

13th General Assembly
Strength in Unity
Bond in Humanity



المؤتمر العام الـ 13
قوتنا في وحدتنا
والإنسانية تجمعنا



تقرير وحدة الرقابة الداخلية

2022-2019



تقرير وحدة الرقابة الداخلية

تعرض وحدة الرقابة تقريرها العام والذي يشمل ملخص اعمال التدقيق والرقابة على دوائر وفروع الجمعية حيث تقوم الوحدة بأعمالها بناء على :-

1. الخطة السنوية التي تعدها الوحدة .
2. مطالبات بإجراءات التدقيق والمتابعة .
3. الشكاوى المقدمة للوحدة ولادارة الجمعية.

هذا وقد عمل المكتب التنفيذي خلال الفترة الماضية على اتخاذ خطوات عديدة لتطوير واعتماد عدد من الانظمة و اللوائح و تنفيذ قرارات المؤتمر الثاني عشر ومنها :

1. اعتماد لائحة لتعزيز النزاهة و الشفافية ومكافحة الغش و الفساد.
2. اعتماد لائحة لحماية البيانات.
3. اعتماد مدونة سلوك الموظفين.
4. اعتماد لائحة الشؤون الادارية بعد تحديثها .
5. اعتماد لائحة الشؤون المالية بعد تحديثها.
6. اعتماد لائحة نظم المعلومات.
7. اعتماد النظام الهيكلي للجمعية.
8. البدء بالعمل بنظام الالكتروني متكامل لتخطيط موارد الجمعية (ERP) Enterprise Resource Planning .
9. تم البدء العمل بالموازانات للدوائر .

اصدرت وحدة الرقابة الداخلية خلال الاربعة الاعوام الماضية عدة تقارير ادارية ومالية شملت الادارة العامة والفروع والشعب في الوطن والشتات بالاضافة الى المشاركة في بعض لجان التقييم .

وقد تم عمل ملخص لنتائج هذه التقارير والتي تشمل :

☐ الشؤون المالية

☐ الحوكمة

☐ الموارد البشرية

☐ المشتريات وإدارة المخزون

الحوكمة

- أ- عدم التزام معظم فروع وشعب الجمعية ببعض مواد النظام الاساسي للجمعية، وخاصة الاجتماعات السنوية للهيئات العامة واجتماعات الهيئة الادارية واجراء الانتخابات في الاوقات المحددة لها.
- ب- ضعف في متابعة الخطة الاستراتيجية والموازنات التقديرية السنوية .
- ت- البطء في تطوير وتحديث هيكلية وكادر الجمعية ليشمل الادارات العامة والمستشفيات ورفده بالشروحات والتوصيفات لكافة الادارات والدوائر والاقسام بشكل يوضح المسؤوليات والصلاحيات وطبيعة العلاقات فيما بينهم.
- ث- غياب آلية واضحة لإدارة المخاطر حيث لا يتم تحديد وتقييم المخاطر بشكل منهجي ومنظم ويتم التعامل مع المشاكل قبل حدوثها .
- ج- غياب دور ومهام اللجنة المالية المشكلة حسب المادة (33) من النظام الاساسي للجمعية وعدم عقد اي اجتماع من بعد المؤتمر الثاني عشر للجمعية.

➤ الاثـر

- أ- ان عدم التزام ادارات وفروع الجمعية بالسياسات والاجراءات للجمعية يخلق نوعا من الارباك وعدم الثبات في تنفيذ العمل وزيادة احتمالات الوقوع بالخطأ مما يؤثر بشكل سلبي على الجمعية ومواردها.
- ب- الضعف في متابعة الخطة الاستراتيجية والموازنات التقديرية يحد من قدرة ادارة الجمعية على تخطيط وتنظيم أنشطة الجمعية بما يتماشى مع اهداف واستراتيجيات الجمعية للمساهمة في تحقيقها .
- ت- البطء في تطوير وتحديث هيكلية وكادر الجمعية يؤدي الى صعوبة في تحديد ادوار موظفي الجمعية وتوزيع المهام والمسؤوليات عليهم، وعدم وضوح دور دائرة الموارد البشرية ووظائفها للدوائر والاقسام الاخرى بالجمعية.
- ث- عدم اجتماع اللجنة المالية مخالفة للنظام الاساسي للجمعية والذي يشير الى عدم متابعة المهام الحيوية والتي من شأنها تسهيل الاعمال المالية للجمعية والحفاظ على مواردها .

➤ التوصيات

- أ- تعميم السياسات واللوائح والاجراءات التي تم اعتمادها من قبل المكتب التنفيذي للجمعية على كافة الادارات والفروع والشعب وضرورة متابعة الالتزام بها من قبل الجميع .
- ب- نوصي بالالتزام بمتابعة الخطة الاستراتيجية والموازنات التقديرية ومراجعتها بشكل دوري وقياس مدى تحقيقها والالتزام بها .
- ت- نوصي بضرورة استكمال مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي الخاص بالساحات ودوائرها وتحديثه بشكل يغطي كافة الانشطة وتنظيمها بالشكل الانسب .
- ث- نوصي بضرورة تطوير آلية لادارة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للجمعية.
- ج- ضرورة تفعيل دور اللجنة المالية حسب النظام الاساسي للجمعية ومتابعة المهام المنصوص عليها في المادة .

الشؤون المالية**الملاحظات الجوهرية التي تؤثر على الوضع المالي للجمعية ودقة البيانات المالية :**

- أ- الضعف في متابعة الموازنات السنوية والتي تعكس توقعات الإيرادات والمصاريف ومتابعتها وعدم وجودها في بعض الفروع .
- ب- عدم إعداد تقارير التدفقات النقدية المستقبلية بشكل دوري .
- ت- عدم اعداد كشف تعمير الذمم المدينة والذي عليه يتم احتساب مخصص الذمم المشكوك في تحصيلها .
- ث- عدم وجود سجل شامل بكافة موجودات الجمعية وعدم تسجيل بعض الموجودات الثابتة في السجلات .
- ج- تركيز صرف النفقات ومشتريات المشاريع في الربع الرابع من السنة المالية .
- ح- التأخر في ربط البرنامج المحاسبي المستخدم في الادارة العامة للجمعية مع الفروع الداخلية والخارجية .
- خ- عدم اغلاق السجلات المحاسبية في النظام المحاسبي في الوقت المحدد .
- د- عدم اصدار القوائم المالية المدققة الخاصة بالجمعية بالوقت المناسب .
- ذ- عدم التزام الفروع بإرسال التقارير المالية الدورية وعدم متابعة ذلك .

➤ الأثر**أ- عدم متابعة الموازنة السنوية للجمعية اوعدم وجودها في بعض الفروع يؤدي إلى تأثيرات سلبية عديدة، منها:**

1. ضعف الرقابة على اعمال الجمعية بسبب عدم القدرة على تحديد الانحرافات عن الموازنة والاهداف.
2. تجاوز المصاريف : عدم مراقبة الموازنة يمكن أن يؤدي إلى تجاوز المصاريف المخصصة، مما يتسبب في زيادة التكاليف وتدهور الأداء المالي.
3. هدر مالي : عدم متابعة الموازنة يمكن أن يؤدي إلى إهدار الأموال في خدمات غير مجدية أو مبالغ زائدة على النفقات.
4. عدم الالتزام بالأهداف : الموازنة تساعد في تحديد الأهداف للجمعية، عدم مراقبتها يمكن أن يؤدي إلى فقدان الالتزام بتحقيق هذه الأهداف.
5. صعوبة في التخطيط : عدم متابعة الموازنة يحد من قدرة ادارة الجمعية والادارة المالية على تخطيط وتنفيذ اعمال الجمعية .

6. تدني الثقة المالية : قد يؤدي عدم مراقبة الموازنة إلى تدني الثقة في الأداء المالي للجمعية وتدهور العلاقات مع المانحين.

ب- ان عدم إعداد تقرير التدفقات النقدية المستقبلية يمكن أن يؤثر سلباً على الجمعية بعدة طرق:

1. عدم القدرة على التخطيط المالي الصحيح: تقرير التدفقات النقدية المستقبلية يساعد في تحليل كيفية توزيع السيولة النقدية في الجمعية للفترات المقبلة ، و بدون هذا التحليل، يمكن أن تتعرض الجمعية لمخاطر مالية غير متوقعة.
 2. صعوبة في اتخاذ القرارات: تقرير التدفقات النقدية يوفر لإدارة الجمعية رؤية أفضل للوضع المالي المستقبلي ، مما يساعد على اتخاذ قرارات مالية صحيحة.
 3. صعوبات مالية: في حالة عدم توقع التدفقات النقدية المستقبلية بدقة، يمكن أن تواجه الجمعية صعوبات مالية غير متوقعة قد تؤدي إلى تعطيل المهام أو تأخيرها.
- لذا فان إعداد تقرير التدفقات النقدية المستقبلية يعد جزءاً أساسياً من إدارة مالية فعّالة وعلى قدرة الاستخدام الامثل للنقد والسيولة ، وتوجيه العمليات واتخاذ القرارات المالية الصحيحة
- ت- عدم إعداد كشف تعمير الذمم المدينة يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية عديدة على الجمعية ، منها:

1. عدم تحديد الالتزامات المالية: بدون كشف تعمير الذمم المدينة، يصعب على الجمعية معرفة المبالغ المستحقة للدفع والجهات المستحقة عليها، مما يمكن أن يؤدي إلى عدم تخطيط جيد للأموال المالية.
2. تراكم الديون: عدم مراقبة الذمم المدينة يمكن أن يؤدي إلى تراكم الديون ، مما يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى خسارة مالية.
3. فقدان فرص التفاوض: عندما يكون هناك كشف عن الذمم المدينة، يمكن للجمعية التفاوض مع الجهات المدينة بشأن الجداول الزمنية للسداد أو ترتيبات السداد المرنة.
4. تدهور العلاقات: قد يؤدي عدم تسوية الذمم المدينة إلى تدهور العلاقات مع الجهات المدينة .
5. عدم الالتزام بإعداد كشف تعمير الذمم يضعف عملية المتابعة.

لذا، يعتبر إعداد كشف تعمير الذمم المدينة أمراً هاماً للمحافظة على الاستقرار المالي وضمان تسوية الالتزامات المالية بشكل منتظم وفي الوقت المناسب.

ث- عدم الاحتفاظ بسجل شامل للموجودات الثابتة يعتبر ضعفاً جوهرياً في الرقابة على الموجودات وقد يؤدي الى عدم وجود سجل للموجودات الثابتة يمكن أن يؤثر سلباً على الجمعية ويعتبر ضعفاً جوهرياً في الرقابة على الموجودات ، ومن اثاره :

1. فقدان الأصول: بدون سجل دقيق للموجودات الثابتة ، يمكن أن يحدث فقدان أو سرقة للأصول دون اكتشافها في الوقت المناسب.
 2. صعوبة في التخطيط والإدارة: سجل الموجودات الثابتة يساعد في تحديد مكان وحالة واستخدام الأصل، مما يجعل من السهل تخطيط الصيانة والاستبدال وإدارة الأصل.
 3. تصاعد التكاليف: عدم مراقبة الموجودات الثابتة يمكن أن يؤدي إلى تكاليف زيادة لإصلاح أو استبدال الأصول نتيجة للتدهور أو الإهمال.
 4. تداعيات قانونية: ان عدم وجود سجل للموجودات الثابتة يؤدي إلى ملاحظات من قبل التدقيق الخارجي وقد تصل الى تحفظ على الميزانية العمومية للجمعية نتيجة لعدم الامتثال للمتطلبات.
 5. ضياع الوقت والجهد: يمكن أن يتطلب البحث عن المعلومات المتعلقة بالأصول دون وجود سجل منظم وقتاً وجهداً إضافياً.
- لذا، يعد إعداد والحفاظ على سجل دقيق للموجودات الثابتة أمراً ضرورياً للجمعية لتحقيق إدارة فعالة للأصول والتقليل من المخاطر المالية والقانونية وتوفير الوقت والجهد.
- تركيز عمليات الصرف في الربع الأخير من العام الخاصة بالاتفاقيات مع المانحين يمكن أن يؤثر سلباً على الجمعية وذلك :
1. ارتفاع ضغط العمل في الدوائر ذات العلاقة : عندما يتم التركيز على الصرف في الربع الأخير من العام، يمكن أن يحدث ارتفاع كبير في حجم المعاملات المالية. هذا يمكن أن يضع ضغطاً كبيراً على الدوائر المالية والإدارية، ويزيد من احتمالية الأخطاء والتأخير.
 2. تأخير في التقارير المالية: تأثير التركيز في عمليات الصرف خلال الربع الأخير يمكن أن يؤدي إلى تأخير في إعداد التقارير المالية، وهذا يمكن أن يؤثر على الشفافية وقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الملائمة.
 3. زيادة في التكاليف: يمكن أن تؤدي الضغوط المالية في الربع الأخير إلى زيادة في التكاليف المالية، مثل ارتفاع في أسعار المواد وعدم الالتزام باللوائح واللجوء الى الاستثناءات.
 4. عدم الامتثال للاتفاقيات مع المانحين و يعطي مؤشر على عدم الحاجة لاموال المانحين .
- لتجنب هذه التأثيرات السلبية، يفضل توزيع عمليات الصرف بشكل منتظم على مدار العام بناءً على تخطيط مالي جيد وحسب خطة المشروع ، وضمان أن الجمعية تحتفظ بكافة الموارد والسيولة المالية الضرورية لتلبية احتياجاتها اليومية والمستقبلية.

- ج- التأخر في ربط النظام المحاسبي للجمعية مع فروعها الداخلية والخارجية أعاق من سرعة الوصول الى بيانات الفروع وأضعف الرقابة عليها ، وكذلك حد من سرعة ودقة البيانات المالية الموحدة .
- ح- عدم اغلاق السجلات المحاسبية في وقتها واعداد القوائم المالية المدققة الخاصة بالجمعية وتوحيد القوائم المالية يدويا من شأنه ان يؤدي الى :

1. عدم الدقة في التقارير المالية: عند عدم إغلاق السجلات المحاسبية بانتظام، يصبح من الصعب الحفاظ على دقة التقارير المالية. هذا يمكن أن يؤدي إلى تقديم معلومات مالية غير دقيقة للإدارة العليا.
 2. صعوبة في متابعة الأداء: عدم إغلاق السجلات يجعل من الصعب متابعة الأداء المالي وتحليله بشكل فعال، مما يقلل من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
 3. زيادة في تكلفة المراجعة: عندما تكون السجلات غير منظمة، يمكن أن تستدعي عمليات المراجعة تكلفة إضافية وتعقيدات.
 4. فقدان الوقت: إغلاق السجلات بانتظام يساهم في توفير الوقت عند إعداد التقارير المالية وعمليات المراجعة.
- لذا، إغلاق السجلات المحاسبية بانتظام هو ممارسة أساسية في الإدارة المالية ، ويساعد على الحفاظ على دقة وشفافية البيانات المالية والامتثال للقوانين المحلية ويسهم في اتخاذ قرارات مالية صحيحة.

➤ التوصيات

- أ- نوصي بضرورة الاستمرار في ربط النظام المحاسبي للجمعية في فروعها الداخلية والخارجية وذلك للحصول على جميع بيانات الفروع والرقابة عليها في الوقت المناسب .
- ب- اغلاق الحسابات بشكل شهري للمساهمة في اعداد قوائم مالية اكثر دقة وفي الوقت المناسب .
- ت- ضرورة اغلاق السجلات المحاسبية لكل عام مع العمل على تسليم القوائم المالية المدققة في الوقت المناسب .
- ث- الالتزام بإعداد الموازنة التقديرية و تقارير التدفقات النقدية وذلك لاعداد تقارير مالية اكثر دقة في الوقت المناسب والقدرة على تحليل الوضع المالي للجمعية .
- ج- توزيع عمليات الصرف الخاصة بالمشاريع على فترة المشروع بما يتوافق مع الجدول الزمني للأنشطة والفعاليات الخاصة به .
- ح- عمل سجل للموجودات الثابتة باستخدام البرنامج المحاسبي والالتزام بتحديثه وتنشيط كافة عمليات الشراء والاتلاف والمناقلة في الوقت المناسب .

المشتريات وإدارة المخزونالملاحظات الجوهرية التي تؤثر على كفاءة العمل و دقة البيانات:

- أ- عدم استخدام مؤشرات أداء التي من شأنها قياس ومراقبة أداء عمليتي المشتريات وإدارة المخزون.
- ب- عدم تقييم أداء الموردين الذين يتم التعامل معهم .
- ت- عدم وجود خطة سنوية لشراء احتياجات الجمعية من المواد والخامات .
- ث- لا يوجد قسم تخطيط واعداد تقارير في قسم المشتريات .
- ج- عدم ترتيب ملفات العطاءات في قسم المشتريات بشكل متسلسل حسب ترقيم او ترميز معين ، كما انه لا يتم إتباع نظام معين لتنظيم محتويات الملفات .

➤ الأثر

- أ- عدم استخدام مؤشرات الأداء في قسم المشتريات والمستودعات يمكن أن يؤثر سلبيًا على الجمعية و ضعف الرقابة على عمليات الشراء وإدارة المخزون ، حيث :
- 1. قرارات غير دقيقة: عدم وجود مؤشرات أداء تجعل من الصعب تقييم كفاءة أقسام المشتريات والمستودعات. هذا يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة بشأن التوريد وإدارة المخزون.
- 2. ارتفاع التكاليف: بدون متابعة دقيقة للأداء، قد تزيد التكاليف بشكل غير ضروري في عمليات المشتريات وإدارة المخزون. يمكن أن يؤدي ذلك إلى هدر للموارد المالية.
- 3. ضياع الفرص: عندما لا يتم تحليل البيانات والمؤشرات، يمكن أن يفوت الفرص لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- 4. تدهور العلاقات مع الموردين: إذا لم يتم قياس أداء الموردين بشكل منتظم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات معهم وصعوبة التفاوض على شروط أفضل.
- 5. فقدان الشفافية: يمكن أن يؤدي عدم استخدام مؤشرات الأداء إلى فقدان الشفافية في العمليات والقرارات المالية، مما يزيد من مخاطر الفساد أو الاحتيال.

وبناء عليه ، من الضروري استخدام مؤشرات الأداء في أقسام المشتريات والمستودعات لتقييم الأداء واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة ومعلومات مستندة إلى الوقائع ، للمساعدة على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز الشفافية والمرونة في العمليات.

- ب- ان غياب نظام معتمد وعدم الالتزام بالسياسات والاجراءات في المشتريات وإدارة المخزون يؤدي الى الاربك في الاجراءات وتنفيذ العمل وزيادة احتمالات المخالفات نتيجة اتباع اجراءات وسياسات غير ثابتة ، علما انه تم في العام الماضي عمل سياسات واجراءات وتم اعتمادها من قبل المكتب التنفيذي وجاري العمل على تعميمها على كافة الفروع.

ت- عدم تقييم الموردين يمكن أن يؤثر سلبًا على الجمعية وأهمها :

1. جودة المنتجات والخدمات: عندما لا يتم تقييم الموردين بانتظام، قد يتم تجاهل مراقبة جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها. هذا يمكن أن يؤدي إلى تسليم منتجات ذات جودة منخفضة أو خدمات غير ملائمة للجمعية.
 2. ارتفاع التكاليف: تقييم الموردين يمكن أن يكشف عن فرص لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف في عمليات التوريد.
 3. تأخير للأنشطة والأهداف: إذا تم توفير منتجات أو مواد غير مناسبة من قبل الموردين أو التأخير في تسليم المطلوب ، يمكن أن يؤدي الى تأخير في أنشطة وأهداف الجمعية وخططها.
- باختصار، تقييم الموردين هو عملية أساسية لضمان جودة المنتجات والخدمات وتحسين الكفاءة وتقليل المخاطر ، ويساعد في بناء علاقات مستدامة مع الموردين وضمان الامتثال للمعايير واللوائح القانونية، ويمكن أن يوفر الفرص لتحسين أداء الجمعية وزيادة رضا متلقي الخدمات.

ث- عدم وجود خطة سنوية لمشتريات الجمعية والفروع يحد من قدرة الإدارة من تنظيم أنشطة المشتريات وإدارة

المخزون بما يتناسب مع أهداف واستراتيجيات الجمعية ، ويمكن أن يؤثر سلبًا على الأداء العام للجمعية :

1. يؤثر سلبًا على التكلفة وفرص الشراء: بدون خطة سنوية للمشتريات ، قد يتم تقويت الفرص للحصول على مواد أو خدمات بأفضل الأسعار أو بجودة أفضل. هذا يمكن أن يؤدي إلى تكلفة إضافية أو جودة منخفضة للمواد المشتراة.
2. ارتفاع التكاليف: عدم وجود خطة يمكن أن يؤدي إلى تفاوت في أسعار المواد والخدمات المشتراة بشكل مبالغ فيه.
3. عدم الاستدامة: خطة سنوية للمشتريات تساعد في توجيه الاحتياجات المالية والموارد نحو الأولويات الصحيحة وتحسين استدامة الأعمال.
4. عدم القدرة على تلبية الاحتياجات: عدم وجود خطة يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في تلبية الاحتياجات والطلبات في الوقت المناسب، مما يمكن أن يؤدي إلى التأثير على الخدمات التي تقدمها الجمعية وعلى سمعتها.
5. ضياع الوقت والجهد: عدم وجود خطة يمكن أن يستدعي تخصيص الوقت والجهد في عمليات المشتريات دون توجيه واضح.

بالتالي، يجب أن تكون إعداد خطة سنوية للمشتريات جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد والموازنة في الجمعية. حيث تساعد هذه الخطة في تحديد الأولويات والأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيق أفضل النتائج بشكل اقتصادي وفعال.

ج- عدم استخدام نظام لحفظ ملفات المشتريات يؤدي الى احتمالية ضياع الوثائق وصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ، والذي يؤدي الى ضعف القدرة على حصر المشتريات وإعداد التقارير الخاصة بالمشتريات .

➤ التوصيات

- أ- ضرورة تحديد اهداف كل وظيفة في المشتريات ومؤشرات الاداء لكل منها وكذلك للموردين والية القياس في بداية كل عام ليتم استخدامها في عمليات تقييم الاداء ومدى تحقيق الاهداف.
- ب- نوصي باعتماد سياسات واجراءات الجمعية للمشتريات وتعميمها ومتابعة الالتزام بها .
- ت- نوصي ضرورة تحديد جهة تتولى مهام تخطيط المشتريات وتحديد صلاحيتها ومهامها .
- ث- عمل خطة سنوية للمشتريات واعتمادها ومن ثم تعميمها ومتابعة الالتزام بها ومقارنة كافة طلبات الشراء بخطة المشتريات قبل اعتمادها .

الموارد البشرية**الملاحظات الجوهرية التي تؤثر على كفاءة العمل و دقة البيانات:**

- أ- عدم استخدام مؤشرات أداء خاصة بالموارد البشرية ، بحيث لا يتم تحديد الاهداف المتوقعة من كل موظف والاتفاق على مؤشرات أداء ، وآلية قياس مدى تحقيق هذه الاهداف
- ب- عدم وجود قسم التخطيط والتوظيف بل تتم الاجراءات بناءا على طلب الدوائر في وقتها بدون عمل خطة توظيف سنوية ومتابعتها .
- ت- عدم وجود قسم تطوير وتدريب وتبين عدم وجود عملية واضحة وممنهجة لدراسة احتياج الموظفين وتزويدهم بدورات تدريبية في مجال عملهم .
- ث- عدم وجود خطة شاملة للتعاقد الوظيفي للمناصب الرئيسية في الجمعية وتدوير الموظفين وتدريبهم على تلك المناصب .

➤ الاثر

- أ- عدم استخدام مؤشرات الأداء في الوظيفة يمكن أن يؤثر سلباً على العديد من الجوانب في العمل ، ومنها:
 1. عدم تقييم الأداء: من خلال عدم وجود مؤشرات يصعب تقييم أداء الموظفين وتحديد ما إذا كانوا يقدمون أداءً جيداً أم لا، مما يجعل من الصعب تحفيزهم أو مساءلتهم على أدائهم .
 2. عدم تحقيق الأهداف: بدون مؤشرات للأداء، يمكن أن يكون من الصعب تحقيق أهداف الجمعية وتحديد ما إذا كانت الجهود تسير في الاتجاه الصحيح.
 3. ضياع الوقت والموارد: قد يؤدي عدم وجود مؤشرات أداء إلى تبديد الوقت والجهد في أنشطة غيرموجهة بشكل جيد، دون القدرة على قياس فعاليتها.
 4. عدم التحسين المستمر: مع عدم وجود مؤشرات، يمكن أن يصعب تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، مما يقلل من الفرص لتحقيق التطوير المستمر .
- وعليه نوصي باستخدام مؤشرات الأداء في الوظيفة لضمان تحقيق الأهداف وتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز وتحسين العمليات والنتائج.
- ب- عدم وجود قسم تخطيط وتدريب و وضع خطة توظيف شاملة تؤدي الى :
 1. تأثير سلبي على تطوير المهارات: بدون وجود فريق مخصص للتدريب والتطوير، يصبح من الصعب توجيه الجهود نحو تطوير وتحسين مهارات الموظفين، مما يمكن أن يؤدي إلى تقديم أداء دون الحد الأمثل.
 2. فقدان الفرص للتطوير الشخصي: يمكن أن يتسبب عدم وجود برامج تدريبية منهجية في فقدان الموظفين للفرص لتطوير مهاراتهم وتحقيق تقدم مهني.
 3. تكاليف إضافية: قد يضطر الجمعية إلى الاعتماد على تدريب خارجي، مما يمكن أن يكون تكلفته أعلى من تطوير برامج تدريب داخلية.

4. ضياع الوقت والموارد: عدم وجود تخصيص موارد للتدريب والتطوير قد يؤدي إلى تبديد الوقت والجهد في تنفيذ برامج تعليمية غير منظمة.

5. عدم مواكبة التغيير: في عصر يتطلب تطوير مستمر للمهارات لمواكبة التغييرات في الأدوات وطرق العمل والتكنولوجيا، فإن عدم وجود تدريب وتطوير استراتيجي يصبح عائق في تطور الجمعية.

لذلك، يعد وجود قسم مخصص للتدريب والتطوير في الموارد البشرية أمراً مهماً لضمان تطوير المهارات وتحسين الأداء العام للموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهداف الجمعية بشكل أفضل.

ت- عدم وجود خطة للتعاقب الوظيفي تؤثر سلباً على كفاءة الاداء وسرعة اتخاذ القرارات في حال غياب او استقالة الموظفين الذين يشغلون الوظائف الحيوية في الجمعية وقد يؤدي الى :

1. انعدام الفرص للتطوير: عدم وجود تعاقب وظيفي يعني أن الموظفين في الوظائف الاقل قد يجدون صعوبة في الارتقاء في مساهم المهني وتطوير مهاراتهم بشكل أفضل.

2. عدم الحفاظ على الخبرات: قد يؤدي عدم وجود تعاقب وظيفي إلى فقدان الجمعية للخبرات والمعرفة المهمة عندما يغادر الموظفون الإشرافيون الوظائف دون وجود استراتيجية لتعويضهم.

3. تشجيع التحجيم: إذا لم يكن هناك تعاقب وظيفي، فقد يشعر الموظفون بأن وظائف الإشراف هي نهاية المطاف في مساهم المهني، مما يقلل من حماسهم للمضي قدماً في تحسين أداءهم وتطوير مهاراتهم.

4. انقطاع الريادة: من الضروري تحفيز الموظفين على التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة ، بدون تعاقب وظيفي، يمكن أن يفترق الفريق إلى القيادة والتوجيه اللازمين لتحقيق التقدم.

لذا، يعتبر وجود تعاقب وظيفي هاماً لتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم والمساهمة في نجاح الجمعية، ويساعد ذلك في إبقاء الموظفين ملتزمين ومتحفزين ويسهم في استمرارية التنمية والنجاح.

➤ التوصيات

- أ- نوصي بضرورة تفعيل دور دائرة الموارد البشرية وان لا يقتصر مهامها على شؤون الموظفين وذلك بالاتي :
 - تفعيل اقسام التخطيط والتدريب والتطوير في دائرة الموارد البشرية .
 - عمل خطة تعاقب وظيفي والعمل بها ومتابعتها .
- ب- ضرورة تحديد اهداف كل وظيفة في الموارد البشرية ومؤشرات الاداء لكل منها والية القياس في بداية كل عام ليتم استخدامها في عمليات تقييم الاداء ومدى تحقيق الاهداف.

وحدة الرقابة الداخلية