رؤية VISION 2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

العناية بالمساجد بالفرشة بمنطقة عسير

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
National Center for Non-Profit Sector

سياسة وآليات تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له

جمعية العناية بالمساجد بالفرشة بمنطقة عسير

المادة الأولى : عناصر تقييم أداء مجلس الإدارة

يعمل مجلس الإدارة على إجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأدائه ككل وأداء لجانه وأداء أعضائه كأفراد ، وينبغي أن يهدف التقييم الفردي لإظهار ما إذا كان كل عضو يسهم بشكل فعال ومستمر وملتزمًا بمهامه (بما في ذلك تخصيص الوقت الكافي لاجتماعات مجلس الإدارة واللجان وأية واجبات أخرى مطلوبة منه) .

يعمل رئيس مجلس الإدارة على مراجعة نتائج تقييم الأداء بالتعرف على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للمجلس ، واقتراح تعيين أعضاء جدد - إذا استلزم الأمر - على المجلس ، ويتعين على المجلس في تقريره السنوي أن يوضح كيف يتم إجراء تقييم الأداء ، ويمكن استخدام جهة خارجية متخصصة لإجراء التقييم لتحقيق الموضوعية والاستقلالية .

سوف تستخدم عملية التقييم كآلية بنّاءه لتحسين فاعلية أداء المجلس وتعظيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ، يجب إطلاع كل المجلس على نتائج تقييم أدائه ككل .

المادة الثانية : تقييم أداء مجلس الإدارة

فيما يلي بعض الأسئلة التي ينبغي النظر فيها عند تقييم الأداء ، وهي ليست - على أي حال - نهائية أو شاملة ، ويمكن تفصيل تلك الأسئلة خصيصًا ولتتناسب مع الاحتياجات المتغيرة وظروف المستقبل .

إجابات هذه وغيرها ينبغي أن تمكن المجلس من تقييم أدائه والتعرف على كيفية تحسين بعض عناصر الأداء /

أ. كيف كان أداء المجلس مقارنة بمستهدفات الأداء المتفق عليها ؟

ب. كيف ساهم المجلس في اختبار وتطوير استراتيجية الجمعية ؟

ج. كيف ساهم المجلس لضمان إدارة المخاطر بشكل قوي وفعال ؟

د. ما مدى ملاءمة تركيبة المجلس ولجانه لحاجة الجمعية ؟

ر. هل علاقات المجلس داخل وخارج الجمعية تؤتي ثمارها ؟

هـ. كيف استجاب المجلس لأية مشاكل أو أزمات طرأت ؟ وهل ينبغي أو كان ينبغي توقع حدوثه ؟

و. الأمور المختص بها المجلس وحده : هل هي الأنسب والأصح ؟

ز. هل المجلس ككل ملم بأحدث التطورات والمستجدات في البيئة التنظيمية والتشريعية ؟

ح. ما مدى فاعلية لجان المجلس ؟ ينبغي هنا أيضًا تقييم الإجراءات التي تساعد على دعم فاعلية المجلس ، مثل :

1- هل تعرض على المجلس المعلومات المناسبة بالقدر المناسب في الوقت المناسب والجودة المطلوبة ؟

2- هل تستجيب الإدارة لطلبات التوضيح أو الإسهاب ؟

3- هل يرد المجلس على الإدارة بتعقيبات مفيدة بشأن طلباتها ؟

4- هل عدد ومدد اجتماعات مجلس الإدارة ولجانه كافية كي يدرسوا المسائل المعروضة عليهم ؟

5- هل يستغل وقت الاجتماعات بشكل فعال؟

6- هل إجراءات المجلس تحقق أداءً فعالًا ؟ وهل هي مرنة بما فيه الكفاية للتعامل مع كافة الاحتمالات ؟ إلى جانب ذلك ، هناك بعض القضايا المحددة تخص رئيس مجلس الإدارة وينبغي إدراجها ضمن تقييم أداء المجلس ، على سبيل المثال

1) هل يظهر رئيس مجلس الإدارة قدرته بشكل ناجح في قيادة المجلس؟
2) هل تدار علاقات واتصالات المتبرعين بشكل جيد ؟
3) هل العلاقات والاتصالات داخل المجلس بناءة ؟
4) هل إجراءات تحديد جدول الأعمال فعالة ؟
5) هل تمكن أعضاء المجلس من عرض مسائلهم وشواغلهم؟
6) هل أمين سر المجلس يستفاد من قدراته وإمكاناته بشكل كبير؟

المادة الثالثة : تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة المستقلين

يجب على رئيس المجلس وباقي أعضائه مراعاة العناصر، وكذلك العضو المعني يجب أن يطلب منه تقييم نفسه ، استنادًا إلى الأسئلة التالية :

أ. مدى جودة استعدادهم وجاهزية معلوماتهم لحضور اجتماعات المجلس ؟ وهل حضورهم كان مرضيًا ومقنعًا ؟

ب. هل يبدون استعدادهم لتكريس الوقت والجهد لفهم الجمعية وأعمالها والاستعداد للمشاركة في الأحداث خارج قاعات المجلس مثل : الزيارات الميدانية للجهات الحكومية والجهات المانحة ورجال الأعمال ، ووجهاء المنطقة ؟

ج. ما نوعية وقيمة اسهاماتهم في اجتماعات المجلس؟

د. كيف ساهموا في تطوير الجمعية وأسلوب إدارتها للمخاطر؟

هـ. كيف نجحوا في استخدام معرفتهم وخبراتهم للتأثير في كيفية النظر في استراتيجية الجمعية ؟

و. مدى فاعلية ونجاح علاقاتهم مع أقرانهم أعضاء المجلس وأمين سر المجلس ومع الإدارة العليا ؟

ز. مدى نشاطهم ونجاحهم في تحديث معرفتهم ومهاراتهم ؟ وهل هم - حتى تاريخه - مطلعين على :

1. آخر التطورات والمستجدات في مجالات حوكمة الجمعيات والتقارير المالية .
2. مستجدات مجال العمل الخيري لمواكبة التغيرات لتحقيق أهداف الجمعية .

المادة الرابعة : أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة

1= نادرًا / ضعيف 2= أحيانًا / أقل من المتوسط 3= بعض الوقت / متوسط

4= معظم الوقت / أفضل من المتوسط 5= طوال الوقت / رضا تام

م	التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
1	**وضع استراتيجية الجمعية** كل أعضاء المجلس يدعمون ويناقشون استراتيجية وقيم الجمعية بحيث يمكنهم ضبط الأداء من أعلى التنظيم						
2	**الاستراتيجية** كل أعضاء المجلس يفهمون بوضوح النشاط الأساسي للجمعية وتوجهها الاستراتيجي واحتياجاتها من الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف الجمعية						
3	**إدارة اجتماعات ومداولات المجلس** في اجتماعات المجلس تشجيع على النقاش بمستوى جيد وتداول الأمور بشكل جاد وشفاف						

4	**إنجاح العلاقات الداخلية في المجلس** أعضاء المجلس يصدرون قراراتهم بالتعاون وبشكل موضوعي لمصلحة الجمعية ويشعرون بمسؤولية جماعية عن تحقيق النجاح للجمعية						
5	**إنجاح علاقات المجلس بالآخرين** مجلس الإدارة يتواصل بشكل فعال مع كل أصحاب المصالح بالجمعية ويسعى لمعرفة آرائهم وتعقيباتهم						
6	**المهارات الخاصة بأعضاء المجلس** أعضاء المجلس يفهمون جيدًا دور كل منهم ودور أقرانه بالمجلس المتوقع قيامهم به ويملكون المهارات والخبرات المطلوبة للقيام بمهامهم						
7	**التجاوب مع الأحداث** مجلس الإدارة يتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأحداث كي يساعد على الوصول لقرارات فعالة وتنفيذها وتعزيز الشفافية في تبادل المعلومات						
8	**رئيس مجلس الإدارة** أسلوب رئيس المجلس ونمطه القيادي يشجع على اتخاذ القرارات بفاعلية وعلى النقاش البناء ويضمن تصرف وتعامل المجلس بشكل جماعي موحد						
9	**علاقة رئيس المجلس بالمدير التنفيذي للجمعية** رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يعملان سويًا بشكل جيد واختلاف مهارات وخبرات كل منهما يؤدي للتكامل بينهما						

10	**حضور الاجتماعات والمساهمة فيها** كل أعضاء المجلس يحضرون الاجتماعات ويشاركون بإيجابية						

م	التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
11	**قنوات الاتصال مفتوحة** مجلس الإدارة يبقى على قنوات اتصال مفتوحة مع إدارة الجمعية والجهات الأخرى وتصله كل المعلومات بالمواصفات المطلوبة						
12	**تشكيل المجلس** مجلس الإدارة عدد أعضائه مناسب ويملك أفضل مزيج من المهارات لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية						
13	**ميثاق المجلس** اختصاصات المجلس ملائمة ومهامه ومسؤوليته واضحة بحيث يتناول ويبت في الأمور الواجبة						
14	**لجان المجلس** إنشاء لجان المجلس يتم بالشكل الواجب، واللجان تقوم بالمهام الموكلة إليها وتبلغ المجلس بالنتائج بشكل واضح وكامل						
15	**أمين سر المجلس** يقوم بدور المسار المناسب لتزويد المجلس بالمعلومات ويعاون رئيس المجلس وأعضاءه غير التنفيذيين						

16	**الاجتماعات وكيفية إدارتها** يعقد مجلس الإدارة اجتماعات كافية بشكل دوري مجهزًا بالمستوى المطلوب من نوعية وتفاصيل المعلومات، بحيث يمكن مناقشة بنود جدول الأعمال في المدد الزمنية المخصصة لها						
17	**التوقيت الملائم للمعلومات** يتلقى المجلس المعلومات المطلوبة في غضون فترة كافية لدراستها مع فرصة لمزيد من التوضيح إن استدعى الأمر						
18	**بنود جدول العمل** جدول أعمال مجلس الإدارة يشمل كل السائل المتعلقة التي تهم الجمعية بحسب أولويتها بعد النظر في موضوعاتها وكيفية تحسينها لمستقبل واعد بالنمو والتطور						
19	**اجتماع الجمعية العمومية** الجمعية تحقق أقصى استفادة من اجتماع الجمعية العمومية السنوي						
20	**أصحاب المصالح الخارجية** مجلس الإدارة يعرف أصحاب المصالح الخارجيين ويحرص على وجود مستوى ملائم من الاتصال معهم ليعود على الجمعية بالفائدة						

21	**التعريف بالجمعية والتدريب** أعضاء المجلس يتلقون برنامج تعريف ملائم عند تعيينهم ويتلقون تدريبًا منتظمًا لتلبية حاجاتهم للتطوير						
22	**خطة التعاقب الوظيفي** **توجد خطة مناسبة لإحلال كبار التنفيذيين الأساسيين**						
23	**تقييم الأداء** يخضع كل عضو مجلس إدارة شخصيًا لتقييم أداء سنوي يقيس إسهاماته ومدى التزامه						

أداة تقييم فاعلية عضو مجلس الإدارة

1= نادرًا / ضعيف 2= أحيانًا / أقل من المتوسط 3= بعض الوقت / متوسط

4= معظم الوقت / أفضل من المتوسط 5= طوال الوقت / رضا تام

م	التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
1	**وضع الاستراتيجية** عضو مجلس الإدارة يفهم بوضوح النشاط الأساسي للجمعية ويشارك في وضع أهدافه الاستراتيجية						
2	**إنجاح الأداء** عضو مجلس الإدارة يحرص على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجمعية						
3	**تحديد وتطبيق القيم** عضو المجلس يدعم معايير وقيم الجمعية، ما يمكنه من ضبط الأداء من أعلى التنظيم						

4	**إظهار الشجاعة والنزاهة** عضو المجلس مستعد للتمسك بموقفه والمعارضة بشكل بناء وأن يكون قدوة في التصرف في الأمور الأخلاقية						
5	**حضور اجتماعات المجلس** عضو المجلس يحضر اجتماعاته بانتظام						
6	**التحضير للاجتماع** عضو المجلس يقوم بالتحضير جيدًا قبل الاجتماعات						
7	**المشاركة الإيجابية** عضو المجلس يشارك بإيجابية في المناقشات الجادة والشفافة وفيما بين اجتماعات المجلس						
8	**تحمل المساءلة الشخصية** عضو المجلس يبرهن على تحمل المسؤولية لتعزيز إنجاح الجمعية						
9	**أطر العمل الخاصة بالمخاطر والرقابة** طريقة عضو المجلس في تقييم المخاطر بالجمعية منفتحة واستفهامية						
10	**التجاوب مع الأخبار السيئة** عضو المجلس يتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأخبار السيئة ما يشجع على الشفافية والصراحة في تبادل المعلومات						

11	**فهم الإسهامات** عضو المجلس يدرك جيدًا دوره وأدوار أقرانه المتوقعة منهم						
12	**مهارات العضو** عضو المجلس يملك المهارات والخبرات المناسبة لدوره						

م	التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
13	**فهم الجمعية ونشاطها** عضو المجلس يبذل الجهد المطلوب لمعرفة وفهم الجمعية ونشاطها						
14	**الوقت الكافي للمهام** عضو المجلس يكرس وقتًا كافيًا لممارسة مهامه						
15	**المرونة** عضو المجلس يتوقع ويتقبل مسألة التغيير ويعزز الجوانب الإيجابية للتغير لدى الآخرين						
16	**التأثير الشخصي** عضو المجلس يتواصل بشكل مؤثر ويسعى لفهم وجهات نظر الآخرين، ويقوم بالتفاوض أو التأثير حسب الموقف						
17	**إظهار الفطنة** عضو المجلس يتخذ قرارات سليمة وأحكامه عاقلة عند مناقشة جدول أعمال المجلس						
18	**التطوير المهني** عضو المجلس يتحمل مسؤولية تطوير نفسه مهنيًا باستمرار لمواكبة التغيرات وتحسين جودة المخرج للمستفيدين بمستوياتهم						
19	**إنجاح العلاقات مع إدارة الجمعية** عضو المجلس منفتح في اتصالاته مع إدارة الجمعية وغيرهم حسب اللزوم						
20	**إنجاح العلاقات مع الجهات الخارجية** عضو المجلس منفتح مع الاتصالات مع كبار المانحين وغيرهم من أصحاب العلاقة حسب ما يلائم المجلس						
21	**التنسيق مع أمين سر المجلس**						

	عضو المجلس يستفيد بشكل ملائم من دعم أمين سر المجلس						
22	**التنسيق مع أهل الخبرات** عضو المجلس يستشير ويتواصل مع أهل الخبرات كلما لزم الأمر أو حسب الموقف						

أداة تقييم فاعلية اللجنة التنفيذية

1= نادرًا / ضعيف　　2= أحيانًا / أقل من المتوسط　　3= بعض الوقت / متوسط

4= معظم الوقت / أفضل من المتوسط　　5= طوال الوقت / رضا تام

م	التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
1	**فهم أهداف النشاط الرئيسي** كل أعضاء اللجنة التنفيذية يفهمون جيدًا الأنشطة والبرامج والمشاريع						
2	**التركيز على المجالات الواجبة** اللجنة التنفيذية تركز على توجيه الأسئلة السليمة للإدارة التنفيذية وتتجنب التفاصيل الثانوية بشكل فعال						
3	**نوعية التفاعل مع الإدارة التنفيذية** اللجنة التنفيذية تشارك الإدارة التنفيذية بشكل إيجابي فيما يخص نطاق العمل والملاحظات وباقي المسائل ذات الصلة						
4	**صرامة النقاش** اجتماعات اللجنة التنفيذية تستحث نوعية مميزة من النقاش ومداولات جادة وشفافة						

5	**موضوعات جدول الأعمال** الموضوعات المدرجة في جدول أعمال اللجنة كافية وتفي بأهداف اللجنة						
6	**نوعية رئاسة اللجنة** رئاسة اللجنة تعمل بصورة مرضية من حيث تشجيع فاعلية وكفاءة الاجتماعات، مع مستوى مناسب من التعاون خارج الإطار الرسمي						
7	**قنوات الاتصال مفتوحة** اللجنة التنفيذية منفتحة الاتصالات مع أفراد الجمعية وهو ما يسهل الكشف عن المشاكل						
8	**امتلاك الأعضاء للمهارات والخبرات المناسبة** اللجنة التنفيذية تضم في عضويتها مزيجًا ملائمًا من المهارات والخبرات						
9	**اختصاصات واضحة** اختصاصات اللجنة واضحة بالنسبة لدورها تجاه المجلس ككل						
10	**كفاية عدد الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر** عدد ومدة الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر كاف للسماح للجنة التنفيذية للقيام بواجباتها على أكمل وجه						

م	التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
11	**البيانات موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها** المستندات والبيانات الواردة للجنة التنفيذية موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها وترسل قبل الاجتماعات بوقت كاف						
12	**دعوة الأشخاص المختصين لحضور الاجتماعات وعرض المعلومات** حسبما تقتضي الحاجة، يطلب من مدراء الأقسام الحضور لعرض معلوماتهم بشأن موضوعات النقاش						
13	**اجتماعات اللجنة تنعقد قبل اجتماعات مجلس الإدارة بوقت كاف** اجتماعات اللجنة التنفيذية تنعقد قبل اجتماعات المجلس بوقت كاف يسمح بمعالجة المواضيع المعلقة						
14	**حضور الاجتماعات والمشاركة فيها** كل أعضاء اللجنة التنفيذية يحضرون اجتماعاتها ويساهمون بشكل إيجابي						
15	**تكريس الوقت الكافي لتحمل المسؤوليات** كل أعضاء اللجنة التنفيذية يخصصون وقتًا كافيًا ويلتزمون بتحمل مسؤولياتهم						
16	**استمرار التطوير الشخصي لتحديث القدرات** أعضاء اللجنة التنفيذية يواظبون على تطوير أنفسهم بهدف تحديث مهاراتهم ومعرفتهم						

م	اسم العضو	الصفة	التوقيع
١	سعد محمد سعد ال حشاش القحطاني	الرئيس	
٢	مشبب علي هادي آل وعلة القحطاني	نائب الرئيس	
٣	يحي محمد جبران آل معييف القحطاني	عضو	
٤	محمد بن سعيد بن علي التليدي	عضو	
٥	جابر محمد جابر الحسني القحطاني	عضو	

أمين المجلس: يحي محمد جبران آل معييف القحطاني

التوقيع: