بقضايا المرأة التعليمية والتنمية.	تشكيل لجنة عمل نشطة تهتم بقضايا المرأة وبتوعية المجتمع حول دورها.	المنظمة لديها لجنة أو أكثر ترأسها سيدة
3 - المساواة	12-2-1	ليس لدى المنظمة لجنة نشطة تقوم بتوعية المجتمع من خلال برامج تعليمية وتنموية تتناول قضايا المرأة	كتابة تقارير دورية أو سنوية عن أنشطة المنظمة.	دورة تدريبية لعدد من أعضاء المنظمة في مجال كتابة التقارير الإدارية والفنية.	لدى المنظمة لجنة نشطة تقوم بتوعية المجتمع من خلال برامج تعليمية وتنموية تتناول قضايا المرأة
	01-3-1	لا يتم توزيع التقارير الدورية على أعضاء الجمعية العمومية.	لا يتم توزيع التقارير الدورية على أعضاء الجمعية العمومية.	توزيع التقارير على أعضاء الجمعية العمومية	توزيع التقارير على أعضاء الجمعية العمومية
	02-3-1	لا تقوم المنظمة بأجراء استقصاء سنوي حول رضا الأعضاء على الأعضاء في الجمعية العمومية.	لا تقوم المنظمة بتوزيع التقارير الدورية على الأجهزة الحكومية المعنية والممولين وأفراد المجتمع.	الوعي بأهمية الدراسات المسحية حول رضا الأعضاء. التمكن من إجراء الدراسات المسحية العلمية	تقوم المنظمة بأجراء استقصاء سنوي حول رضا الأعضاء ويتم عرض نتائج الاستقصاء على الأعضاء.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدات القياس
4 - الشفافية	01-4-1	لا يتم إعداد وتوثيق محاضر مجلس الإدارة بصفة منتظمة. لا تتاح محاضر الاجتماعات لأعضاء المنظمة من الجمعية العمومية لإبداء الرأي حول قرارات المجلس	وضع نظام متكامل لتوثيق أعمال المنظمة ومن ضمنها محاضر جلسات المجلس.	دورة تدريبية في مجال إدارة الاجتماعات وكتابة محاضر الاجتماعات.	يتم إعداد وتوثيق محاضر مجلس الإدارة ويتم طبع محاضر بصفة منتظمة وإتاحتها لأعضاء المنظمة ومن غير أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية لإبداء الرأي حول قرارات المجلس وجدول أعمال المجلس
	01-5-1	لا يوجد تمثيل للشباب تحت سن 25 سنة في الجمعية العمومية	استقطاب الشباب تحت سن 25 لعضوية المنظمة.	إجراء دراسة حول أسباب العزوف - تشكيل لجنة عضوية	يوجد تمثيل للشباب تحت سن 25 سنة في الجمعية العمومية
5 - تمثيل القاعدة الشعبية	6-5-10	لم يرتفع عدد أعضاء الجمعية العمومية خلال السنوات الثلاث الماضية	استقطاب أعضاء جدد في الجمعية العمومية.	إجراء دراسة حول أسباب العزوف - تشكيل لجنة عضوية	استقطاب أعضاء جدد في الجمعية العمومية
	01-6-1	لم يتم انتخاب أعضاء جدد في المجلس. لم يتغير نصف أعضاء المجلس.	إتاحة الفرصة لأعضاء جدد للمشاركة في المجلس. تبادل الأدوار أثناء عمل المجلس.	مشاركة أعضاء من خارج مجلس الإدارة في مختلف فعاليات وبرامج ومشروعات المنظمة.	يتم انتخاب أعضاء جدد في المجلس
6 - انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسؤوليات القيادية	01-6-1	لم يتم تغيير رئيس مجلس إدارة المنظمة	إيجاد تفويض نشط للسلطات داخل المجلس.	نظام داخلي لتداول السلطات والمسؤوليات في مجلس الإدارة.	يوجد تداول للمسؤوليات في مجلس إدارة المنظمة سواء للرئيس أو للأعضاء
	01-7-1	المنظمة ليس لديها بيان مكتوب أو دليل بمسؤوليات وادوار أعضاء مجلس الإدارة. لا يوجد هيكل تنظيمي مكتوب بالسلطات لمجلس الإدارة	تحديد المسؤوليات والصلاحيات والسلطات وخطوط التواصل لأعضاء مجلس الإدارة.	صياغة بيان مكتوب بالمسؤوليات والاختصاصات. تصميم مخطط تنظيمي يتضمن خطوط التواصل والتنسيق والصلاحيات.	المنظمة لديها بيان مكتوب بمسؤوليات وادوار أعضاء مجلس الإدارة. يوجد هيكل تنظيمي واضح لمختلف وظائف المجلس

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-2 تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات التنموية	1-1-2	لا تقوم المنظمة بعمل دراسة لتحديد احتياجات المجتمع وترتيبها حسب الأولويات	القيام بالدراسات المسحية كجزء من التخطيط. للمشروعات. اكتساب مهارات إجراء دراسات علمية لتحديد احتياجات المجتمع. اكتساب مهارة ترتيب الأولويات	ورش تدريبية بكيفية إعداد الدراسات العلمية وتحديد احتياجات المجتمع. اعتماد الدراسات المسحية للاحتياجات كجزء أساسي في التخطيط للمشروعات.	قيام المنظمة بدراسات علمية وواقعية لتحديد احتياجات المجتمع وترتيبها حسب الأولوية	دراسات علمية تصدرها المنظمة وتعتمد عليها في التخطيط للمشروعات
	2-1-2 3-1-2	لا تقوم المنظمة بأخذ رأي أفراد المجتمع ورأي الجهات الحكومية المعنية عند تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات	صياغة آليات محددة ومعتمدة (تقليدية أو تقنية) من المنظمة للحصول على رأي أفراد المجتمع والجهات الحكومية المعنية عند تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات	تخصيص بريد إلكتروني معتمد للمنظمة. تشكيل لجان خاصة للتواصل مع المجتمع والجهات المعنية بشأن المشروعات.	توفر تقنيات وآليات مستديمة للتواصل مع المجتمع والجهات الحكومية.	مدى استفادة المجتمع من الخدمات التي تقدمها المنظمة. دراسات حول مدى إقبال المجتمع المحلي على مشروعات المنظمة.
	4-1-2	لا تشارك المنظمة مع جمعيات أخرى في تخطيط وتنفيذ مشروعات تنموية	إدراك أهمية التعاون مع المنظمات ذات الاهتمام المشترك. إيجاد آلية واضحة للتعاون والتنسيق مع المنظمات.	- تنظيم لقاءات مشتركة بين الجمعيات التي تنفذ مشروعات متماثلة تمكنهم من التعرف وتكوين علاقات طيبة. - تبنى مشروعات تنموية مشتركة بين أكثر من جمعية ودعمها مالياً.	مشاركة المنظمة مع منظمات أخرى في تخطيط وتنفيذ مشروعات تنموية	التعرف على الأنشطة والمشروعات التي تم تخطيطها وتنفيذها مع منظمات أخرى
5-1-2	5-1-2	المنظمة لا تدير أي مشروع تنموي	الانتقال من مرحلة تبني الأنشطة والفعاليات إلى تبني مشروعات تنموية لها صفة الاستمرارية. معرفة ماهية المشروعات التنموية	- عقد ندوة أو مؤتمر أو ورشة حول تصميم المشروعات التنموية.	إدارة المنظمة لمشروع أو أكثر من المشاريع التنموية	تدبير المنظمة مشروعات تنموية
6-1-2	6-1-2	لا تستعين المنظمة بأفراد من المجتمع المحلي عند تنفيذ المشروعات التنموية	وضع برامج عمل لجذب الفئات المستهدفة لإدارة المشروعات التنموية	محاضرات بأهمية الاستعانة بأفراد من الفئات المستهدفة لإدارة المشروعات التنموية. لجان خاصة لجذب وتدريب الفئات المستهدفة. تدريب عينة من الفئات المستهدفة على إدارة المشروعات	مشاركة أفراد من الفئات المستهدفة في إدارة المشروعات التنموية	أفراد المجتمع المحلي والفئات المستهدفة يساهمون في إدارة المشروعات التي تنفذها المنظمة.
7-1-2	7-1-2	لا تقوم المنظمة بتعبئة وحشد موارد محلية لتنفيذ المشروعات التنموية	تمكن المنظمة من اكتشاف وحصر الموارد المحلية المتاحة والممكنة. تمكن المنظمة من تحديد وكشف القدرات الكامنة في المجتمع (الموارد البشرية كالشباب مثلاً والموارد العينية كالمباني والتجهيزات..)	حصر الجهات المستفيدة من مشروعات الجمعيات، تنظيم لقاءات لتعبئة الموارد المحلية في تلك الجهات لتنفيذ المشروعات وكذلك من خلال ترتيب لقاءات منتظمة مع المؤسسات في القطاع الخاص لتبادل الخبرات.	قيام المنظمة بتعبئة وحشد الموارد المحلية لتنفيذ المشروعات التنموية	استثمار الموارد محلية المتنوعة (مادية - بشرية) في تنفيذ المشروعات التنموية.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-2 تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات التنموية	1-1-2	لا تقوم المنظمة بعمل دراسة لتحديد احتياجات المجتمع وترتيبها حسب الأولويات	القيام بالدراسات المسحية كجزء من التخطيط. للمشروعات. اكتساب مهارات إجراء دراسات علمية لتحديد احتياجات المجتمع. اكتساب مهارة ترتيب الأولويات	ورش تدريبية بكيفية إعداد الدراسات العلمية وتحديد احتياجات المجتمع. اعتماد الدراسات المسحية للاحتياجات كجزء أساسي في التخطيط للمشروعات.	قيام المنظمة بدراسات علمية وواقعية لتحديد احتياجات المجتمع وترتيبها حسب الأولوية	دراسات علمية تصدرها المنظمة وتعتمد عليها في التخطيط للمشروعات
	2-1-2 3-1-2	لا تقوم المنظمة بأخذ رأي أفراد المجتمع ورأي الجهات الحكومية المعنية عند تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات	صياغة آليات محددة ومعتمدة (تقليدية أو تقنية) من المنظمة للحصول على رأي أفراد المجتمع والجهات الحكومية المعنية عند تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات	تخصيص بريد إلكتروني معتمد للمنظمة. تشكيل لجان خاصة للتواصل مع المجتمع والجهات المعنية بشأن المشروعات.	توفر تقنيات وآليات مستديمة للتواصل مع المجتمع والجهات الحكومية.	مدى استفادة المجتمع من الخدمات التي تقدمها المنظمة. دراسات حول مدى إقبال المجتمع المحلي على مشروعات المنظمة.
	4-1-2	لا تشارك المنظمة مع جمعيات أخرى في تخطيط وتنفيذ مشروعات تنموية	إدراك أهمية التعاون مع المنظمات ذات الاهتمام المشترك. إيجاد آلية واضحة للتعاون والتنسيق مع المنظمات.	- تنظيم لقاءات مشتركة بين الجمعيات التي تنفذ مشروعات متماثلة تمكنهم من التعرف وتكوين علاقات طيبة. - تبنى مشروعات تنموية مشتركة بين أكثر من جمعية ودعمها مالياً.	مشاركة المنظمة مع منظمات أخرى في تخطيط وتنفيذ مشروعات تنموية	التعرف على الأنشطة والمشروعات التي تم تخطيطها وتنفيذها مع منظمات أخرى

وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	الاحتياج	نتيجة التقييم المؤسسي	مؤشر الأداء	البند
توجد معايير للتقييم وخطة مبرمجة.	اعتماد خطة للتقييم وتوافر أدوات لتنفيذ الخطة	دورات تدريبية حول معايير تقييم المشروعات الترموية وكيفية التقييم العلمي الدقيق.	وضع معايير واضحة للتقييم. صياغة وتنفيذ خطة مكتوبة لتقييم المشروعات الترموية التي تنفذها المنظمة.	لا تقوم المنظمة بتقييم المشروعات الترموية.	11-1-2	1-2 تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات الترموية
تعديل الخطط بناء على نتائج التقييم.	استخدام نتائج التقييم عند تخطيط وتنفيذ مشروعات أخرى	عرض ومناقشة نتائج التقييم للمشروعات في لجان المنظمة وفي مجلس الإدارة. استخدام نتائج التقييم عند التخطيط لمشروعات أخرى.	مناقشة وعرض نتائج التقييم متضمنة الصعوبات والمشكلات على مجلس الإدارة واللجان المسؤولة عن المشروعات.	لا تستخدم نتائج التقييم عند تخطيط وتنفيذ المشروعات الترموية.	12-1-2	
يوجد لدى المنظمة خطة استراتيجية تضمن استمرارية المشروعات الترموية	صياغة خطة إستراتيجية بشكل واقعي لضمان استمرارية المشروعات الترموية	دورة لKيفية رسم ووضع خطة استراتيجية طويلة الأمد لضمان استمرار المشروعات الترموية.	إدراك أعضاء المنظمة أهمية التخطيط الاستراتيجي. الوعي بأهمية وجود خطة خاصة تضمن استمرارية المشروعات الترموية. التمكن من تصميم خطط إستراتيجية للمشروعات	لا توجد لدى المنظمة خطة استراتيجية تضمن استمرارية المشروعات الترموية.	13-1-2	
تقوم المنظمة بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية المطلوبة لإدارة المشروعات الترموية	وجود برامج تدريبية فاعلة لتدريب وتأهيل الكوادر البشرية المطلوبة لإدارة المشروعات الترموية	- تنظيم دورات تدريبية في مجال إدارة المشروعات الترموية. - التنسيق مع المؤسسات التدريبية لتنظيم دورات خاصة للمنظمات الأهلية.	القدرة على استشعار وتحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر البشرية إيجاد نظام منهجي للتنمية المستمرة الدائمة للكوادر البشرية.	لا تقوم المنظمة بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية المطلوبة لإدارة المشروعات الترموية	14-1-2	

وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	الاحتياج	نتيجة التقييم المؤسسي	مؤشر الأداء	البند
تمكن المنظمة من الحصول على دعم مادي أو مالي من جهات مختلفة لتنفيذ المشروعات.	حصول المنظمة على دعم مادي من الجهات المعنية.	تصميم برامج ومشروعات هادفة وفاعلة بأهداف واضحة وخطة مدروسة ومبرمجة تمكن من الحصول على دعم الجهات المختلفة. ترتيب لقاءات منتظمة مع المؤسسات في القطاع الخاص. تنظيم المعارض.	تمكن المنظمة من الحصول على الدعم اللازم من الجهات المعنية بعملها وتشجيعها على المساهمة في مشروعاتها.	لا تحصل المنظمة على دعم مادي من الجهات المعنية لتنفيذ المشروعات الترموية	8-1-2	1-2 تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات الترموية
يوجد لدى المنظمة خطة مكتوبة لمتابعة المشروعات الترموية	وجود خطة مكتوبة لمتابعة المشروعات الترموية.	تنظيم ورشة حول إعداد وتصميم الخطط ومتابعة المشروعات.	قدرة أعضاء المنظمة على صياغة خطة لمتابعة المشروعات الترموية تتضمن الأنشطة و البرنامج الزمني للمتابعة والمسؤول عن التنفيذ ووسائل التقييم.	لا يوجد لدى المنظمة خطة مكتوبة لمتابعة المشروعات الترموية	9-1-2	
يوجد لدى المنظمة فريق عمل أو لجنة لمتابعة المشروعات الترموية	وجود فريق فعلي لمتابعة المشروعات الترموية	تشكيل لجنة أو فريق لمتابعة المشروعات الترموية. تدريب فريق من أعضاء المنظمة على متابعة الخطط	وجود فريق عمل أو لجنة لمتابعة المشروعات الترموية	لا يوجد لدى المنظمة فريق عمل أو لجنة لمتابعة المشروعات الترموية	10-1-2	

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-2 تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات التنموية	15-1-2	المشروعات التي تديرها المنظمة لا تحقق العائد المادي المطلوب لتغطية نفقاتها.	تمكن المنظمة من اختيار وتبني مشروعات تضمن تغطية نفقاتها. التخطيط المالي للموازنات التقديرية للمشروعات التنموية الذي يبني على الواقعية وعلى التقديرات السليمة للموازنات	محاضرات عن المشروعات التنموية. لقاءات لتبادل الخبرات مع جمعيات أخرى في مجال التخطيط للمشروعات والتخطيط المالي. دراسة المشروعات التي تتبناها المنظمة واكتشاف المشكلات المالية التي تواجهها.	تموية تغطي نفقاتها وتحقق عوائد مستمرة تستطيع المنظمة من خلالها أن تتوسع في المشروع أو تبني مشروعات جديدة.	تحقق المشروعات التي تديرها المنظمة العائد المادي المطلوب لتغطية نفقاتها
	16-1-2	لا يقبل أفراد المجتمع على الخدمات التي توفرها المنظمة	تحديد احتياجات المجتمع المحلي من الخدمات والمشروعات. تبني وتنفيذ مشروعات تنموية يستفيد منها أفراد المجتمع.	- ورش تدريبية ودراسة حول احتياجات المجتمع المحلي وسبل تحقيقها ومعرفة أسباب عدم الإقبال والوقوف عليها.	تنفيذ مشروعات تنموية تحقق إقبالا من قبل المجتمع المحلي على خدماتها.	يقبل أفراد المجتمع على الخدمات التي توفرها المنظمة

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
2-2 العلاقات العامة مع أجهزة الإعلام	1-2-2	لا يوجد لدى المنظمة موقع على شبكة الانترنت	تصميم موقع على شبكة الانترنت	- عقد دورة تدريبية لكيفية تصميم موقع الكتروني على شبكة الانترنت	وجود موقع للجمعية على شبكة الانترنت	يوجد لدى المنظمة موقع على شبكة الانترنت
	2-2-2	لا تتبنى المنظمة إقامة مناسبات عامة أو برامج إعلامية	وضع خطة للمناسبات العامة والمشاركة فيها أو اعتماد برامج مستقلة تنفذها المنظمة. اعتماد آليات عمل مستمرة ودائمة للمناسبات العامة والبرامج الإعلامية.	تعيين فريق إعلامي تشط للمشاركة في المناسبات العامة.	إقامة مناسبات عامة وبرامج إعلامية	تتبنى المنظمة إقامة مناسبات عامة أو برامج إعلامية
	3-2-2	لا تدعو المنظمة ممثلي أجهزة الإعلام والصحفيين لحضور المناسبات العامة التي تنظمها	وضع آليات مناسبة للتواصل مع الإعلام المقروء والمرئي والسمعي.	تشكيل فريق إعلامي يضع برنامج متكامل للتواصل مع الإعلام بكافة مستوياته وأنواعه.	دعوة أجهزة الإعلام والصحفيين لحضور معظم المناسبات العامة التي تنظمها المنظمة.	صدور أنشطة وفعاليات المنظمة في مختلف وسائل الإعلام.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
2-2 العلاقات العامة مع أجهزة الإعلام	4-2-2	لا يوجد لدى المنظمة مسئول إعلامي أو مسئول عن العلاقات العامة	لجنة إعلامية أو مسئول عن العلاقات العامة	تشكيل لجنة أو فريق إعلامي.	وجود لجنة إعلامية ومسئول عن العلاقات العامة	يوجد لدى المنظمة مسئول إعلامي عن العلاقات العامة وتوجد ملفات إعلامية
	5-2-2	لا تحتفظ المنظمة بملفات إعلامية	ملفات إعلامية للجمعية	توثيق جميع الفعاليات والبرامج والمناسبات التي تقيمها المنظمة.	الاحتفاظ بملفات إعلامية داخل المنظمة	
3-2 التشبيك والعلاقات مع المجتمع	1-3-2	لا تدفع المنظمة اشتراكا سنويا أو شهريا مقابل عضويتها في احد الاتحادات الإقليمية / المحلية أو الدولية	لا تدفع المنظمة اشتراكا سنويا أو شهريا مقابل عضويتها في احد الاتحادات الإقليمية / المحلية أو الدولية	إيجاد موقع للجمعية على الانترنت. مشاركة المنظمة في المؤتمرات والندوات الإقليمية والعربية والدولية.	انضمام المنظمة واشتراكها لأي اتحاد إقليمي أو محلي	يوجد لدى المنظمة عضوية في احد الاتحادات الإقليمية والمحلية والدولية
	2-3-2	لا تقوم المنظمة بتنفيذ أحد الأنشطة أو البرامج مع منظمات أخرى	لا تقوم المنظمة بتنفيذ أحد الأنشطة أو البرامج مع منظمات أخرى	عقد لقاء مفتوح مع عدد من المنظمات وذلك من اجل تبادل الخبرات. تنفيذ اتفاقيات أو مذكرات تفاهم بين المنظمات تسمح بالتعاون والتنسيق فيما بينها في مجال الأنشطة والفعاليات والبرامج.	تنفيذ عدد من الأنشطة والبرامج مع منظمات أخرى	تقوم المنظمة بتنفيذ أحد الأنشطة أو البرامج مع منظمات أخرى
	4-3-2	لا تقوم المنظمة بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع إحدى المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص	لا تقوم المنظمة بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع إحدى المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص	عقد محاضرات تدعو المنظمة إلى التعاون مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص وإرشادهم على الجهات الحكومية والخاصة التي يمكن التعاون معها	وجود أنشطة فعلية قامت بها المنظمة بالتعاون مع إحدى المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص	تقوم المنظمة بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص
	5-3-2	لا تقوم المنظمة بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع إحدى المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص	لا تقوم المنظمة بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع إحدى المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص	عقد محاضرات تدعو المنظمة إلى التعاون مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص وإرشادهم على الجهات الحكومية والخاصة التي يمكن التعاون معها	وجود أنشطة فعلية قامت بها المنظمة بالتعاون مع إحدى المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص	تقوم المنظمة بتنفيذ أنشطة بالتعاون مع المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-3 التخطيط للإدارة	1-1-3	المنظمة لا تقوم بإعداد خطط سنوية لا يتم تضمين الخطة في التقرير السنوي الخاص بالمنظمة.	إعداد الخطط السنوية المكتوبة لعمل المنظمة. عرض الخطط في التقرير السنوي	دورة تدريبية لكيفية تصميم خطة سنوية للمنظمة.	المنظمة لديها خطة سنوية وتعرضها على مجلس الإدارة والجمعية العمومية ويتم مراجعتها خلال العام.	المنظمة تقوم بإعداد خطط سنوية ويتم تضمين الخطة في التقرير السنوي
	2-1-3	لا تراجع المنظمة خططها خلال العام لإجراء التعديلات اللازمة عليها	خطط المتابعة والمراجعة الدورية للخطط السنوية وآليات المتابعة	تعريف بأهمية المتابعة والمراجعة والتعديل في الخطط السنوية حسب ما يستجد من ظروف.	وجود خطة واضحة للمتابعة مرفقة بالإجراءات والآليات وتحديد المسؤوليات	تراجع المنظمة خططها خلال العام وتجري التعديلات اللازمة عليها
	3-1-3	المنظمة لا تقوم بعرض خططها للأنشطة والخدمات على الجمعية العمومية للتصديق عليها.	نظام داخلي يضمن عرض الخطط على المجلس وتصديق الجمعية العمومية	- توعية المنظمة بضرورة عرض خطط الأنشطة والخدمات على الجمعية العمومية للتصديق عليها.	عرض خطط الأنشطة والخدمات والمشاريع على الجمعية العمومية في اجتماعها السنوي.	المنظمة تقوم بعرض خططها للأنشطة والخدمات على مجلس الإدارة والجمعية العمومية للتصديق عليها.
	4-1-3	المنظمة ليس لديها خطة استراتيجية مكتوبة.	خطة استراتيجية لفترة أكثر من ثلاث سنوات	دورة تدريبية حول كيفية وضع خطة استراتيجية لفترة أكثر من 3 سنوات	لدى المنظمة خطة استراتيجية مكتوبة لفترة أكثر من 3 سنوات	المنظمة لديها خطة استراتيجية مكتوبة.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
2-3 إدارة الأفراد	5-2-3 6-2-3	- المنظمة ليس لديها دليل لإدارة الأفراد يتضمن نظام للانضباط الوظيفي	دليل لإدارة الأفراد ونظام للانضباط الوظيفي	- ورشة عمل لكيفية تصميم نظام لإدارة الأفراد.	- تخصص المنظمة حصصاً مالية لتدريب وتمية أعضاء مجلس الإدارة والعاملين لديها	- المنظمة لديها دليل لإدارة الأفراد يتضمن نظام للانضباط الوظيفي
	7-2-3	- ليس لدى المنظمة صندوق لتلقي اقتراحات و شكاوى العاملين.	- توعية بأهمية وجود صندوق لتلقي الآراء و الشكاوي في المنظمة.	- وضع صندوق لتلقي الاقتراحات.	- ورش تدريبية حول كيفية تصميم خطة لتدريب العاملين	- لدى المنظمة صندوق لتلقي اقتراحات و شكاوى العاملين.
	8-2-3	- المنظمة ليس لديها نظام لتقدير احتياجات العاملين التدريبية.	- نظام تقدير احتياجات العاملين التدريبية.	- توعية بأهمية وجود نظام تقدير احتياجات العاملين.	- وجود صندوق لهذا الغرض.	- لدى المنظمة صندوق لتلقي اقتراحات و شكاوى العاملين.
2-3 إدارة الأفراد	9-2-3	- المنظمة ليس لديها نظام لتقييم أداء العاملين بها	- نظام تقييم و تقدير أداء واحتياجات العاملين.	- توعية بأهمية التقييم الوظيفي المستمر للأداء.	- وجود نظام لتدريب وتمية أعضاء مجلس الإدارة والعاملين لديها	- المنظمة لديها نظام لتقدير وتقييم أداء واحتياجات العاملين.
	4-2-3	- لا تحتفظ المنظمة بملفات العاملين لديها	- لا تحتفظ المنظمة بملفات العاملين	- تدريب حول أساليب تقييم أداء العاملين وتقدير احتياجاتهم	- وجود ملفات لكل العاملين في المنظمة	- المنظمة لديها نظام لتقدير وتقييم أداء واحتياجات العاملين.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-3 التخطيط للإدارة	5-1-3 6-1-3	- لا تتضمن موازنة المنظمة حصصاً مالية لتدريب و تنمية مهارات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين لديها	تخصيص موارد مالية للتدريب.	- البحث عن موارد مالية جديدة للجمعية - التنسيق مع جهات خاصة لتنظيم البرامج التدريبية.	- تخصص المنظمة حصصاً مالية لتدريب وتمية مهارات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين لديها	- تتضمن موازنة المنظمة حصصاً مالية لتدريب وتمية مهارات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين لديها
	7-1-3	ليس لدى المنظمة خطة مكتوبة لتدريب عاملها.	خطة مكتوبة للتدريب	- ورش تدريبية حول كيفية تصميم خطة للتدريب و التنمية.	- ورش تدريبية حول كيفية تصميم خطة للتدريب و التنمية.	- ورش تدريبية حول كيفية تصميم خطة للتدريب و التنمية.
	2-2-3	- ليس لدى المنظمة وصف وظيفي مكتوب لكل العاملين فيها.	هيكل تنظيمي مكتوب ووصف وظيفي للعاملين في المنظمة	- عقد دورات أو ورش تدريبية حول إدارة الأفراد تتضمن صياغة الأوصاف الوظيفية وأدلة ولوائح الموظفين	- وجود وصف وظيفي مكتوب لكل العاملين فيها.	- نسخة من الأوصاف الوظيفية للعاملين في المنظمة.
2-3 إدارة الأفراد	3-2-3	- المنظمة ليس لديها مخطط هيكل تنظيمي مكتوب.	وجود هيكل تنظيمي مكتوب في المنظمة.	- ورش تدريبية حول كيفية وضع هيكل تنظيمي إداري للجمعية.	- وجود هيكل تنظيمي مكتوب في المنظمة.	- المنظمة لديها مخطط هيكل تنظيمي مكتوب.
	4-2-3	- لا تحتفظ المنظمة بملفات العاملين لديها	- لا تحتفظ المنظمة بملفات العاملين	- دراسة نظام الحفظ والتوثيق في المنظمة.	- وجود ملفات العاملين في المنظمة شاملة كل مستنداتهم.	- تحتفظ المنظمة بملفات شاملة للعاملين

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
3-2 إدارة الأفراد	10-2-3	- لا يوجد لدى المنظمة جدول رواتب أو أجور لكل الوظائف.	- جدول رواتب أو أجور لكل الوظائف	- توعية بأهمية وجود جدول رواتب في المنظمة .	- وجود جدول رواتب في المنظمة.	- يوجد لدى المنظمة جدول رواتب أو أجور لكل الوظائف .
	11-2-3	- المنظمة لا توثق قراراتها فيما يتعلق بشؤون العاملين.	- نظام لتوثيق القرارات فيما يتعلق بالعاملين.	توعية بأهمية توثيق قرارات العاملين.	- توثيق قرارات المنظمة.	- المنظمة توثق قراراتها فيما يتعلق بشؤون العاملين.
	12-2-3	لا يوجد لدى المنظمة خطاب إخباري أو لوحة إعلانات	- استخدام لوحة إعلانات أو نشرة دورية.	- توعية المنظمة بضرورة وجود لوحة إعلانات في المنظمة.	- وجود لوحة إعلانات في المنظمة أو نشرة دورية.	يوجد لدى المنظمة خطاب إخباري أو لوحة إعلانات
3-3 إدارة المتطوعين	1-3-3	- المنظمة ليس لديها منسق أو لجنة لشؤون المتطوعين.	- لجنة لشؤون المتطوعين	- توعية بأهمية دور وآلية عمل لجنة شؤون المتطوعين.	- المنظمة لديها القدرة على استقطاب المتطوعين.	- المنظمة لديها لجنة لشؤون المتطوعين.
	2-3-3	- المنظمة ليس لديها خطة مكتوبة لاستقطاب وإدارة المتطوعين.	- القدرة على صياغة خطة مكتوبة لإدارة المتطوعين.	- ورشة تدريبية توضح كيفية وضع خطة إستراتيجية لإدارة واستقطاب المتطوعين.	- المنظمة لديها القدرة على استقطاب وإدارة وتحفيز المتطوعين	- المنظمة لديها خطة مكتوبة لاستقطاب وإدارة المتطوعين.
	3-3-3	- لا تنظم المنظمة برامج تدريبية للمتطوعين.	- تحديد احتياجات التدريب.	- التخطيط للبرامج التدريبية.	- كفاءة المتطوعين في المنظمة	- تنظم المنظمة برامج تدريبية للمتطوعين.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
3-4 جمع وإدارة المعلومات	1-4-3	- ليس لدى المنظمة نظام لجمع وإدارة المعلومات ولا تقوم بجمع البيانات حول الأنشطة	تصميم نظام لإدارة المعلومات والتصنيف	- توعية بأهمية جمع بيانات وإعداد التقارير . - تدريب حول نظم وإدارة المعلومات.	- لدى المنظمة نظام لجمع وإدارة المعلومات وجمع البيانات حول الأنشطة وإعداد تقارير.	- لدى المنظمة نظام لجمع وإدارة المعلومات و تقوم بجمع البيانات حول الأنشطة
	2-4-3	- المنظمة ليس لديها موظف لتنظيم إدارة المعلومات.	- موظف أو لجنة لتنظيم إدارة المعلومات.	- تعيين موظف لجمع المعلومات وإدارتها.	- المنظمة لديها موظف لتنظيم إدارة المعلومات.	- المنظمة لديها موظف لتنظيم إدارة المعلومات.
	3-4-3	ليس لدى المنظمة نظام لمتابعة النتائج وإعداد التقارير حول إنجازات المنظمة.	- تلقي مجلس إحصائية حول أنشطة المنظمة.	- تدريب أعضاء المنظمة على كتابة التقارير الإحصائية حول أنشطتها وأهمية تقييمها في تقاريرها الدورية.	- تلقي مجلس الإدارة تقارير دورية عن أنشطتها ويتم مراجعتها من خلال اجتماعات المجلس.	لدى المنظمة نظام لمتابعة النتائج وإعداد التقارير حول إنجازات المنظمة.

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-4 المحاسبة المالية	4-1-1 إلى 4-1-4	المنظمة ليس لديها إجراءات مكتوبة تحدد نطاق سلطة التوقيع على المستندات المالية.	نظام داخلي يحدد نطاق سلطة التوقيع على المستندات المالية	صياغة إجراءات مكتوبة تحدد نطاق سلطة التوقيع على المستندات المالية والمسؤوليات والاختصاصات المالية بالمنظمة.	نظام للإجراءات المالية معتمد من الجمعية العمومية يحدد نطاق سلطة التوقيع على المستندات المالية.	المنظمة لديها إجراءات مكتوبة تحدد نطاق سلطة التوقيع على المستندات المالية.
	4-1-5	المنظمة ليس لديها إجراءات مكتوبة تفصل بين المسؤوليات والاختصاصات في كافة المعاملات المالية.	نظام داخلي يحدد نطاق سلطة التوقيع والمسؤوليات والاختصاصات في المعاملات المالية.	صياغة إجراءات مكتوبة تحدد المسؤوليات والاختصاصات في كافة المعاملات المالية.	فصل بين المسؤوليات والاختصاصات في كافة المعاملات المالية.	المنظمة لديها إجراءات مكتوبة تفصل بين المسؤوليات والاختصاصات في كافة المعاملات المالية.
	4-1-6	المنظمة لا تقوم بفحص مستقل لعينة من المعاملات المالية كل 3 أشهر على الأقل.	فحص مستقل دوري لعينة من المعاملات المالية للمنظمة.	تكوين فريق مختص لإجراء الفحص المستقل الدوري لعينة من المعاملات المالية.	عمل فحص مستقل دوري	تقارير الفريق المختص المالية
	4-1-7	المنظمة ليس لديها خزانة مغلقة في مقرها	الاحتفاظ بخزانة مغلقة	شراء خزانة خاصة لحفظ الصكوك والوثائق المهمة والأرصدة المالية للمنظمة	تحفظ المنظمة بالصكوك و النقدية في خزانة مغلقة في مقرها	المنظمة لديها خزانة مغلقة في مقرها
	11-1-4	المنظمة لا تقوم بالتأمين على أصولها ضد الحريق أو السرقة	تأمين الأصول ضد الحريق والسرقة	تأمين الأصول ضد الحريق والسرقة	تأمين الأصول ضد الحريق والسرقة	وثائق التأمين على الأصول
	12-1-4	المنظمة لا تقوم بالجرد الفعلي للمخزون والأصول الثابتة مرة كل عام.	وضع نظام للجرد الفعلي للمخزون والأصول الثابتة مرة كل عام.	وضع خطة زمنية ثابتة لإجراء الجرد وتعيين الفريق المسؤول عن ذلك	القيام بالجرد الفعلي للمخزون والأصول الثابتة مرة كل عام وتقديم تقرير مكتوب لمجلس الإدارة والجمعية العمومية	وثائق الجرد الفعلي مرة كل عام على الأقل
	13-1-4 و 14-1-4	ليس لدى المنظمة سياسات للرقابة على الأصول لا تضع المنظمة إجراءات مكتوبة لاستخدام الأصول	وضع سياسات وإجراءات للرقابة على الأصول واستخدامها	حصر الأصول التي تحتاج لرقابة على الاستخدام كالمبيوتر وآلات التصوير وتحديد المسؤولين عنها وآليات استخدامها.	وجود نظام للرقابة على الأصول واستخدامها	لدى المنظمة سياسات للرقابة على الأصول لا تضع المنظمة إجراءات مكتوبة لاستخدام الأصول

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)	
1-4 المحاسبة المالية	8-1-4	المنظمة ليس لديها سياسة مكتوبة لإيداع النقديّة الفائضة في البنك.	سياسة مكتوبة لإيداع النقديّة الفائضة في البنك	صياغة سياسة مكتوبة لإيداع النقديّة الفائضة في البنك	وجود سياسة مكتوبة لإيداع النقديّة الفائضة في البنك	نظام المنظمة الداخلي في مجال الشؤون المالية	
	9-1-4	المنظمة لا تقوم بحفظ نسخة إضافية محدثة من الملفات الخاصة بالحسابات المالية المسجلة على الكمبيوتر بشكل دوري خارج مقرها.	الاحتفاظ بنسخة إضافية من الملفات الخاصة بالحسابات المالية خارج المقر.	حفظ الملفات الخاصة بالحسابات المالية مرة كل أسبوع ودراسة نظام التوثيق وحفظ الملفات المالية في المنظمة وتقديم توصيات المناسبة لإعادة تنظيم الملفات	وجود نسخة إضافية محدثة من الملفات الخاصة بالحسابات المالية المسجلة على الكمبيوتر و يحفظ بها في مكان خارج مقر العمل	النسخ الإضافية المحدثة من الملفات الخاصة بالحسابات المالية	
	المؤشرات من 11-1-4 إلى 14-1-4 للمنظمات التي يوجد لها مقر ثابت						
	11-1-4	المنظمة لا تقوم بالتأمين على أصولها ضد الحريق أو السرقة	تأمين الأصول ضد الحريق والسرقة	تأمين الأصول ضد الحريق والسرقة	تأمين الأصول ضد الحريق والسرقة	وثائق التأمين على الأصول	
	12-1-4	المنظمة لا تقوم بالجرد الفعلي للمخزون والأصول الثابتة مرة كل عام.	وضع نظام للجرد الفعلي للمخزون والأصول الثابتة مرة كل عام.	وضع خطة زمنية ثابتة لإجراء الجرد وتعيين الفريق المسؤول عن ذلك	القيام بالجرد الفعلي للمخزون والأصول الثابتة مرة كل عام وتقديم تقرير مكتوب لمجلس الإدارة والجمعية العمومية	وثائق الجرد الفعلي مرة كل عام على الأقل	
	13-1-4 و 14-1-4	ليس لدى المنظمة سياسات للرقابة على الأصول لا تضع المنظمة إجراءات مكتوبة لاستخدام الأصول	وضع سياسات وإجراءات للرقابة على الأصول واستخدامها	حصر الأصول التي تحتاج لرقابة على الاستخدام كالمبيوتر وآلات التصوير وتحديد المسؤولين عنها وآليات استخدامها.	وجود نظام للرقابة على الأصول واستخدامها	لدى المنظمة سياسات للرقابة على الأصول لا تضع المنظمة إجراءات مكتوبة لاستخدام الأصول	

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-4 المحاسبة المالية	20-1-4	المنظمة لا تقوم بإعداد مذكرة التسوية البنكية للحسابات البنكية	إعداد مذكرة التسوية البنكية	تدريب الأمين المالي على إعداد مذكرة التسوية البنكية	القدرة على إعداد مذكرة التسوية البنكية	مذكرة التسوية البنكية
	21-1-4	المنظمة لا تحتفظ بملف منفصل لعقود الخدمات والإيجارات المتعلقة بالمنظمة.	حفظ ملف منفصل لعقود الخدمات والإيجارات المتعلقة بالمنظمة.	فتح ملفات منفصلة للعقود والخدمات واتفاقيات	الاحتفاظ بملف منفصل لعقود الخدمات الحالية	تحتفظ المنظمة بملف منفصل لعقود الخدمات و الإيجارات
	22-1-4	المنظمة لا تحتفظ بملف يضم كافة اتفاقيات المشروعات، والموازنات	حفظ ملف يضم كافة اتفاقيات المشروعات، والموازنات	المشروع والنظام المحاسبي للمنظمة.	الاحتفاظ بملف يضم كافة اتفاقيات المشروع، الموازنات	تحتفظ المنظمة بملف يضم كافة اتفاقيات المشروع، الموازنات
	23-1-4	المنظمة لا تحتفظ بنسخة من النظام المحاسبي	الاحتفاظ بنسخة من النظام المحاسبي	الاحتفاظ بنسخة من النظام المحاسبي	الاحتفاظ بنسخة من النظام المحاسبي	المنظمة تحتفظ بنسخة من النظام المحاسبي
	24-1-4	المنظمة ليس لديها محاسب متخصص	محاسب متخصص لدى المنظمة	توظيف محاسب متخصص	وجود محاسب متخصص في الحسابات	يوجد لدى المنظمة محاسب متخصص
	25-1-4	المنظمة ليس لديها سجلات محاسبية نظامية	عمل سجلات محاسبية نظامية	تدريب على كيفية عمل السجلات المحاسبية، توعية بأهميتها	وجود سجلات محاسبية نظامية	المنظمة ليس لديها سجلات محاسبية
	26-1-4	المنظمة ليس لديها مستندات محاسبية أصولية	عمل مستندات محاسبية أصولية	توعية	وجود مستندات محاسبية أصولية.	يوجد لدى المنظمة مستندات محاسبية أصولية
	27-1-4	المنظمة ليس لديها تقرير سنوي أو شهري لاستخراج حركة المصروفات والإيرادات	القيام بعمل تقرير مالي دوري.	ورشة عمل تدريبية على كيفية كتابة التقارير المالية.	استخراج تقرير شهري يبين حركة المصروفات والإيرادات و البنك و الصندوق	يوجد لدى المنظمة تقرير دوري لاستخراج حركة المصروفات والإيرادات

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
1-4 المحاسبة المالية	15-1-4	المنظمة لا تحتفظ بملفات شهرية للمصروفات تتضمن أصول الفواتير وإيصالات السداد.	الاحتفاظ بالملفات، المتابعة ودراسة نظام التوثيق وحفظ الملفات المالية في المنظمة وإيصالات السداد.	فتح ملفات شهرية للمصروفات والأصول والإيصالات	ملفات مستقلة للفواتير والإيصالات	تحتفظ المنظمة بملفات شهرية للمصروفات
	16-1-4	المنظمة لا تحتفظ بملف لكشف الأجور و الرواتب	الاحتفاظ بملف لكشف الأجور و الرواتب	فتح ملفات للأجور و الرواتب	وجود ملف لكشوف الأجور و الرواتب مرفق به إيصالات الاستلام لكل موظف	تحتفظ المنظمة بملف لكشف الأجور و الرواتب
	17-1-4	المنظمة لا تحتفظ بصورة لكافة المستندات المطلوبة لعملية الصرف	الاحتفاظ بصورة لكافة المستندات المطلوبة للصرف	تم الاحتفاظ بصورة لكافة المستندات المطلوبة للصرف	المنظمة تحتفظ بصورة لكافة المستندات المطلوبة لعملية الصرف	المنظمة تحتفظ بصورة لكافة المستندات المطلوبة لعملية الصرف
	18-1-4	المنظمة لا تستخدم نماذج طلب شراء في جميع حالات المشتريات	استخدام نماذج طلب شراء	تدريب الأمين المالي للمنظمة على الاحتفاظ بصور لكافة المستندات، واستخدام نماذج لطلبات الشراء وطلبات النقدية.	عمل نموذج طلب شراء	المنظمة تحتفظ بنماذج طلب شراء في جميع حالات المشتريات
	19-1-4	المنظمة لا تستخدم نماذج طلب نقدية مقدمة من العاملين للصرف على الأنشطة المختلفة للمنظمة	تصميم نماذج طلب نقدية،	استخدام نماذج طلب نقدية .	طلب نقدية للصرف على الأنشطة المختلفة للمنظمة	المنظمة لا تستخدم نماذج طلب نقدية مقدمة من العاملين للصرف على الأنشطة المختلفة للمنظمة

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)	
2-4 المساءلة المالية	1-2-4	المنظمة لا تعد تقارير مالية شهرية للعرض على مجلس الإدارة	إعداد تقارير مالية شهرية وعرضها على مجلس الإدارة	صياغة نظام خاص بالمنظمة يضع آليات إعداد التقارير المالية واعتمادها ونشرها في التقرير السنوي.	مناقشة التقرير المالي الشهري في اجتماعات مجلس الإدارة	محاضر مجلس الإدارة	
	2-2-4	لا تعرض المنظمة الحسابات المالية في تقريرها السنوي	عرض التقارير المالية السنوية في التقرير السنوي للمنظمة	التقرير السنوي يتضمن الحسابات المالية للمنظمة	التقرير السنوي	التقرير السنوي	
	3-2-4	لا يوجد فريق متخصص يقوم بالمراجعة الداخلية للحسابات.	فريق متخصص للمراجعة الداخلية	تشكيل لجنة أو فريق متخصص للمراجعة الداخلية الدورية.	يوجد فريق متخصص يقوم بالمراجعة الداخلية	تقارير المراجعة الدورية	تقارير المراجعة الدورية
	4-2-4	لا تتعاقد المنظمة مع محاسب قانوني لمراجعة الحسابات	التعاقد مع محاسب قانوني بحسب النظام الأساسي وقانون الجمعيات	توعية حول قانون الجمعيات يوضح البند الذي يتعلق بهذا الموضوع	ضمان صحة الحسابات المالية وتلافي العجز أو الوقوع في أي مخالفات قانونية	تتعاقد المنظمة مع محاسب قانوني لمراجعة الحسابات	تتعاقد المنظمة مع محاسب قانوني لمراجعة الحسابات
	5-2-4	لا تعرض الحسابات والتقارير و الموازنات المالية إمام الجمعية العمومية للاقتراع	عرض التقارير و الموازنات إمام الجمعية العمومية لتجنب الاختلاسات والسرقات ولتكوين علاقة وطيدة بين الإدارة و الجمعية العمومية مبنية على الشفافية	صياغة نظام داخلي يضمن عرض التقارير و الموازنات إمام الجمعية العمومية.	تعرض الحسابات والتقارير و الموازنات المالية إمام الجمعية العمومية للاقتراع	محاضر اجتماعات الجمعية العمومية	محاضر اجتماعات الجمعية العمومية
	6-2-4	لا تعد المنظمة تقارير مالية عن المنح للعرض إمام الجهات المانحة	تقارير مالية خاصة للعرض على الجهات المانحة	نظام داخلي معتمد يحدد صلاحيات المجلس في عرض التقارير المالية على الجهات المانحة.	تعد المنظمة تقارير مالية عن المنح للعرض إمام الجهات المانحة	التقارير المالية	التقارير المالية

البند	مؤشر الأداء	نتيجة التقييم المؤسسي	الاحتياج	التدخل (طريقة الرد على الاحتياج)	النتيجة المتوقعة ووحدة القياس	وسيلة التحقق (الدليل على تحقق النتيجة)
3-4 التخطيط المالي	1-3-4	لا تعد المنظمة ميزانية تقديرية للسنة القادمة للعرض على مجلس الإدارة	اكتساب مهارة التخطيط المالي. مهارة إعداد الميزانيات التقديرية المالية	تنظيم ورش عمل عن التخطيط المالي وكيفية إعداد ميزانية تقديرية	وضع الميزانية التقديرية تساعد على معرفة حركة الإيرادات و المصروفات لمدة سنة أو أكثر	تعد المنظمة ميزانية تقديرية للسنة الحالية والسنوات القادمة وكذلك لا تعرضها على مجلس الإدارة
4-4 الاستدامة المالية	1-4-4	لا تعد المنظمة تحليل سنوي للنسب المالية و تكاليف البرامج	اكتساب مهارات التحليل المالي واستثماره في التقييم.	ورشة عمل عن التحليل المالي .	إعداد تقارير مالية تحليلية توضح النسب المالية ومواطن الخلل في الصرف.	تعد المنظمة تحليل سنوي للنسب المالية و تكاليف البرامج
	2-4-4 3-4-4	لا تقوم المنظمة بنشاط سنوي لتدبير التمويل	القدرة على التعرف على النشاطات المختلفة التي تدر تمويلا مستمرا على المنظمة.	تنظيم ورشة عمل عن كيفية و أهمية إعداد المشاريع لتدبير التمويل و تبادل الخبرات مع الجمعيات أخرى	اعتماد المنظمة على نفسها في توفير الأموال اللازمة لأي مشروع تنفذه	تقوم المنظمة بنشاط سنوي لتدبير التمويل