



جمعية التنمية الأهلية برأس تنورة  
Social Association in Ras Tanura

# نظام المتابعة

## آلية التقييم

التمهيد

الأهداف

المسؤولية

آلية تقييم أداء المجلس وأعضاءه

مجالات المتابعة والتقييم

آلية المتابعة وتقييم الأداء



## التمهيد

تعتبر المتابعة وتقييم الأداء من العمليات المستمرة وجزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط والتنفيذ والتي تفضي الى تحسين الأداء والارتقاء بالعمل التنموي والتميز المؤسسي ، كما تنبع أهميته من كونه يصب في عملية تصميم وتخطيط المشاريع وقياس أداء الكوادر البشرية والكفاءة المالية ، ويتيح أيضاً إمكانية قياس مدى نجاح العمل ، وتيسير عملية استثمار جوانب القوة والفرص لدى الجمعية ومعالجة جوانب القصور والضعف لديها ، كما أنها تعطي صورة احترافية عن الجمعية ، تساهم ببناء الثقة في نفوس العاملين والمستفيدين منها ، لذا كان لابد من وضع منهجية لنظام المتابعة وتقييم الأداء تعلن لدى جميع العاملين بالجمعية ومتوافق مع اللائحة الأساسية لجمعية التنمية الأهلية وكذلك مع لائحة قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية .

## الأهداف

- تحسين أداء الجمعية وتطوير أداء العاملين فيها .
- تحقيق التوجه الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية، الأهداف، المؤشرات).
- تعزيز دور مجلس الإدارة ولجانه .
- تحسين أداء العاملين وتمكينهم وبناء روح الثقة والمسؤولية لديهم .
- تعزيز الشفافية والرقابة الذاتية لدى العاملين .
- تطوير المبادرات الاستراتيجية وتحسين الخطط التشغيلية.
- تحسين أداء اللجان الدائمة والمؤقتة بالجمعية.

## المسؤولية

تم وضع نظام للمتابعة والمساءلة وتقييم الأداء بناءً على اقتراح من لجنة التخطيط والتطوير، وتقع مسؤولية التقييم على رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومدراء الأقسام بحسب هيكلية التنظيم الداخلي لدى الجمعية وتتم بشكل دوري وسنوي من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.





## آلية تقييم أداء المجلس و أعضائه

- يتم وضع معايير لتقييم أداء رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مع إطلاع من يتم تقييمهم بهذه المعايير
- يراعي في التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة مدى مساهمته في مداولات المجلس والتزامه بأداء واجباته ومسؤولياته بما ذلك حضور جلسات المجلس ولجانته وتخصيص الوقت اللازم لها.
- على مجلس الإدارة الإفصاح عن الوسائل التي أعتمد عليها في تقييم أدائه وأداء لجانته وأعضائه.
- يجري أعضاء مجلس الإدارة تقييماً سنوياً لأداء رئيس المجلس، على ألا حضر رئيس المجلس الاجتماع المخصص لهذا الغرض.
- تقوم الإدارة التنفيذية بمراجعة أداء جميع العاملين فيها دورياً للتأكد من استيفائهم لجميع المتطلبات الضرورية المتعلقة بوظائفهم ومناقشة الموظفين حيال أوجه قصورهم مع منحهم الفرصة الكافية لتحسين أدائهم والارتقاء بمهاراتهم.

## مجالات المتابعة و التقييم

- تقييم عام لسياسات ولوائح وأداء الجمعية.
- مجلس الإدارة.
- رئيس مجلس الإدارة.
- عضو مجلس الإدارة.
- تقييم الإدارة التنفيذية.
- المدير التنفيذي.
- الخطة التشغيلية.
- مدراء الإدارات.



## التقييم العام لسياسات ولوائح الجمعية

- **أولاً:** يهدف التقييم العام للجمعية إلى تطوير الأداء وتحسين المخرجات والتأكد من سير الجمعية في الاتجاه الاستراتيجي المحدد والمرسوم لها، تتم عملية التقييم باجتماعات دورية يحددها رئيس مجلس الإدارة وذلك لمناقشة (الأنظمة - السياسات - اللوائح - الخطط - أداء العاملين - الكفاءة المالية) مع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالجمعية
- **ثانياً:** يتم رفع التقييم وحصر التوصيات لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لجعلها مدخلات الخطط ومشاريع التحسين المستمر حسب سياسة التحسين المستمر في الجمعية.
- **ثالثاً:** يتم التقييم وفق معايير التميز المؤسسي EFQM .





## تقييم مجلس الإدارة

حددت المادة ٣٩ من الفصل الرابع من اللائحة الأساسية لجمعية التنمية الاجتماعية سلطات واختصاصات مجلس الإدارة، وعليه تم وضع مؤشرات تقييم لمجلس الإدارة وفق الاختصاصات المذكورة باللائحة، كما يتم عمل تقييم داخلي سنوي للمجلس وفقاً لللائحة والنموذج المعتمد وذلك لتحسين أداء وفعالية مجلس الإدارة.

### بطاقة تقييم أداء مجلس الإدارة

م	بنود التقييم	تحققت كلياً	تحققت جزئياً	لم تتحقق
١	اعتماد خطط عمل الجمعية ومنها الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية وغيرها من خطط العمل الرئيسة، ومتابعة تنفيذها.			
٢	المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية في الجمعية واعتمادها.			
٣	وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها وإجراء مراجعة دورية للتحقق من فاعليتها.			
٤	وضع أسس ومعايير لحوكمة الجمعية لا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة التنفيذية وهذه اللائحة، والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى فاعليتها وتعديلها عند الحاجة.			
٥	فتح الحسابات البنكية لدى البنوك والمصارف السعودية، ودفع وتحصيل الشيكات أو أذونات الصرف وكشوفات الحسابات، وتنشيط الحسابات، وقفلها وتسويتها، وتحديث البيانات، والاعتراض على الشيكات، واستلام الشيكات المرتجعة، وغيرها من العمليات البنكية.			
٦	تسجيل العقارات وإفراغها وقبول الوصايا والأوقاف والهبات ودمج صكوك أملاك الجمعية وتجزئتها وفرزها، وتحديث الصكوك وإدخالها في النظام الشامل، وتحويل الأراضي الزراعية إلى سكنية، وإجراء أي تصرفات محققة للجمعية الغبطة والمصلحة، بعد موافقة الجمعية العمومية.			
٧	تنمية الموارد المالية للجمعية والسعي لتحقيق الاستدامة لها.			
٨	إعداد قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية، وتفعيلها بعد اعتمادها من الوزارة.			
٩	وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين من خدمات الجمعية تضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها.			
١٠	التعاون في إعداد التقارير التبعية والسنوية عن الجمعية وتزويد المركز بها.			
١١	تحديث بيانات الجمعية بشكل دوري وتزويد المركز بها وفق النماذج التي تعتمدها لهذا الغرض			
١٢	تزويد المركز بالحساب الختامي والتقارير المالية المدققة من مراجع الحسابات بعد إقرارها من الجمعية العمومية وخلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية			
١٣	الإشراف على إعداد التقرير السنوي للجمعية واعتماده			



		الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية للسنة المالية الجديدة ورفعها للجمعية العمومية لاعتمادها.	١٤
		تعيين مدير تنفيذي للجمعية، وتحديد صلاحياته ومسؤولياته وتزويد المركز باسمه وقرار تعيينه وصورة من هويته الوطنية، مع بيانات التواصل معه.	١٥
		إبلاغ المركز بكل تغيير يطرأ على الحالة النظامية لأعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمدير التنفيذي والمدير المالي، وذلك خلال شهر من تاريخ حدوث التغيير	١٦
		وضع السياسات والإجراءات التي تضمن التزام الجمعية بالأنظمة واللوائح، إضافة إلى الالتزام بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمستفيدين والمركز والجهة المشرفة وأصحاب المصالح الآخرين، وتمكين الآخر من الاطلاع على الحساب الختامي والتقارير المالية والإدارية، ونشرها على الموقع الإلكتروني للجمعية	١٧
		الإشراف على تنفيذ قرارات وتعليمات الجمعية العمومية والمراجع الخارجية والمركز والجهة المشرفة.	١٨
		وضع إجراءات لضمان الحصول على موافقة الوزارة والجهة المشرفة في أي إجراء يستلزم ذلك.	١٩
		استيفاء ما للجمعية من حقوق وتأدية ما عليها من التزامات وإصدار القرارات اللازمة في هذا الشأن	٢٠
		التعريف بالجمعية والعمل على إبراز أهدافها وأنشطتها في الأوساط ذات العلاقة	٢١
		دعوة الجمعية العمومية للانعقاد.	٢٢
		وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتنظيم عمل اللجان بعد تكوينها وكيفية التنسيق بينها واعتمادها من الجمعية العمومية.	٢٣

#### إبداء رأي مجلس الإدارة:

.....

.....

.....

.....

.....





## تقييم رئيس مجلس الإدارة

حددت في الفصل الثالث من المادة التاسعة في لائحة قواعد حوكمة الجمعيات اختصاصات ومهام رئيس مجلس الإدارة عليه يتولى رئيس مجلس الإدارة قيادة المجلس والإشراف على سير عمله وأداء اختصاصاته بفعالية، كما حددت في الفصل الرابع من المادة الحادي والأربعون في اللائحة الأساسية للجمعية يكون رئيس مجلس الإدارة مسؤولاً عن تفعيل ومتابعة السلطات والاختصاصات المناطة لمجلس الإدارة.

### بطاقة تقييم رئيس مجلس الإدارة

م	بنود التقييم	تحققت كلياً	تحققت جزئياً	لم تتحقق
١	تيسر المساهمة الفعالة لجميع أعضاء مجلس الإدارة، والعمل على تعزيز العلاقات البناءة والاحترام المتبادل بينهم، وبين الأعضاء والإدارة التنفيذية.			
٢	ضمان حصول أعضاء المجلس على المعلومات الكاملة والصحيحة في الوقت المناسب			
٣	تشجيع ثقافة البناء والآراء البديلة بشأن المسائل محل النقاش .			
٤	التحقق من قيام مجلس الإدارة بمناقشة المسائل الأساسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب، والتأكد من حصول الأعضاء على فرصة كافية لإبداء ما لديهم من ملاحظات بشأن المسائل المعروضة .			
٥	ضمان وجود قنوات للتواصل الفعلي مع أعضاء الجمعية ، وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة .			
٦	تمثيل الجمعية أمام الغير وفق ما تنص عليه اللائحة الأساسية للجمعية .			
٧	إعداد جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة الاعتبار أي مسالة يطرحها أي عضو في المجلس أو يثيرها مراجع الحسابات .			
٨	رئاسة اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.			
٩	تمثيل الجمعية أمام الجهات الحكومية والخاصة والأهلية كافة في حدود صلاحيات مجلس الإدارة وتفويض الجمعية العمومية، ومن ذلك الترافع أمام الجهات القضائية وشبه القضائية وتمثيل الجمعية أمامها رفعاً ودفعاً، وله تفويض ذلك لمن يراه من أعضاء المجلس أو غيرهم.			
١٠	التوقيع على ما يصدر من مجلس الإدارة من قرارات.			
١١	التوقيع على الشيكات والأوراق المالية ومستندات الصرف مع المشرف المالي.			
١٢	البت في المسائل العاجلة التي يعرضها عليه المدير التنفيذي والتي لا تحتل التأخير - فيما هو من ضمن صلاحيات المجلس- على أن يعرض تلك المسائل وما اتخذ بشأنها من قرارات على المجلس في أول اجتماع.			
١٣	الدعوة لانعقاد مجلس الإدارة والجمعية العمومية.			

### إبداء رأي رئيس مجلس الإدارة :

.....  
.....  
.....



## تقييم عضو مجلس الإدارة

حددت في الفصل الثالث من المادة العاشرة اختصاصات ومهام أعضاء مجلس الإدارة على، كما اقترحت لجنة التخطيط والتطوير إضافة بعض البنود الغرض منها تحسين أداء عضو المجلس ومعالجة جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة لديته.

### تقييم أداء عضو مجلس الإدارة

اسم العضو	رقم العضو
-----------	-----------

#### تاريخ العضوية

م	بنود التقييم	تحققت كلياً	تحققت جزئياً	لم تتحقق
١	تقديم المقترحات لتطوير إستراتيجية الجمعية .			
٢	مراقبة أداء الإدارة التنفيذية ،ومدى تحقيقها أهداف الجمعية وأغراضها .			
٣	مراجعة التقارير الخاصة بأداء الجمعية .			
٤	التحقق من سلامة ونزاهة الأنظمة والمحاسبية، بما في ذلك الأنظمة المتعلقة بإعداد التقارير .			
٥	إبداء الرأي في تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية أو عزلهم .			
٦	حضور اجتماعات مجلس الإدارة وعدم التغيب عنها إلا لمبررات موضوعية يُشعر بها رئيس المجلس مسبقاً .			
٧	تمكين أعضاء مجلس الإدارة الآخرين من إبداء آرائهم بحرية .			
٨	عدم إفشاء أي أسرار عرفها بسبب عضويته في المجلس .			
٩	يفهم العضو رسالة ورؤية وقيم الجمعية ويلتزم بها .			
١٠	يشارك في اللجان الدائمة والمؤقتة بالجمعية .			
١١	يساهم بفاعلية في إعداد وتطوير الصف ثاني كقادة للجمعية .			
١٢	يحضر اجتماعات مجلس الإدارة ويساهم بفاعلية .			
١٣	يشارك بنشاط في انشطه مجلس الإدارة ويعمل بشكل بناء مع زملائه في المجلس .			
١٤	يتخذ مواقف بناءه وفعاله في اجتماعات مجلس الإدارة او اللجان عند الحاجة لها .			
١٥	يتقبل ردود فعل وابداء ملاحظات مجلس الإدارة .			
١٦	يقدم اراء متميزة في القضايا المطروحة ولديه المهارات .			
١٧	يشارك المعلومات ويتقبل الأفكار و يتجنب الاصطدام بالآخرين .			
١٨	يعمل على الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمالية لتخطيط الخطط الاستراتيجية للجمعية .			

#### إبداء رأي عضو مجلس الإدارة :

.....

.....

.....





## تقييم الإدارة التنفيذية

حددت المادة الثامنة عشر من الفصل السابع من لائحة قواعد حوكمة الجمعيات اختصاصات ومهام الإدارة التنفيذية مع مراعاة الاختصاصات المقررة لمجلس الإدارة بموجب أحكام النظام ولائحته التنفيذية، تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الخطط والسياسات والاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للجمعية.

م	بنود التقييم	تحققت كلياً	تحققت جزئياً	لم تتحقق
١	تنفيذ السياسات واللوائح والأنظمة الداخلية للجمعية المقررة من مجلس الإدارة .			
٢	تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للجمعية وخطط العمل الرئيسة والمرحلية والرقابة الداخلية .			
٣	اقتراح الهياكل التنظيمية والوظيفية للجمعية ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر في اعتمادها .			
٤	تنفيذ أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية والإشراف عليها .			
٥	تنفيذ لائحة الحوكمة الخاصة بالجمعية بفعالية - بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة - واقتراح تعديلها عند الحاجة .			
٦	تزويد أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بجميع المعلومات والبيانات والوثائق والسجلات اللازمة			
٧	تنفيذ السياسات والإجراءات التي تضمن احترام الجمعية للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة.			
٨	إعداد مشروعات التقارير الدورية المالية وغير المالية بشأن حال الجمعية في ضوء خطط وأهداف الجمعية الإستراتيجية وعرض تلك التقارير على مجلس الإدارة .			
٩	المشاركة الفعالة في بناء ثقافة القيم الأخلاقية وتنميتها داخل الجمعية .			
١٠	اقتراح اللوائح الداخلية المتعلقة بعمل الجمعية وتطويرها بما في ذلك تحديد المهام الاختصاصات والمسؤوليات الموكلة إلى المستويات التنظيمية .			
١١	اقتراح الصلاحيات التي تفوض إليها، وإجراءات اتخاذ القرار ومدة التفويض على أن ترفع تقارير دورية عن ممارستها لتلك الصلاحيات.			
١٢	اقتراح الموضوعات التي يحتفظ المجلس بصلاحيته فيها .			

### إبداء رأي الإدارة التنفيذية :

.....

.....

.....

.....



## تقييم المدير التنفيذي

حددت المادة (٤٧ - ٤٨ - ٤٩ - ٥٠) من الفصل السادس في لائحة الجمعية الأساسية صلاحيات وواجبات المدير التنفيذي والشروط الواجب توافرها والمهام الإدارية الموكلة إليه وعلى ذلك تم تصميم بطاقة أداء للمدير التنفيذي -

م	بنود التقييم	الدرجة	درجة التقييم
١	رسم خطط الجمعية وفق مستوياتها انطلاقاً من السياسة العامة وأهدافها ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.	١٠	
٢	رسم أسس ومعايير حوكمة الجمعية والإشراف على تنفيذها ومراقبة مدى فاعليتها بعد اعتمادها.	٥	
٣	إعداد اللوائح الإجرائية والتنظيمية اللازمة التي تضمن قيام الجمعية بأعمالها وتحقيق أهدافها ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.	٥	
٤	تنفيذ أنظمة الجمعية ولوائحها وقراراتها وتعليماتها وتعميمها.	٥	
٥	توفير احتياجات الجمعية من البرامج والمشروعات والموارد والتجهيزات اللازمة.	٥	
٦	اقترح قواعد استثمار الفائض من أموال الجمعية وآليات تفعيلها.	٥	
٧	رسم وتنفيذ الخطط والبرامج التطويرية والتدريبية التي تنعكس على تحسين أداء منسوبي الجمعية وتطويرها.	٥	
٨	رسم سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع المستفيدين من خدمات الجمعية وتضمن تقديم العناية اللازمة لهم، والإعلان عنها بعد اعتمادها.	٥	
٩	تزويد المركز بالبيانات والمعلومات عن الجمعية وفق النماذج المعتمدة من المركز والتعاون في إعداد التقارير التبعية والسنوية بعد عرضها على مجلس الإدارة واعتمادها، وتحديث بيانات الجمعية بصفة دورية.	٥	
١٠	الرفع بترشيح أسماء كبار الموظفين في الجمعية لمجلس الإدارة مع تحديد صلاحياتهم ومسؤولياتهم للاعتماد.	٥	
١١	الارتقاء بخدمات الجمعية كافة.	٥	
١٢	متابعة سير أعمال الجمعية ووضع المؤشرات لقياس الأداء والإنجازات فيما على مستوى الخطط والموارد، والتحقق من اتجاهها نحو الأهداف ومعالجة المشكلات وإيجاد الحلول لها.	٥	
١٣	إعداد التقارير المالية ومشروع الموازنة التقديرية للجمعية وفقاً للمعايير المعتمدة تمهيداً لاعتمادها.	٥	
١٤	إعداد التقييم الوظيفي للعاملين في الجمعية ورفعها لاعتماده.	٥	
١٥	إصدار التعاميم والتعليمات الخاصة بسير العمل في الجمعية.	٥	
١٦	تولي أمانة مجلس الإدارة وإعداد جدول أعمال اجتماعاته وكتابة محاضر الجلسات والعمل على تنفيذ القرارات الصادرة عنه.	٥	
١٧	الإشراف على الأنشطة والمناسبات التي تقوم بها الجمعية كافة، وتقديم تقارير عنها.	٥	
١٨	إعداد التقارير الدورية لأعمال الجمعية كافة توضح الإنجازات والمعوقات وسبل علاجها وتقديمها لمجلس الإدارة لاعتمادها	٥	

إبداء رأي المدير التنفيذي :

.....

.....

.....

.....





## اللجنة التشغيلية ( المبادرات – المشاريع )

حددت يتم متابعة إنجاز الخطة التشغيلية حسب الجدول الزمني المحدد لكل مبادرة ومشروع وفق نماذج متابعة ومساءلة وتقييم للمبادرة من قبل المدير التنفيذي للجمعية والمسؤول عن التنفيذ وكذلك المستفيد الخارجي، حيث تم تصميم استمارات للتأكد من تجويد تنفيذ المبادرات وتحسين المخرجات ورفع كفاءة العاملين ومعرفة مدى رضا المستفيد عن كل ما تقدمه الجمعية من مبادرات .





## استمارة تنفيذ المبادرات ومشاريع الجمعية

اسم المبادرة			
الهدف الاستراتيجي			
الهدف التفصيلي			
مؤشر الأداء			
الجهة المنفذة		الجهة المساندة	
نوع المبادرة أو المشروع		التكلفة المالية	
الفئة المستهدفة		العدد المستهدف	
أسم البرنامج			
الفترة الزمنية من تاريخ : إلى تاريخ :			
الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع

المسؤول عن تنفيذ البرنامج	التوقيع :
اسم المدير التنفيذي	التوقيع :
توصيات المدير التنفيذي	





## استمارة متابعة المبادرات ومشاريع الجمعية

				الهدف الاستراتيجي		
				الهدف التفصيلي		
				مؤشر الأداء		
				الجهة المسؤولة عن التنفيذ		
				الجهة المسؤولة عن المتابعة		
مدى التنفيذ				الفترة الزمنية		المبادرة / المشروع
نسبة التنفيذ	تم التنفيذ	أسباب عدم التنفيذ	لم يتم التنفيذ	من	إلى	

إرفاق رابط تنفيذ المبادرة :

التوقيع :		المسؤول عن تنفيذ المشروع
التوقيع :		المسؤول عن متابعة المشروع



## استمارة المساءلة

الجهة المسؤولة عن المتابعة	الاسم	طبيعة عمله
الجهة التي تتم متابعتها	الاسم	طبيعة عمله
اليوم	التاريخ	طريقة التواصل
اسم البرنامج	أسباب المساءلة	استفسار شفوي/ تحريري

ما الأسباب التي أدت إلى تأخر تنفيذ البرنامج عن موعده المحدد الوارد في الجدول الزمني؟

.....

ما الموعد البديل؟

.....

رأي المدير التنفيذي

المسؤول عن تنفيذ البرنامج	مسؤول المتابعة	المدير التنفيذي
التوقيع :	التوقيع :	التوقيع :





## استمارة محضر الاجتماع

المسؤول تنفيذ المشروع	التوقيع :
المسؤول متابعة المشروع	التوقيع :

اليوم	التاريخ		
الطرف الأول	الاسم	الجهة المسؤولة عن المتابعة	طبيعة عمله
		المهمة	
الطرف الثاني	الاسم	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	طبيعة عمله
		المهمة	

المبادرة / المشروع
أسباب عدم التنفيذ
التوصيات
المقترحات
رأي الجهة المتابعة

توصيات المدير التنفيذي	التوقيع :
------------------------	-----------



## استمارة تقييم المبادرات والبرامج

### ١/ بيانات أساسية

	الإدارة المعنية
	مدير الإدارة
التاريخ	اليوم

### ٢/ التقرير

	نقاط القوة
	نقاط الضعف
	فرص التحسين
	مقترحات للتحسين والتطوير

### ٣/ نسبة تنفيذ المبادرات و المشاريع

الفجوة	نسبة البرامج الغير منفذة	نسبة البرامج المنفذة

التوقيع :	توصيات المدير التنفيذي
-----------	------------------------





## تحليل استمارة رضا المستفيد

الإدارة التي تقدم البرنامج	اسم المبادرة / المشروع
فئة المستفيد	تاريخ القياس
نوع القياس	

### جوانب الرضا

جوانب عدم الرضا	العناصر التي تحتاج إلى تحسين	طريقة التحسين

### معد التقرير

الاسم	جهة العمل	التوقيع



## مدراء الإدارات

### تقييم الأداء للمدراء

الاسم:
المسمى الوظيفي:
الرقم الوظيفي:
المدير المباشر:
رئيس مجلس الإدارة:

### معايير التقييم

دون التوقعات	يفي بالتوقعات	تجاوز التوقعات	يتجاوز التوقعات بشكل ملموس
- دون التوقعات في بعض مجالات الاداء غالبا. - غالبا ما يحتاج الى مساعده من المدراء او زملاء العمل. - يحتاج الى بعض التطوير حتى يحقق المعايير الوظيفية المطلوبة في قسمه/ إدارته. - في بعض الاحيان لا يدعم قيم المؤسسة.	- يفي بالتوقعات في جميع مجالات الاداء ويتجاوزها في بعض المجالات. - يبدي اداء فعالا ويتمتع بكافة المؤهلات المطلوبة لأداء عمله. - يؤدي عمله بانتظام على النحو الموثوق - يدعم قيم المؤسسة عموما.	- يتجاوز التوقعات بالنسبة للأهداف الرئيسية. - عادة ما ينجز العمل بشكل فعال فالوقت المناسب. - يبادر الى المطالبة بالمزيد من المسؤوليات. - يدعم قيم المؤسسة بانتظام ويعمل على نشرها وترويجها.	- يتجاوز التوقعات كثيرا بالنسبة للأهداف الرئيسية. - ينجز أكثر مما هو منتظر منه. - ينجز المشروعات بفاعلية قبل الموعد المقرر لها. - يتبنى ويدعم وينشر قيم المؤسسة بصورة مستمرة ويشجع الآخرين ويكون لهم قدوة يحتذى بها.





## بطاقة تقييم الأداء لمدراء الإدارات

ملاحظات	درجة التقييم	الدرجة	الهدف / الكفاءة	المجال	م
		٥	القدرة على تحديد متطلبات العمل	الاداء والإنتاجية	١
		٥	القدرة على تحقيق المستهدفات		٢
		١٠	السرعة في توفير المعلومة		٣
		٥	العمل وفق الخط التشغيلية		٤
		٥	القدرة على التوثيق		٥
		٥	القدرة على تقديم ادله التحقق المطلوبة		٦
				المجموع	
		٢	التفكير الاستراتيجي	الكفاءة والقيادة	٧
		٢	القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية		٨
		٢	قياده التغيير		٩
		٢	امكانيه تحمل مسؤوليات اعلى		١٠
		٢	الابداع والابتكار في العمل		١١
		٢	التعامل مع التحديات والعقبات		١٢
		٣	التواصل ومهارات الاتصال		١٣
		٣	العمل بروح الفريق		١٤
		٢	اداره فريق العمل وتمكينه		١٥
		٣	الدقة في اداء العمل وانجازها في الوقت المحدد		١٦
		٢	حل المشكلات بفعالية	١٧	
				المجموع	
		٤	السرعة والدقة في تنفيذ التعليمات	الالتزام والسلوك	١٨
		٤	الالتزام بالتعليمات الادارية		١٩
		١٥	درجة رضا المستفيدين		٢٠
		٧	درجة رضا زملاء العمل		٢١
		٥	سلوكه اتجاه المتعاملين		٢٢
		٥	سلوكه اتجاه زملاء العمل		٢٣



## مجموع درجات التقييم

تقييم الأداء النهائي على أساس مجموع النتائج			
يحتاج إلى تحسين	يفي بالتوقعات	بفوق التوقعات	يفوق التوقعات بشكل ملموس

## فرص التحسين والتطوير

### نقاط القوة

- ..... ١
- ..... ٢
- ..... ٣

### فرص التحسين:

- ..... ١
- ..... ٢
- ..... ٣

### توقيع المدير المباشر :

الاسم	التوقيع	التاريخ
-------	---------	---------

### الاعتماد النهائي

رئيس مجلس الإدارة	التوقيع	التاريخ
-------------------	---------	---------