



## المجال الأول:

# المنظمات الخيرية المتميزة

فئة المنظمات المتوسطة والصغيرة  
التي يقل عدد الموظفين فيها  
(من غير المتطوعين) عن 30.

فئة المنظمات الكبيرة  
التي يبلغ عدد الموظفين فيها  
(من غير المتطوعين) 30 أو أكثر.

## اشتراطات المشاركة في الجائزة في مجال المنظمات الخيرية المتميزة

- 1 أن تكون المنظمة مصرحة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أو (المركز الوطني للقطاع غير الربحي).
- 2 اكتمال بيانات المنظمة ورفع البيانات والتصاريح اللازمة.
- 3 ألا تقل درجة المنظمة عن 70 درجة في تقرير الحوكمة المعتمدة.
- 4 أن لا تكون المنظمة إحدى المنظمات الفائزة في الدورة السابقة (الرابعة).
- 5 ألا يقل عدد العاملين في المنظمة عن 5 عاملين بمن فيهم العاملين بال عقد الجزئي.
- 6 سداد رسوم التقدم للجائزة والمقدرة بـ 1000 ريال على حساب مؤسسة التميز المؤسسي الأهلية.
- 7 رفع المستندات المطلوبة على الموقع وهي كالتالي:  
شهادة التسجيل، صورة من الحساب البنكي، محضر تعيين مجلس الإدارة، الخطة الإستراتيجية، محضر آخر 3 اجتماعات، صورة من إيصال سداد رسوم التقدم.



## نموذج جائزة التميز في العمل الخيري



## جدول معايير تقييم المنظمة الخيرية المتميزة

عدد النقاط	المعايير	الرقم
120	القيادة الإدارية	1
20	١/١ رسم التوجه الإستراتيجي والعمل كقدوة حسنة	
20	٢/١ التواصل الفعال مع المعنيين	
20	٣/١ مشاركة القادة في تطوير وتحسين العمليات والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالعمل الخيري	
20	٤/١ تبني ونشر ثقافة الجودة والتميز بالمنظمة	
20	٥/١ إدارة المخاطر وبرامج التغيير واستمرارية الأعمال	
20	٦/١ حوكمة الإدارة العليا والسياسات العامة	
50	التخطيط الإستراتيجي	2
25	١/٢ إعداد ونشر الخطة الإستراتيجية	
25	٢/٢ تطبيق ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	
100	إدارة الموارد البشرية والمتطوعين	3
20	١/٣ تخطيط الموارد البشرية	
20	٢/٣ مكافأة العاملين وتعويضهم	
20	٣/٣ تطوير وتدريب العاملين	
20	٤/٣ تمكين العاملين ومشاركتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة	
20	٥/٣ إدارة شؤون المتطوعين	
120	إدارة الموارد والشراكات	4
30	١/٤ إدارة الموارد المالية	
30	٢/٤ تنمية الموارد المالية والتبرعات	
20	٣/٤ إدارة الشراكات	
20	٤/٤ إدارة المواد والمباني والممتلكات	
20	٥/٤ إدارة التقنية	
150	إدارة العمليات والخدمات	5
40	١/٥ تحديد وإدارة العمليات بالمنظمة	
40	٢/٥ تصميم وتطوير خدمات المستفيدين	
30	٣/٥ التحسين المستمر للعمليات والخدمات	
40	٤/٥ إدارة وتعزيز علاقات المتبرعين والمستفيدين	
60	إدارة المعرفة والابتكار	6
30	١/٦ إدارة المعرفة	
30	٢/٦ الابتكار	
160	نتائج المستفيدين	7
100	١/٧ مقاييس رأي رضا المستفيدين	
60	٢/٧ مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين	



عدد النقاط	المعايير	الرقم
100	نتائج الموارد البشرية	8
60	١/٨ مقياس رأي الموارد البشرية	
40	٢/٨ مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية	
140	نتائج الأداء الرئيسية	9
40	١/٩ النتائج المالية	
40	٢/٩ النتائج التشغيلية	
35	٣/٩ نتائج الموارد والشراكات	
25	٤/٩ نتائج المعلومات والمعرفة	



# المعيار الأول

## القيادة الإدارية (120 نقطة)

ويشمل هذا المعيار عناصر التميز المطلوب توفرها لدى فريق القيادة بالمنظمة الخيرية، والممارسات الإيجابية كقدوة حسنة لكافة العاملين بالمنظمة، وقيامها برسم التوجه الإستراتيجي، وتطوير آليات التواصل التي يطلبها القادة مع كافة المستفيدين، ومدى مشاركتهم في تطوير وتحسين أنظمة العمل الخيري بالمنظمة. كما يرمز هذا المعيار إلى أهمية تبني القادة لمفاهيم الجودة والتميز بالمنظمة، وكذلك مدى تطبيقها للممارسات المتميزة في إدارة المخاطر والتغييرات ومتطلبات الحوكمة الرشيدة التي توجه المنظمة بصفة خاصة وقطاع العمل الخيري بصفة عامة.

ويتضمن هذا المعيار الرئيسي (٦) معايير فرعية موضحة على النحو التالي:

### 1 رسم التوجه الإستراتيجي والعمل كقدوة حسنة (20 نقطة)

انطلاقاً من مبدأ القدوة الحسنة كمفهوم إسلامي رائد، ولما له من آثار إيجابية كبيرة على العاملين بالمنظمة متى ما كان القادة بالمنظمة القدوة الحسنة والدور الإيجابي لهم؛ فإن ذلك سيساعد على التزام العاملين وتطبيقهم لمبادئ التميُّز سلوكاً وأداءً. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

- رسم التوجه الإستراتيجي ووضع الخطط والإستراتيجيات المستقبلية للمنظمة.
- الالتزام بمفهوم العمل الخيري وتطبيق مبادئه والتثقيف بأهميته من الجانب الديني والإنساني.
- الالتزام والعمل بالقيم المؤسسية للمنظمة وتعزيزها.
- تمكين القيادة للعاملين ومشاركتهم بالمعلومات وتطبيق مبدأ الشورى لاتخاذ القرارات.
- تصميم آليات لتعزيز العمل الجماعي بين العاملين وتشجيعه.
- المساهمة في إعداد وتطوير جيل جديد من قادة المستقبل.
- تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وتهيئة الظروف الملائمة لذلك.



## 2 التواصل الفعال مع المعنيين (20 نقطة)

ويشمل هذا المعيار وجود آليات واضحة ومطبقة بانتظام من قبل القادة بالمنظمة للتواصل بفعالية مع كافة المعنيين بما في ذلك العاملون والمتبرعون والمستفيدون من خدمات المنظمة، وكذلك الجهات الحكومية أو الخاصة ذات العلاقة بأعمال المنظمة. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

- تحديد وتطوير قنوات للتواصل الفعال والمباشر والمنتظم مع كافة المعنيين بأعمال المنظمة.
- الاهتمام بتجربة العميل والمستفيد والاستماع لصوت المعنيين، وتحديد احتياجات ومتطلبات كافة المعنيين بالمنظمة من عاملين ومستفيدين، ومتبرعين، وشركاء، ومجتمع.
- نشر ثقافة الاستماع لصوت العميل بين العاملين.
- تحديد كافة المعنيين بالمنظمة من عاملين ومستفيدين ومتبرعين وشركاء ومجتمع والعمل على تلبية متطلباتهم وفق الإمكانيات المتاحة.
- تشجيع استخدام استطلاعات الرأي وقياس معدلات رضا كافة المعنيين، والاطلاع على نتائجها، واتخاذ القرارات التصحيحية المبنية على تحليل نتائج مقاييس رضا الأطراف ذوي العلاقة.
- التزام قادة المنظمة بسياسة الباب المفتوح مع العاملين والمستفيدين من خدماتها.
- تصميم قادة المنظمة مبادرات فعّالة ومنتظمة لتعزيز وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لمختلف شرائح المعنيين.

## 3 مشاركة القادة في تطوير وتحسين العمليات والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالعمل الخيري (20 نقطة):

- يركز هذا المعيار على مدى المشاركة الشخصية للفريق القيادي بالمنظمة في برامج ومشاريع لتطوير وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية ذات العلاقة بأعمال المنظمة، ومدى تأثير القيادة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة وتشريعات العمل الخيري على المستوى المحلي والدولي. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:
- مشاركة قادة المنظمة في تحديد وتصميم العمليات الرئيسية والمساندة بالمنظمة، وتحديد المسؤولين عنها.



- مشاركة القيادة في عمليات التحسين المستمر لكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية بالمنظمة وتشجيع العمل بموجبها.
- مشاركة القيادة في تطوير أنظمة فعالة لقياس الأداء المؤسسي لكافة قطاعات وعمليات المنظمة.
- الاهتمام بجمع وتحليل كافة المعلومات والإحصائيات والحقائق اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات والتعديلات والتحسينات المقترحة على أنظمة وتشريعات العمل الخيري على المستوى المحلي والدولي.
- مشاركة القادة في اللجان وفرق العمل المتخصصة في صياغة وتطوير وتحديث الأنظمة والتشريعات المختلفة ذات العلاقة والتأثير على العمل الخيري.
- مشاركة القادة في المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بالعمل الخيري بما يتفق مع التشريعات والأنظمة المحلية.

#### 4 تبني ونشر ثقافة الجودة والتميز بالمنظمة (20 نقطة):

- ويركز هذا المعيار على الممارسات والمنهجيات المتبعة من قبل القادة لتبني ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي وتبني المواصفات القياسية ذات العلاقة ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:
- مشاركة القادة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميز.
- تشجيع القيادة لكافة مشاريع وبرامج الجودة وتحقيق التميز المؤسسي داخل المنظمة، وتقدير العاملين من أفراد وفرق عمل المشاركين في هذه المشاريع البرامج.
- اعتماد القيادة لتطبيق مفهوم التقييم الذاتي للتميز المؤسسي، وبصفة منتظمة، والاستفادة من نتائج التقييم لتطوير وتحسين أعمال ونتائج المنظمة.
- اتخاذ القيادة كافة قراراتها التشغيلية والإدارية بناءً على دراسة وتحليل النتائج المختلفة المتحققة، وكذلك التوقعات والتنبؤات المستقبلية.
- مبادرة القيادة وتشجيعها لمشاركة المنظمة في برامج وجوائز الجودة والتميز محلياً ودولياً.
- تشجيع القادة في نشر وتبادل أفضل الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري مع الجهات المماثلة محلياً ودولياً.



## 5 إدارة المخاطر وبرامج التغيير واستمرارية الأعمال (20 نقطة):

ويركز هذا المعيار على قيام قادة المنظمة بالمشاركة الشخصية في إدارة برامج التغيير المختلفة داخل المنظمة، وتقليص الآثار المترتبة على تلك التغييرات، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها وضمان استمرارية الأعمال. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ تبني القادة لبناء وتطبيق منهجية لإدارة التغيير وتحليل التأثير على الأعمال واختيار إستراتيجيات مناسبة لاستمرارية الأعمال وخطط الاستجابة للمتغيرات والحوادث.

■ تبني المواصفات القياسية ذات العلاقة لضمان التطبيق الجيد للخطة الإستراتيجية والتشغيلية.

■ المشاركة الشخصية للقادة في إدارة برامج وفعاليات التغيير المختلفة داخل المنظمة.

■ دراسة وتحديد برامج التغيير المطلوبة للمنظمة بصفة دورية بناءً على نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة.

■ المساهمة في تطوير آليات عمل واضحة ومحددة لإدارة التغيير، وتقليص المقاومة لهذه البرامج، وضمان مشاركة كافة المعنيين في تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التغيير المختلفة.

■ ضمان القادة في تحديد كافة المخاطر المحتملة على أعمال ونشاطات المنظمة، وتطوير الحلول والبدائل اللازمة لمواجهة هذه المخاطر.

■ ضمان القادة لشمولية الخطة الاستراتيجية للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر والمتغيرات في قطاع العمل الخيري.

## 6 الحوكمة الرشيدة (20 نقطة):

ويتضمن هذا المعيار الفرعي كيفية تأكد المنظمة من كفاءة مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية، وعدم وجود تعارض للمصالح، وكيف تحقق المنظمة التوازن والعدل والنزاهة بين كافة شرائح المستفيدين، وعدم التمييز في تقديم التبرعات والخدمات. ويمكن أن يشمل ذلك العناصر التالية:

■ ضمان القادة لوضوح الرؤية والأهداف لكافة المعنيين بالمنظمة وتحقيق العدل والمساواة والشمولية ونشر أهداف المنظمة وتقارير البرامج والأنشطة المنفذة في جميع فروعها ومكاتبها.



- ضمان القادة لشفافية الامتيازات والصلاحيات لأعضاء الإدارة العليا والإفصاح عن بيانات القائمين على شؤون المنظمة.
- التزام قادة المنظمة بالضوابط والإجراءات المنظمة للائحة الأساسية وبالأحكام والضوابط المنظمة لمجلس الإدارة وزيادة فاعليته وسلامة ووضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والصلاحيات والمسؤوليات لكافة العاملين.
- ضمان القادة لسرعة التجاوب مع الأزمات المختلفة، والتزام المنظمة بإعداد التقارير الدورية المطلوبة ورفعها للوزارة خلال الفترات المحددة مع التزام الدقة والشفافية في المعلومات المقدمة للمجتمع بالمنظمة ونشر اللوائح والأنظمة والسياسات المعتمدة وإتاحتها للمستهدفين منها.
- إدارة ملف المنظمة بكفاءة عالية وتطبيق كافة الأحكام والضوابط لزيادة فاعليتها.
- التزام قادة المنظمة بإنشاء فروعها ومكاتبها وفق ما تحدده الأنظمة واللوائح ونشر بيانات فروعها ومكاتبها والحصول على التغذية الراجعة من أصحاب العلاقة والأنظمة والضوابط عند تنفيذ البرامج والأنشطة داخل نطاقها الإداري أو داخل المملكة وخارجها.
- التزام قادة المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية بمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال من خلال المؤشرات والسياسات والإجراءات الداخلية.
- نشر للقوائم المالية المدققة والمعتمدة من مجلس الإدارة مع التزام المنظمة بالأنظمة والضوابط المنظمة للإيرادات والمصروفات وامتلاك العقارات والأنظمة والضوابط المنظمة للوثائق والسجلات وتكوين وتنظيم عمل اللجان الدائمة والمؤقتة.



## المعيار الثاني

### التخطيط الإستراتيجي (50 نقطة)

تتميز الجمعيات الرائدة بقدرتها على التعرف على غايتها الأساسية، والتعرف على احتياجات وتطلعات المعنيين وإشراكهم، ودورها في تحقيق رؤية المملكة (2030) واستشراف المستقبل، وتعمل على تطوير وإعداد خطتها الإستراتيجية وبناء مبادرات تحقق قيمة مضافة لكافة المعنيين من خدماتها من خلال بناء نموذج عمل مؤسسي يتوافق ويتكامل مع إستراتيجيتها، إضافة إلى بناء أنظمة قياس ومؤشرات أداء لمدى تقدمها في تحقيق هذه الإستراتيجية ويشمل المعيار المعايير الفرعية التالية:

#### 1 المعيار الفرعي الأول إعداد ونشر الخطة الإستراتيجية (25 نقطة)

يركز هذا المعيار الفرعي على قيام المنظمة بتطوير الرسالة والرؤية المستقبلية، وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي، والقيام بنشر وتعميم السياسات والخطة الإستراتيجية على كافة المعنيين. ويمكن أن يشمل هذا العناصر الفرعية التالية:

- التعرف على رؤية المملكة 2030 وأهدافها الإستراتيجية والعمل على المواءمة معها وأهداف التنمية المستدامة.
- تضمين متطلبات استشراف المستقبل وتطوير وتدريب العاملين على الاستعداد والاستجابة للتغيير من خلال تطوير أدوات متجددة لاستشراف المستقبل وتحليل البيانات الضخمة المطلوبة لهذا الغرض.
- التعرف على احتياجات وتطلعات كافة شرائح المعنيين وإشراكهم في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- شمول التخطيط الإستراتيجي لجمع وتحليل كافة المعلومات الداخلية والخارجية والخاصة ذات العلاقة مثل التكنولوجيا ونماذج العمل، وعمل التحليل الموقفي للمنظمة، وتطوير وتحديد عوامل النجاح الرئيسية، وتطوير الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى وترجمتها إلى برامج تشغيلية، وتحديد المسؤوليات والمدة الزمنية للتنفيذ.
- إعداد وصياغة رؤية ورسالة المنظمة، وتحديث القيم المؤسسية للعاملين بما يتوافق ومبادئ مفاهيم العمل الخيري وتطوير هذه الرؤية والرسالة وتحديث القيم المؤسسية وتدعيمها كلما دعت الحاجة لذلك.



تطوير نموذج العمل الملائم لتحقيق إستراتيجية المنظمة وبناء مؤشرات الأداء وخطط العمل لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرتبطة وتحديد المسؤوليات والمدة الزمنية لتنفيذ البرامج وتطبيق آلية مناسبة للتأكد من دقة وضع وقياس المؤشرات ومصادقية النتائج المتعلقة بالخطة الإستراتيجية.

ضمان شمول الخطة الإستراتيجية للخطط البديلة وتحديد المخاطر الإستراتيجية والإجراءات الكفيلة بمواجهة هذه المخاطر. نشر وتعميم الخطة الإستراتيجية على كافة المستويات ولكافة المعنيين والتأكد من استيعابهم لمعطياتها.

## 2 المعيار الفرعي الثاني تطبيق ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية (25 نقطة)

يركز هذا المعيار الفرعي على تطبيق ومتابعة الخطة الإستراتيجية ويمكن أن يشمل العناصر التالية:

تحديد الخطط التشغيلية لكافة المستويات وبناء المبادرات والبرامج التشغيلية وربطها بالعمليات الرئيسية والفرعية والنظم الإدارية ذات العلاقة.

وضع آلية مناسبة لإدارة المشاريع بما يشمل التخطيط المالي ودراسات الجدوى الاقتصادية لتنفيذها وفق آلية متكاملة تشتمل على تحليل المخاطر، وضع مؤشرات الأداء ونتائج المشروع والقيام بالمراجعة الدورية للنتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وضع نظام إدارة الأداء ومراجعة الخطة الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها وفق آليات تطور وتحديثها للتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعداد التقارير الدورية للمتابعة والإنجاز.

بناء وتحديث الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها لمواءمة ودعم تنفيذ المبادرات والمشاريع وربط أهداف الوحدات التنظيمية بأهداف الخطة الإستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية.



## المعيار الثالث

### إدارة الموارد البشرية والمتطوعين (100 نقطة)

تقوم المنظمة المتميّزة باستقطاب وإدارة وتنمية واستثمار مواردها البشرية على مستوى الأفراد (العاملين وفرق العمل) بالإضافة إلى الاهتمام بالمتطوعين لتحقيق رؤية المملكة 2030، وتخطيط الأنشطة لمساندة سياساتها وإستراتيجياتها، والتشغيل الفعّال لعملياتها، كما تقوم أيضاً بتبني معايير الإنصاف والمساواة، وإشراك وتفويض العاملين لديها، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين تجربة العاملين والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بما يؤدي إلى تحفيزهم، وتأكيد التزامهم باستخدام مهاراتهم ومعارفهم في مصلحة المنظمة كما يعني هذا المعيار بالتدريب والتعليم المستمر وتوطين الوظائف ويتضمن (5) معايير فرعية على النحو التالي:

#### 1 تخطيط الموارد البشرية (20 نقطة)

يرتبط نجاح أي منظمة بكفاءة القرارات والسياسات التي تتخذ في إطار الموارد البشرية، وبقدرتها على تخطيط مواردها وتحديد وتوظيف احتياجاتها من العاملين بطرق علمية سليمة، وتطوير ودمج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمنظمة، مع العمل على إشراك العاملين في تطوير هذه الإستراتيجيات. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ وضع وتطوير سياسات وإجراءات وأنظمة عمل شاملة تغطي كافة الجوانب والتأكد من وضوح وشفافية سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة.

■ تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد الصلاحيات والاختصاصات الإدارية والمالية وربط خطط الموارد البشرية بالسياسات وإستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي والعمليات الرئيسية للمنظمة ووضوح وشفافية سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالمنظمة.

■ تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها، وتخطيط احتياجات المنظمة وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العاملين وفق احتياجات العمل وبما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.



■ وضع خطط وإدارة عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة، وعملية التوظيف، وتهيئة الموظفين الجدد وتخطيط المسارات الوظيفية وإدارة برنامج التدرج والتعاقب الوظيفي للموارد البشرية وتحقيق العدل والمساواة في تطبيق سياسة التوظيف والترقيات والمكافآت.

■ وضع خطة للتوطين ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر.

■ إشراك العاملين في تطوير سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية.

■ عمل استطلاعات دورية لقياس رضا العاملين، والاستفادة من النتائج لتطوير سياسات وخدمات الموارد البشرية بالمنظمة ووضع نظام واضح وفعال للتظلم الوظيفي.

## 2 تقييم أداء ومكافأة العاملين وتعويضهم (20 نقطة)

ويشمل هذا المعيار وصف مهام وممارسات تقييم الوظائف، والأساليب التي تتبعها المنظمة في تحديد المزايا والمكافآت التي تحفز وتشجع الأداء المتميز، مع القيام بتقييم الأداء بصورة دورية بهدف التعرف على العاملين المتميزين في الأداء وتقديرهم، وكذلك التعرف على فرص التحسين المطلوبة. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ إجراء تقييم علمي ومنهجي للوظائف المختلفة بالمنظمة بهدف تحديد القيمة النسبية لها وتأسيس هيكل الأجور.

■ وضع نظام، واضح، وشامل للأجور، والرواتب، وتشجيع ومكافأة الأداء المتميز، وإعداد نظام للحوافز.

■ وضع نظام متكامل لقياس وتقييم أداء كافة العاملين وفق الجدارات الوظيفية وقياس مدى تحقيق الموظفين لأهداف تتناغم مع أهداف المنظمة.

■ ربط نظام تقييم الأداء بنظام الأجور والرواتب ومع نظام الحوافز بالمنظمة.

## 3 تطوير وتدريب العاملين (20 نقطة)

ويشمل هذا المعيار قيام المنظمة بتطبيق برامج لتطوير قدرات الموارد البشرية بالمنظمة؛ وإكساب العاملين المهارات اللازمة، وتنمية قدراتهم، ومعارفهم، وإمكانياتهم. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ تحديد وتصنيف الجدارات الوظيفية الحالية والمستقبلية وتصنيف مهارات وقدرات العاملين بالمنظمة.



■ تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطط للتطوير لإكساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة لربط أنشطة الموارد البشرية بمتطلبات المعنيين وأعمال المنظمة.

■ إيجاد وتنمية فرص التعلم على نطاق الأفراد والمجموعات والإدارة وتنفيذ خطط التطوير من خلال أساليب إبداعية تساهم في تطوير مهارات الأفراد وفرق العمل.

■ تطبيق المنظمة آلية لقياس فاعلية وأثر التدريب على العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

#### 4 تمكين العاملين ومشاركتهم وتوفير بيئة عمل مناسبة (20 نقطة)

ويشمل هذا المعيار قيام المنظمة بتطبيق سياسات وآليات لتمكين العاملين وتفويضهم الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة لخدمة المستفيدين، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على رفع معنويات العاملين وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وتحملهم للنتائج المطلوبة بما ينعكس إيجاباً على المستفيدين والمنظمة من خلال تبني المواصفات القياسية ذات العلاقة. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ تحسين تجربة العاملين ووضع آلية واضحة للتواصل معهم مبنية على دراسة الاحتياجات وباستخدام قنوات التواصل والأدوات المناسبة وقياس كفاءتها بشكل مستمر.

■ تشجيع العاملين وإشراكهم في عمليات التحسين المستمر للعمليات والخدمات.

■ بناء مصفوفة الصلاحيات وتفويض العاملين الصلاحيات الكافية لتمكينهم من القيام بتلبية احتياجات المعنيين.

■ وجود نظام للسلامة المهنية بالمنظمة والتطوير المستمر لبيئة العمل ومرافق المنظمة وتبني المواصفات القياسية ذات العلاقة.

■ الالتزام بقوانين العمل ومتطلباتها، والشفافية في التعامل مع العاملين، والتعريف بأنظمة وسياسات الموارد البشرية، وإتاحة الفرصة للجميع للاطلاع عليها.

■ الاستماع إلى اقتراحات العاملين ومعالجة الشكاوى والتظلمات المتعلقة بهم.



## 5 إدارة شؤون المتطوعين (20 نقطة)

ويركز هذا المعيار على الآليات التي تطبقها المنظمة للاهتمام بالمتطوعين وتطبيق اللائحة التنظيمية للعمل التطوعي والمعياري الوطني لوحدات إدارة التطوع (إدامة) وتكوين بنية معرفية وعلمية لإدارة العمل التطوعي، وإيجاد منهجية واضحة لاستقطابهم وتدريبهم، وتوفير الفرص الملائمة لتوظيف طاقاتهم بما يساهم في ربط عمليات التطوع في المنظمة مع رؤية المملكة 2030 ويخدم المستفيدين ويلبي حاجة المجتمع ويحافظ على استمرارية العمل التطوعي ودعمه للعمل الخيري. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ تحديد الأنشطة والإجراءات التي تساهم في تفعيل كيان التطوع في المنظمة وتعزيز ثقافة التطوع لدى فريق العمل في المنظمة والمجتمع المحيط بها والاستفادة من المواصفة القياسية الوطنية ذات العلاقة.

■ وضع منهجية واضحة لاستقطاب وتأهيل وتدريب وتحفيز ومكافأة المتطوعين وتصميم الفرص التطوعية المناسبة وتسويق هذه الفرص من خلال المنصات الرسمية ومن ثم استقطاب المتطوعين المناسبين.

■ إجراء المفاضلة بين المتقدمين للفرص التطوعية المعلنة وتنفيذ إجراءات القبول وتعريفهم بكافة التفاصيل الخاصة بالمنظمة وحقوقهم وواجباتهم.

■ التعرف على الاحتياجات التدريبية والتأكد من توفر المهارات اللازمة والبدء بتدريب المتطوعين وتزويدهم بتفاصيل الفرص التطوعية وتعريفهم ببيئة عمل المنظمة وقياس فاعلية وأثر التدريب على المتطوعين؟

■ إشراك المتطوعين في عمليات التحسين المستمر للعمليات والخدمات وتقديم الدعم المناسب لهم لتنفيذ أدوارهم التطوعية.

■ منح المتطوعين الصلاحيات اللازمة وتوفير بيئة العمل والموارد المناسبة والتحفيز المستمر ومتابعة أدائهم وتحقيق العدالة والشفافية في التعامل معهم وحل المشكلات التي تواجههم وتقديم أدائهم وتقديم التغذية الراجعة لهم.

■ توفير الفرص التي تشجع على المشاركة وتدعم المبادرات الإبداعية والابتكارية للمتطوعين.



## المعيار الرابع

### إدارة الموارد والشراكات (120 نقطة)

ويشمل هذا المعيار كيفية قيام المنظمة الخيرية بتنمية وإدارة مواردها المالية سواء كانت تبرعات مالية أو عينية أو مواد تشغيلية وكيف تتم تنمية الأوقاف وإدارتها واستقطاب المتبرعين بها، وتحديد وتصنيف وإدارة شركائها الخارجيين، وتفعيل التنسيق والتعاون والتحالف مع الشركاء، وكيف تقوم المنظمة بإدارة الأصول الثابتة (المباني والمعدات والأجهزة) وكيفية تحديد التقنيات التي تحتاج إليها، وإدارة المنظومة التقنية لضمان التوافق والاستغلال الأفضل لها لهذه التقنيات، وكيفية تحديد المعارف والمعلومات التي تحتاج إليها، ومن ثم إدارتها لمضاعفة القيمة العائدة على المتعاملين والمنظمة. ويشمل المعيار المعايير الفرعية التالية :

#### 1 إدارة الموارد المالية (30 نقطة)

ويشمل هذا المعيار الفرعي توضيح السياسات والآليات التي تدير المنظمة من خلالها مواردها المالية وفق القواعد المحاسبية المتعارف عليها، وتطور لوائح الإدارة المالية التي تحدد أوجه الصرف والمسؤوليات، واتباع القوانين الصادرة من الجهات الرسمية ذات العلاقة. ويمكن أن يشمل ذلك العناصر التالية:

- تحديد الصلاحيات المالية بشكل واضح وتطوير وتطبيق لوائح وعمليات مالية وفق الأنظمة والضوابط المنظمة للإجراءات المالية والمحاسبية للجمعيات، وتحسينها بما يدعم السياسات العامة للمنظمة.
- تطوير الخطط والسياسات المالية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وتفعيلها داخل المنظمة.
- تطبيق نظم فعالة لإعداد الموازنة السنوية والتخطيط المالي قصير وطويل الأمد والالتزام بالأنظمة والضوابط المنظمة للسجلات والمستندات.
- إعداد تقارير مالية دورية حسب احتياجات الجهات المعنية بالموارد المالية داخل وخارج المنظمة، ووضع الآليات اللازمة لضمان جودة التقارير المالية الدورية ورفعها للجهات المعنية خلال الفترات المحددة، ومراجعتها بصفة دورية.



- تطبيق الآليات والأساليب المالية لإدارة السيولة النقدية، وضبط النفقات، وزيادة فعالية الصرف، والاستغلال الأمثل للموارد المالية.
- وجود آليات محددة للمشتريات بما يتلاءم مع أنظمة المشتريات والأنظمة المالية المعمول بها في المنظمة.
- تطوير سياسات لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد المالية المختلفة.
- تحديد وقياس مؤشرات مالية رئيسية وتشغيلية لمتابعة الأداء المالي للمنظمة وتضمينها في نظام إدارة الأداء المؤسسي.
- تطوير آلية واضحة ومعتمدة للحوكمة المالية ضمن مفاهيم الإفصاح والشفافية والمسائلة والإمتثال والإلتزام.

## 2 تنمية الموارد المالية والتبرعات (30 نقطة)

- ويشمل ذلك تنمية الموارد المالية لتحقيق الاستدامة المالية بما يحقق أعلى مستويات المصادقية في مجالات الدعوة للتبرع، وقبول التبرعات، وتسجيلها، وإعداد التقارير اللازمة، وتأمين وسائل اتصال شفافة مع المانحين والجهات الرسمية، كما يشمل ذلك كيفية قيام المنظمة الخيرية بتوفير فرص متنوعة ومناسبة للمتبرعين للمساهمة في الأعمال الخيرية، والاهتمام بالأوقاف وتنميتها ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:
- تنمية الموارد المالية الكافية لتغطية الموازنة اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الاستدامة المالية وأهداف المنظمة.
  - تنمية الإيرادات وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية وبناء الاستثمار الآمن في الأصول المادية وغير المادية بما يحقق الكفاءة الإدارية للمنظمة.
  - تحديد وتصنيف الاستثمارات في كل من الأصول المادية وغير المادية، وتقييم العائد على الاستثمار بهدف التحسين المستمر لها.
  - تطوير الوسائل المتبعة في جمع التبرعات المتوافقة مع القوانين الصادرة من الجهات الرسمية المعنية بذلك، مع توضيح أنشطة المنظمة ومصارف هذه التبرعات، وكيفية مراعاة وتحقيق الشروط التي يطلبها المتبرع عند قيامه بالتبرع، والحرص على عدم استخدام بيانات المتبرعين لأي غرض آخر دون إذن مسبق منهم.
  - استخدام وسائل اتصال متعددة ومناسبة للتواصل مع المانحين وكبار المتبرعين والجهات الرسمية توضح الإنجازات والأنشطة التي قامت بها المنظمة بما يعزز ثقتهم بها.



■ وضع مؤشرات أداء تختص بتنمية الموارد، بما في ذلك رفع نسبة الاستغلال للموارد التي تم تنميتها مقابل ما يتم صرفه على برامج وأنشطة المنظمة الخيرية، ومقارنة هذه المؤشرات مع المنظمات المماثلة.

■ توفير قنوات متعددة ومتجددة وإبداعية تمكن المتبرعين والمانحين بمختلف شرائحهم من تقديم التبرعات المالية والعينية.

■ تطوير خطط وبرامج خاصة للتركيز على الزكاة وتحصيلها، وتحديد المستحقين الشرعيين لها.

■ تطوير برامج خاصة لتعزيز العلاقة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة من قبل المؤسسات المالية المانحة للمنظمة الخيرية.

■ تطوير العمليات والسياسات ومؤشرات الأداء ونشر ثقافة الوقف الإسلامي، وتصنيف وتحديد أنواع الوقف وتسجيله وتطوير العمليات والسياسات ومؤشرات الأداء اللازمة لإدارة الأوقاف بفعالية وفق القوانين والتشريعات الخاصة في هذا الصدد لضمان زيادة الإيرادات، والصيانة الدورية للمحافظة على هذه الأوقاف لتكون مصدر دخل دائم للمنظمة ودراسة المخاطر المتعلقة بالأوقاف وتطوير نظام لإدارة وثائق الأوقاف، وحفظها وتحديثها بصفة دورية.

### 3 إدارة الشراكات (20 نقطة)

ويركز هذا المعيار على قيام المنظمة الخيرية بتحديد الشركاء الرئيسيين والموردين وتصنيفهم وبناء الشراكات المستدامة والتحالفات الإستراتيجية معهم وإدارتها بفاعلية بما يخدم السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وتحقيق المنافع المتبادلة وتفعيل التنسيق والتعاون والتحالف مع الشركاء، ويمكن أن يشمل ذلك العناصر التالية:

■ إعداد مذكرات التفاهم وتقييم العائد منها والعمل على تحويلها إلى شراكات إستراتيجية تخدم أهداف وإستراتيجيات المنظمة يتم تطبيقها وقياس فاعليتها.

■ بناء التحالفات الإستراتيجية مع الشركاء الرئيسيين لتحقيق أقصى فائدة منها، وزيادة القيمة المضافة بما يخدم السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

■ بناء مصفوفة الشركاء وتقييم وقياس أثر هذه الشراكات وتقييم العائد على الشراكات.



- تأسيس التكامل الثقافي، والمشاركة في المعلومات مع الشركاء؛ مما يساعد في إيجاد ابتكارات وأفكار إبداعية وتفعيلها من خلال الشراكات.
- تحسين العمليات مع الشركاء، بهدف مضاعفة العائد على أساس الشراكات، ودعم التطوير المتبادل مع الشركاء.
- اختيار وتصنيف وتقييم الموردين وتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم لضمان جودة منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.
- التعاون مع المنظمات الخيرية بهدف التكامل في تقديم الخدمات، وتقليل الازدواجية، وتحقيق المشاركة في الموارد المتاحة لزيادة الطاقة الاستيعابية، وتحقيق أهداف المنظمة.
- تطوير برامج خاصة للتعاون وتعزيز الشراكة مع المؤسسات المانحة في العمل الخيري.
- نقل وتبادل التجارب وأفضل الممارسات في العمل الخيري مع فئات الشركاء المختلفة.
- قيام المنظمة بتحديد وتصنيف الشركاء والمتبرعين واستطلاع رأيهم.

#### 4 إدارة المواد والمباني والممتلكات (20 نقطة)

- ويشمل هذا المعيار قيام المنظمة بتطوير وتطبيق إستراتيجية متكاملة لإدارة الأصول الثابتة (المباني والمعدات والأجهزة) والمواد المختلفة وتبني المواصفات القياسية ذات العلاقة، وكيف تدير حركة المواد، سواء كانت تبرعات عينية أو مواد تشغيلية. ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:
- تطوير وتطبيق إستراتيجية متكاملة لإدارة المواد والمباني والممتلكات الأخرى والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة وتبني المواصفات القياسية ذات العلاقة بالبيئة وتبني ثقافة الأبنية الخضراء والمنظمات صديقة البيئة، دعماً وتحقيقاً لسياسات وإستراتيجية المنظمة.
  - الاستخدام الأمثل للأصول الثابتة لدعم تحقيق الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
  - إدارة وصيانة الأصول الثابتة لتحسين العمر التشغيلي لهذه الأصول.
  - إدارة أمن وسلامة الأصول والممتلكات الخاصة بالمنظمة.
  - خفض أي آثار سلبية للممتلكات والخدمات على المجتمع والبيئة والعاملين بما في ذلك التأثير على الصحة والسلامة.
  - إدارة وتخزين المواد، سواء كانت تبرعات عينية أو مواد تشغيلية وتحقيق المعدلات المناسبة من المخزون بالمنظمة.



■ الترشيد والاستخدام الأمثل للمنافع العامة وخفض التالف والمواد المستهلكة، وإعادة تدويرها.

■ تطبيق المواصفات والإسهام في المشروعات البيئية في عمليات الشراء بالتركيز على المواد الصديقة للبيئة بما يضمن الحفاظ على البيئة.

#### 5 إدارة التقنية (20 نقطة)

ويشمل هذا المعيار الفرعي قيام المنظمة بتحديد التقنيات التي تحتاج إليها، وإدارة المنظومة التقنية لضمان التوافق والاستغلال الأفضل لهذه التقنيات، وبما يحقق إستراتيجية المنظمة والتواصل الفعال مع كافة المعنيين، ويحقق سياسات وأهداف المنظمة. ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

■ تبني آلية واضحة لحسن اختيار التقنيات المناسبة والمطلوبة لمتطلبات المنظمة ومواكبة المتغيرات المتسارعة في التقنيات المختلفة.

■ إدارة التقنية لدعم تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتهيئة كافة الموارد التقنية والفنية لتقديم خدمات الكترونية لكافة وحدات المنظمة الداخلية وكافة فئات المعنيين.

■ تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا وتشمل (المنصات، الشبكة الداخلية والموقع الالكتروني) لدعم أنشطة المنظمة وعملياتها الداخلية والخارجية.

■ تبني مفهوم وإستراتيجية التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة ومكوناتها مثل الحوسبة السحابية وانترنت الأشياء والمستشعرات الذكية وتحليل البيانات الضخمة وغيرها في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.

■ تيسير استخدام التقنية الحديثة وتقنية المعلومات لدعم جهود التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة ودعم جهود الإبداع والابتكار.

■ إدارة المنظومة التقنية المنظمة، لضمان توافقها وتكاملها، وكذلك تحديث التقنيات المتقدمة.

■ تحقيق الاستخدام الأمثل للتقنيات، وقياس مدى الاستغلال لوسائل التقنية الحالية.

■ استخدام تقنية المعلومات والاتصال لتحسين أداء المنظمة والتأكد من الاستغلال الأمثل للموارد التقنية ومراجعة جدوى الاستثمار فيها.

■ حماية أنظمة المعلومات والقيام بإجراء تحسين مستمر لها للحفاظ على فعالية الضوابط الأمنية وتحسينها وتبني المواصفات القياسية ذات العلاقة.



## المعيار الخامس

### إدارة العمليات والخدمات (120 نقطة)

يتضمن هذا المعيار الرئيسي قيام المنظمة بتبني مفهوم الجيل الرابع للجودة لإحداث تحول جذري في تحسين العمليات وطريقة أداء العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وتحديد وتصميم العمليات الرئيسية والفرعية، والتي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين، وكذلك وجود أنظمة قياسية لإدارة الجودة، وآليات واضحة للتحسين المستمر للعمليات والخدمات، وقيام المنظمة بالتواصل الفعال مع كافة المستفيدين بتطبيق آليات وأنظمة للتحقق من خدمات المنظمة. ويشمل المعيار المعايير الفرعية التالية:

#### 1 تحديد وإدارة العمليات بالمنظمة (40 نقطة)

ويتضمن هذا المعيار الفرعي المنهجيات التي تطبقها المنظمة لتحديد وتصميم عملياتها الرئيسية والفرعية والأنظمة المطابقة لإدارة هذه العمليات. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ نشر ثقافة ومفاهيم التميز والجيل الرابع للجودة لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل.

■ تحديد العمليات الرئيسية والفرعية وبما يتوافق ويحقق سياسات وأهداف المنظمة.

■ تحديد المسؤولين عن العمليات المختلفة بالمنظمة.

■ رسم وتوثيق كافة الإجراءات والتفاصيل المتعلقة بالعمليات الرئيسية والفرعية.

■ تطبيق أنظمة ذات مواصفات قياسية لها علاقة بإدارة الجودة بالمنظمة.

■ تطوير مقاييس ومؤشرات أداء للعمليات المختلفة وتدريب العاملين على قياس المؤشرات ومراجعتها بشكل دوري ومنظم.

#### 2 تصميم وتطوير وتقديم الخدمات للمستفيدين والمتبرعين (40 نقطة)

ويتضمن هذا المعيار قيام المنظمة بتطبيق منهجيات واضحة وموثقة لتحديد وتصميم الخدمات المختلفة التي تقدمها لكافة شرائح المستفيدين. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:



- قيام المنظمة بتحديد متطلبات واحتياجات كافة شرائح المستفيدين.
- تحديد وتصنيف الخدمات التي تقدمها المنظمة لكافة المستفيدين والمتبرعين.
- قيام المنظمة باستطلاع رأي المستفيدين والمتبرعين حول الخدمات المقدمة لهم.
- تطبيق منهجيات وآليات منتظمة لتصميم الخدمات، وتقديمها للمستفيدين والمتبرعين، بطرق، وأساليب ابتكارية ومتطورة.
- قيام المنظمة بالتعريف والإعلان عن الخدمات التي تقدمها للمستفيدين والمتبرعين.
- إنتاج وتقديم منتجات وخدمات لتلبية أو تجاوز احتياجات المستفيدين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، وذلك بما يتلاءم مع عروض القيمة المقدمة من قبل المنظمة.
- ضمان توفر الموارد الضرورية والكفاءات والتمكين اللازم للعاملين وذلك لتعزيز تجارب المتعاملين.
- مقارنة أدائها مع مستويات الأداء المعايير القياسية ذات الصلة، والتعلم من نقاط القوة وفرص التحسين لديها من أجل تعزيز القيمة المضافة للمستفيدين.

### 3 التحسين المستمر للعمليات والخدمات (30 نقطة)

- ويركز هذا المعيار الفرعي على قيام المنظمة بتطبيق الآليات اللازمة للتحسين المستمر لكافة العمليات الرئيسية والفرعية، وكذلك الخدمات المقدمة لجمهور المعنيين ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:
- تحديد أولويات التحسين للعمليات والخدمات بناءً على نتائج مؤشرات الأداء وملاحظات ومقترحات ونتائج استطلاعات الرأي المتعلقة بالمعنيين.
- تطبيق منهجية منتظمة للتحسين المستمر لكافة العمليات والخدمات وبمشاركة العاملين بالمنظمة.
- تدريب العاملين على تطبيق آليات التحسين المستمر واستخدام أدوات الجودة لتحسين العمليات والخدمات.
- قيام المنظمة بالشرح وتوضيح التحسينات الجديدة لكافة العاملين والمستفيدين.
- قيام المنظمة بقياس وتقييم النتائج المتحققة من مشاريع التحسين المستمر لعملياتها وخدماتها.



#### 4 إدارة وتعزيز علاقات المستفيدين والمتبرعين (40 نقطة)

ويتضمن هذا المعيار قيام المنظمة بتحديد وتصنيف المستفيدين والمتبرعين وتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وتطبيق آليات وقنوات للتواصل الفعال معهم، وضمان المحافظة على المتبرعين وتعزيز ثقتهم بالمنظمة، والوصول السريع لكافة المستفيدين من خدمات المنظمة. ويمكن أن يشمل هذا المعيار العناصر التالية:

■ قيام المنظمة بتحديد وتصنيف المتبرعين كأحد أهم شرائح المتعاملين معها.

■ تحديد وتصنيف وبناء قاعدة معلومات عن كافة المستفيدين والمتبرعين من خدمات المنظمة.

■ قيام المنظمة بالتواصل الدوري مع المستفيدين والمتبرعين، وتعزيز العلاقة معهم، والحصول على مريياتهم ومقترحاتهم واطلاعهم على الخدمات المقدمة من المنظمة.

■ قيام المنظمة بتطوير نظام الاقتراحات، ومعالجة شكاوى المستفيدين، وتطبيق آليات واضحة للاستماع لصوت المستفيد.



## المعيار السادس

### إدارة المعرفة والابتكار (60 نقطة)

يركز هذا المعيار على التدابير الممنهجة التي تبذلها المنظمة للأصول المعرفية وتوليدها واكتسابها وتصنيفها وتخزينها ونشرها وإتاحة استخدامها وتحديثها، وضمان بناء ثقافة وبيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين في جهود الابتكار لتقديم خدمات جديدة ومبتكرة وتنفيذ أعمالها بطرق ابتكارية لتحقيق قيمة مضافة لجميع المعنيين، كما يركز المعيار على مدى تحقيق نتائج رائدة في هذا المجال ويشمل المعيار المعايير الفرعية التالية:

#### 1 إدارة المعرفة (30 نقطة)

يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المنظمة بإدارة المعرفة والمعلومات لديها والقيام بتحديد المعارف والمعلومات التي تحتاج إليها وحصرها، ومن ثم إدارتها، ورعاية الممتلكات الفكرية واستخدامها لمضاعفة القيمة العائدة على المستفيدين والمنظمة لضمان التوافق والاستغلال الأمثل لهذه التقنيات من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة. ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- وضع إستراتيجية واضحة وبناء واتباع سياسة متكاملة لإدارة المعرفة وتبني المواصفات القياسية ذات العلاقة بالمنظمة.
- تحديد وتصنيف المعلومات والمعرفة التي تحتاج إليها المنظمة لدعم السياسات والإستراتيجيات والسعي إلى الحصول على وسائل المعرفة، ومضاعفة حجمها وتحقيق فعالية الاستفادة منها.
- حصر المعارف الصريحة والضمنية الداخلية والخارجية ذات الأهمية الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة وتوثيقها وحفظها ونشرها بالوقت المناسب من عدة وسائل وعقد الشراكات اللازمة لتوفيرها .
- إدارة المعلومات والمعرفة، وتوفيرها، وإتاحة المجال حسب الحاجة لكل المستخدمين من داخل المنظمة وخارجها للاطلاع على المعلومات والمعارف ذات العلاقة.
- ضمان وصول الموظفين أصحاب العلاقة إلى المعلومات ونشر وتعميم المعرفة الموجودة داخل المنظمة في الوقت الذي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب.



تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات والحوار البناء داخل المنظمة.  
إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرار بصورة فاعلة وتقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بإدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات المنظمة.

## 2 الابتكار (30 نقطة)

ويشمل هذا المعيار قيام المنظمة بتوفير الموارد والمشاركة الشخصية في تطبيق المشاريع الابتكارية والاستفادة من أفضل الممارسات وقدرات تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار بحسب طبيعة عمل وأهداف وأنشطة المنظمة. يمكن أن يشمل المعيار النقاط التالية:

وجود غايات للابتكار المؤسسي ومستهدفات واضحة وآليات لقياس آثار الابتكارات على أداء المنظمة (تحقيق وفورات مالية، تقليل الهدر في العمليات، تقديم حلول أكثر فعالية ... إلخ).

تطوير ثقافة المنظمة وتنمية عمليات الابتكار من خلال العمل الجماعي فيها على اختلاف أنواعها وعملياتها وتطبيق هذه الثقافة في جميع مجالات أعمال المنظمة وتبني المواصفات القياسية ذات العلاقة.

البحث عن طرق جديدة ومبتكرة في توفير الخدمات والتسويق وأنشطة المنظمة لمقابلة الاحتياجات والمتطلبات المتطورة للمعنيين ومواجهة المتغيرات المتسارعة لتحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية.

تطوير وتطبيق أنظمة لإدارة الابتكار تتضمن استخدام معايير واضحة لتحديد أولويات فرص التحسين والتطوير التي تحتاج حلولاً مبتكرة تساهم في خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

توفير وتهيئة بيئة العمل المشجعة للإبداع وتحفيز ورعاية المبدعين والقنوات الملائمة والأدوات التي تحفز العاملين والمتعاملين والمعنيين على المشاركة في أنشطة الابتكار المرتبطة بعمل المنظمة.

تعزيز قيم التعلم والإبداع وتمكين العاملين وتشجيع إيجاد الأفكار الإبداعية، وتطويرها في المنظمة من خلال استخدام موارد المعلومات والمعرفة المتاحة.

بناء شبكة شراكات فاعلة مع الجهات ذات العلاقة مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي لدعم عملية الابتكار وبما يضمن التكامل واستفادة جميع الأطراف من الإمكانيات والموارد المتاحة.



- إعداد وتنفيذ برامج لبناء قدرات الموارد البشرية وتطوير برامج التدريب المناسبة لتمكينها من المساهمة بفعالية في أنشطة الابتكار.
- توفير القنوات الملائمة والأدوات التي تحفز الموظفين والمتعاملين وأصحاب العلاقة على المشاركة في أنشطة الإبداع والابتكار.
- تطبيق معايير للإبداع والابتكار لتشجيع التميز وحفظ حقوق الملكية الفكرية للجهة والموظف.
- تقييم الإنجازات والنتائج الخاصة بتطوير وتطبيق أنظمة إدارة الابتكار.



## المعيار السابع

### نتائج المستفيدين (160 نقطة)

ويركز هذا المعيار على نتائج المنظمة المتعلقة بالمستفيدين، بمن فيهم المانحون، المتبرعون، ومستويات الرضا المتحققة هي انطباعات متلقي الخدمة عن المنظمة يمكن أن يتم جمعها من خلال عدد من المصادر مثل استبيانات آراء متلقي الخدمة، و تعطي فهما من منظور متلقي الخدمة، حول مدى فاعلية تطبيق ومخرجات إستراتيجية المنظمة بمتلقي الخدمة واضحا ومخرجاتها إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة لها. ويمكن أن تشمل:

#### 1 مقاييس رأي ورضا المستفيدين (100 نقطة)

ويتضمن هذا المعيار قيام المنظمة باستطلاع رأي كافة شرائح المستفيدين والمتبرعين حول رضاهم عن الخدمات التي تقدمها، وكذلك المواضيع الأخرى ذات العلاقة بالمستفيدين. ويمكن أن تشمل مقاييس رأي المستفيدين ما يلي:

##### الانطباع العام

- معدل الرضا العام.
- الصورة والسمعة للمنظمة.
- سلوك وكفاءة العاملين ومقدمي الخدمة.
- الشفافية في التعامل ومعايير الاختيار.

##### تقديم الخدمات

- جودة الخدمات.
- سهولة الوصول إلى الخدمات.
- المدة الزمنية لتقديم الخدمات.
- مدى الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- مدى الإبداع والابتكار في الخدمات.
- التجديد في الخدمات.
- سرعة تقديم الخدمات.

##### التواصل والعلاقة مع المستفيدين

- المرونة في التعامل.
- التواصل وقنوات التواصل.



- شفافية ووضوح الإجراءات والتعليمات للمستفيدين.
- معالجة شكاوى المستفيدين.
- نسبة رضا المتعاملين عن الخدمات المقدمة.
- العدل والمساواة في تقديم الخدمات.
- سمعة الخدمات.
- رضا المتعاملين عن الشكاوى المغلقة لمركز اتصال الجمعية.
- التعاون في توفير وتبادل المعلومات.
- صافي نقاط الترويج NPS (مدى استعداد المعنيين للتوصية بالتعامل مع المنظمة لأشخاص آخرين يعرفونهم أو نسبة الرغبة في الترويج والتعريف بالمنظمة وخدماتها).

## 2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين (60 نقطة)

ويشمل هذا المعيار الفرعي كافة المقاييس الداخلية التي تقوم بها المنظمة من أجل مراقبة أداء وفعالية الخدمات والتنبؤ بها وتحسينها والتواصل مع المستفيدين، واستخدام نتائج هذه المؤشرات لتحسين معدلات رضا المستفيدين والمتبرعين. ويمكن أن تشمل هذه المؤشرات ما يلي:

### الانطباع العام

- الصورة والسمعة للمنظمة وخدماتها المقدمة.
- خدمة وعلاقات متلقي الخدمة ودعمهم.

### تقديم الخدمات

- عدد الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- نسبة الخدمات الجديدة.
- نسبة الأخطاء في تقديم الخدمات.
- نسبة الخدمات التي تم تحسينها.
- عدد الخدمات المقدمة إلكترونياً.
- نسبة رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية والموقع الإلكتروني والتقنيات الإلكترونية المستخدمة.
- نسبة رضا المستفيدين عن قنوات الاتصال المتاحة (الموقع، مركز الاتصال، وسائل التواصل الاجتماعي).
- كفاءة قنوات التواصل مع المستفيدين.



## العلاقة مع المستفيدين

- عدد المستفيدين.
- معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمات المختلفة (مدة الانتظار داخل مكان تقديم الخدمة).
- متوسط الزمن المستغرق لمعالجة الشكوى.
- تنوع شرائح المستفيدين.
- عدد الاقتراحات المقدمة من المستفيدين.
- عدد الاقتراحات المطبقة.



## المعيار الثامن

### نتائج الموارد البشرية (100 نقطة)

يركز هذا المعيار على نتائج المنظمة الخاصة بالموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين، ومستويات رضاها. ويشمل معيارين فرعيين كما يلي:

#### 1 مقاييس رأي الموارد البشرية (60 نقطة)

ويتضمن هذا المعيار الفرعي قيام المنظمة باستطلاع رأي العاملين والمتطوعين حول الرضا الوظيفي والمواضيع المختلفة ذات العلاقة بالموارد البشرية بالمنظمة، ويمكن أن تشمل النتائج التالية:

##### ■ القيادة الإدارية

- التمكين والمشاركة.
- الوصف الوظيفي ووضوح الأهداف الوظيفية.
- شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
- السياسات واللوائح للموارد البشرية.
- شفافية التعامل والأنظمة، وإجراءات الموارد البشرية.

##### ■ إدارة الأداء والتدريب

- التقييم العادل للأداء، وتقدير الأداء المتفوق.
- فرص التعلم والتدريب داخل وخارج المنظمة.
- التشجيع على التعلم المستمر.
- التطور والاستقرار الوظيفي.
- الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين.

##### ■ الأجور والمزايا والخدمات.

##### • التحفيز والتقدير.

##### ■ بيئة العمل والتواصل الفعال

- بيئة العمل والروح المعنوية.
- المرافق الجيدة والخدمات.
- الأمن والسلامة.
- الأمان الوظيفي.
- التواصل الداخلي.

- صافي نقاط الترويج eNPS (مدى استعداد العاملين للتوصية بالعمل في هذه المنظمة لأشخاص آخرين يعرفونهم) أو نسبة الرغبة في الترويج والتعريف بالمنظمة كمكان مناسب للعمل؟.
- الاندماج الوظيفي.



## 2 مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية (40 نقطة)

وتشمل كافة المقاييس الداخلية من أجل مراقبة أداء العاملين والمتطوعين بالمنظمة، وفهم واستخدام هذه المؤشرات لتحسين معدلات رضا الموارد البشرية. ويمكن أن يشمل ذلك:

### خطط الموارد البشرية

- التعيينات والترقيات وفق خطة الموارد البشرية.
- قياس العائد من التوظيف (الإنتاجية).
- معدلات إنتاجية الموظفين.
- معدل الدوران الوظيفي.
- نسبة التوظيف.

- المشاركة في فرق التحسين المستمر.
- معدل الاستجابة لاستبانات آراء العاملين والمتطوعين.
- نسبة المشاركة في برنامج اقتراحات الموظفين.

### التدريب والتحفيز وتقييم وتطوير الأداء

- نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المطلوبة.
- نسبة الالتزام بتقييم الأداء السنوي في المواعيد المحددة.
- تقدير جهود العاملين والمتطوعين.
- نتائج تقييم أثر التدريب.
- معدل الساعات التدريبية لكل موظف حسب الفئة الوظيفية.
- عدد العاملين الحاصلين على شهادات تخصصية أو أكاديمية ذات علاقة بالمنظمة.
- % الوظائف التي يتم إحلالها من خلال التأهيل والتطوير الداخلي.
- تكاليف العمل: التكاليف الخاصة بالأجور (الأجر الأساسي، البدلات، التأمينات الاجتماعية) تكلفة الاختيار والتعيين، وتكاليف التدريب، التكاليف الناتجة عن ترك العمل).

### بيئة العمل

- قياس معدلات الغياب.
- متوسط عدد إصابات العمل.
- متوسط أيام الإجازات المرضية.
- التظلمات.
- عدد المقترحات المقدمة من كل موظف.
- نسبة المقترحات المطبقة إلى المقترحات المقدمة دوران العمل.
- عدد الملاحظات والتظلمات من العاملين.
- معدل استمرارية الخدمة للعاملين.



## المعيار التاسع

### نتائج الإدارة الرئيسية (140 نقطة)

ويشمل هذا المعيار عرضاً لمختلف نتائج الأداء الرئيسية للمنظمة، ابتداءً بالنتائج المالية المتحققة، والنتائج التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسية والحوكمة، وكذلك النتائج المتعلقة بـموارد المنظمة المختلفة و انطباعات الموردين والشركاء الداعمين لأنشطة المنظمة وشركائها الرئيسيين، كما يتضمن هذا المعيار استعراضاً للنتائج التي حققتها المنظمة في مجال الابتكار و المعلومات والمعرفة، سواءً المكتسبة أو الضمنية لدى العاملين بها، ومدى الاستفادة من الموارد التقنية والمعرفية لدعم وتحسين أنشطة وعمليات المنظمة.

#### 1 النتائج المالية (40 نقطة)

ويشمل هذا المعيار الفرعي استعراضاً لمختلف النتائج المالية للمنظمة، والتي قد تشمل على:

##### المؤشرات المالية

- الإيرادات السنوية للمنظمة.
- نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي المصاريف.
- نسبة عوائد الاستدامة المالية إلى المصاريف الإدارية.
- نسبة مصاريف البرامج والأنشطة إلى إجمالي المصاريف.
- نسبة مصاريف الاستدامة إلى إجمالي المصاريف وعوائد الاستدامة.
- نسبة مصاريف جمع التبرعات إلى إجمالي المصاريف وإلى إجمالي التبرعات.
- نسبة النقد إلى صافي الأصول المقيدة.
- المصروفات السنوية للمنظمة.
- نسبة التبرعات من الإيرادات.
- نسبة التبرعات الدائمة/ المنقطعة.
- عدد المتبرعين.
- معدلات النمو في حجم التبرعات.
- متوسط التبرعات لكل متبرع.
- حجم الترشيد في النفقات.
- العائد على الاستثمار.
- نسبة فعالية التبرعات (مجموع التبرعات / مجموع المصروفات).



- نسبة الالتزام بالموازنة.
- عدد الأوقاف.
- حجم الدخل من الأوقاف.
- نسبة دخل الأوقاف إلى الإيرادات.

## 2 النتائج التشغيلية (40 نقطة)

ويشمل هذا المعيار الفرعي مختلف النتائج التشغيلية والمتعلقة بالعمليات الرئيسية والمساندة في المنظمة. ويمكن أن تشمل على:

- مؤشرات الأداء للعمليات
  - الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية.
  - نسبة الأخطاء (الجودة).
  - معدل الاستجابة.
  - فعالية أداء العمليات.
  - نسبة التحسين في العمليات والإجراءات.
  - عدد الاقتراحات المطبقة.
  - عدد المشاريع الجديدة.
  - نسبة المعاملات الالكترونية.
- المشاركات الإعلامية
  - عدد الإعلانات والمبادرات الإعلامية.
  - معدل المشاركات الإعلامية.
  - نتائج انطباعات الجهات الإشرافية ( المعنيين بالحوكمة).

## 3 نتائج الموارد والشراكات والمجتمع (40 نقطة)

ويشمل هذا المعيار الفرعي النتائج التي تحققها المنظمة فيما يتعلق بتعاملها مع الموردين ومرافقها وممتلكاتها المختلفة، وكذلك قياس النتائج المتحققة في مجال تطوير وإدارة الشراكات الرئيسية للمنظمة. ويمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية:

- نتائج الموردين
  - نتائج تقييم الموردين (عدد الملاحظات الخاصة بالموردين).
  - نتائج انطباعات الموردين ( رضا الموردين).
  - نسبة الخفض في المشتريات.
  - نسبة الموردين المحليين.
- نتائج الشراكات والتحالفات
  - عدد الشراكات والتحالفات الإستراتيجية.
  - عدد الاجتماعات مع الشركاء.



- عدد المبادرات نحو الشركاء.
- عدد الخدمات المشتركة مع الشركاء.
- الالتزام بنود وشروط الشراكة.
- نتائج انطباعات الشركاء ( رضا الشركاء).
- عدد المتبرعين.
- نسبة المتبرعين الدائمين / المنقطعين.

#### الترشيد في النفقات

- نسبة الوفرة في تكاليف الصيانة.
- نسبة الخفض في استهلاك الماء والكهرباء والوقود.
- نسبة الالتزام بمعايير المباني الخضراء.
- نسبة الخدمات التقنية والرقمية الجديدة.
- نسبة الأعطال في الأجهزة.
- كفاءة استغلال المرافق / الأجهزة.

#### المبادرات المجتمعية وقياس الأثر

- عدد المبادرات المجتمعية.
- قياس الآثار الإيجابية للمبادرات المجتمعية.
- العائد على الاستثمار الاجتماعي.
- المشاركة في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (تحقيق رؤية 2030)، الأثر و الدور المجتمعي، المحافظة على البيئة وترشيد الاستهلاك للطاقة والمياه، الظهور الإعلامي للجمعية والتعريف بأنشطتها وانجازاتها.
- المشاركة في فعاليات وحملات التوعية المجتمعية.
- الاتصال والتواصل مع المجتمع.
- المشاركة في تدريب الطلاب والمتطوعين.
- الإفصاح عن الوظائف والأداء المالي والشفافية.
- السمعة والصورة الذهنية للجمعية.

#### نتائج الابتكار والمعرفة (20 نقطة)

ويشمل هذا المعيار الفرعي (اختياري) استعراضاً للنتائج التي حققتها المنظمة في مجال الابتكار والمعلومات والمعرفة. ويمكن أن يشمل النتائج التالية:

- مؤشرات الإبداع والابتكار
- الإبداع والابتكار في العمليات المختلفة.



- نسبة العاملين الذين تم تدريبهم في مجال الابتكار.
- نسبة الابتكارات الناتجة من اقتراحات العاملين.
- عدد الدورات التدريبية والورش التي تم تنظيمها للإبداع والابتكار.
- العوائد المادية وغير المادية نتيجة تطبيق الأفكار الإبداعية.
- عدد الأفكار الابتكارية المنفذة.
- نسبة الابتكارات الحاصلة على براءة اختراع.
- عدد مصادر المعلومات للمنظمة.
- عدد الإصدارات الدورية (العلمية، الكتب، البحوث والدراسات وخلافه).
- سهولة الوصول للمعلومات.
- عدد المبادرات المتعلقة بالمعلومات والمعرفة.
- عدد الملتقيات الخاصة بالمشاركة المعرفية.
- عدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بالعمل الخيري.