



جمعية البر والخدمات الإنسانية بالقوباء

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



سياسة وآليات تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له

جمعية البر والخدمات الإنسانية بالقوباء



المادة الأولى : عناصر تقييم أداء مجلس الإدارة

يعمل مجلس الإدارة على إجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأدائه ككل وأداء لجاته وأداء أعضائه كأفراد ، وينبغي أن يهدف التقييم الفردي لإظهار ما إذا كان كل عضو يسهم بشكل فعال ومستمر وملتزماً 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 تعين 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 بناءه 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 خصيصاً ولتناسب مع الاحتياجات المتغيرة وظروف المستقبل .

إجابات هذه وغيرها ينبغي أنتمكن 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 طرأـت ؟ وهـل ينبغي أو كان ينبغي توقع حدوثـه ؟

وـ. الأمور المختصـ بها المجلس وحـدهـ : هلـ هيـ الأنـسبـ والأـصحـ ؟

زـ. هلـ المجلسـ كـلـ مـلـمـ بأـحدـ التـطـورـاتـ وـالـمـسـتـجـدـاتـ فـيـ الـبيـئةـ التـنـظـيمـيـةـ وـالـشـرـيعـيـةـ ؟

حـ. ماـ مدـىـ فـاعـلـيـةـ لـجـانـ الـمـجـلـسـ ؟ـ يـنـبـغـيـ هـنـاـ أـيـضـاـ تـقـيـيـمـ الـإـجـرـاءـاتـ الـتـيـ تـسـاعـدـ عـلـىـ دـعـمـ فـاعـلـيـةـ الـمـجـلـسـ ،ـ مـثـلـ :

1ـ هلـ تـعـرـضـ عـلـىـ الـمـجـلـسـ الـمـعـلـومـاتـ الـمـنـاسـبـ بـالـقـدـرـ الـمـنـاسـبـ فـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ وـالـجـودـةـ الـمـطـلـوـبةـ ؟

2ـ هلـ تـسـتـجـيبـ الـإـدـارـةـ لـطـلـبـاتـ التـوـضـيـحـ أـوـ الإـسـهـابـ ؟

3ـ هلـ يـرـدـ الـمـجـلـسـ عـلـىـ الـإـدـارـةـ بـتـعـقـيـبـاتـ مـفـيـدـةـ بـشـأنـ طـلـبـاتـهاـ ؟

4ـ هلـ عـدـدـ وـمـدـدـ اـجـتمـاعـاتـ مـجـلـسـ الـإـدـارـةـ وـلـجـانـهـ كـافـيـةـ كـيـ يـدـرـسـواـ الـمـسـائلـ الـمـعـرـوـضـةـ عـلـيـهـمـ ؟

5ـ هلـ يـسـتـغـلـ وـقـتـ الـاجـتمـاعـاتـ بـشـكـلـ فـعـالـ ؟



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

- (١) هل يظهر رئيس مجلس الإدارة قدرته بشكل ناجح في قيادة المجلس ؟
- (٢) هل تدار علاقات واتصالات المتبرعين بشكل جيد ؟
- (٣) هل العلاقات والاتصالات داخل المجلس بناة ؟
- (٤) هل إجراءات تحديد جدول الأعمال فعالة ؟
- (٥) هل تمكن أعضاء المجلس من عرض مسائلهم وشواغلهم ؟
- (٦) هل أمين سر المجلس يستفاد من قدراته وإمكاناته بشكل كبير ؟

المادة الثالثة : تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة المستقلين

يجب على رئيس المجلس وبقى أعضائه مراعاة العناصر، وكذلك العضو المعنى يجب أن يطلب منه تقييم نفسه ، استناداً إلى الأسئلة التالية :

- أ. مدى جودة استعدادهم وجاهزية معلوماتهم لحضور اجتماعات المجلس ؟ وهل حضورهم كان مرضياً ومقنعاً ؟
- 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 علاقتهم 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

=3 بعض الوقت / متوسط

=2 أحياناً / أقل من المتوسط

=1 نادراً / ضعيف

=5 طوال الوقت / رضام

=4 معظم الوقت / أفضل من
المتوسط

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



					إنجاح العلاقات الداخلية في المجلس أعضاء المجلس يصدرون قراراتهم بالتعاون وبشكل موضوعي لصالحة الجمعية ويشعرون بمسؤولية جماعية عن تحقيق النجاح للجمعية	4
					إنجاح علاقات المجلس بالآخرين مجلس الإدارة يتواصل بشكل فعال مع كل أصحاب المصالح بالجمعية ويسعى لمعرفة آرائهم وتعقيبائهم	5
					المهارات الخاصة بأعضاء المجلس أعضاء المجلس يفهمون جيداً دور كل منهم ودور أقرانه بالمجلس المتوقع قيامهم به ويملكون المهارات والخبرات المطلوبة ل القيام بمهامهم	6
					التجاوب مع الأحداث مجلس الإدارة يتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأحداث كي يساعد على الوصول لقرارات فعالة وتنفيذها وتعزيز الشفافية في تبادل المعلومات	7
					رئيس مجلس الإدارة أسلوب رئيس المجلس ونمطه القيادي يشجع على اتخاذ القرارات بفاعلية وعلى النقاش البناء ويضمن تصرف وتعامل المجلس بشكل جماعي موحد	8
					علاقة رئيس المجلس بالمدير التنفيذي للجمعية رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يعملان سوياً بشكل جيد واختلاف مهارات وخبرات كل منها يؤدي للتكامل بينهما	9
					حضور المجتمعات والمساهمة فيها كل أعضاء المجلس يحضرون الاجتماعات ويساركون بإيجابية	10



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 ويمثل أفضل مزيج من المهارات لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية						
13	ميئاق المجلس احتياجات المجلس ملائمة ومهامه ومسؤوليته واضحة بحيث يتناول ويبت في الأمور الواجبة						
14	لجان المجلس إنشاء لجان المجلس يتم بالشكل الواجب، وللجان 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						



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



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



أداة تقييم فاعلية عضو مجلس الإدارة

=3 بعض الوقت / متوسط

=2 أحياناً / أقل من المتوسط

=1 نادراً / ضعيف

=5 طوال الوقت / رضا تام

=4 معظم الوقت / أفضل من المتوسط

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



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



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



م	التصرفات	لا ينطبق	1	2	3	4	5
13	فهم الجمعية ونشاطها						
14	الوقت الكافي للمهام						
15	المرونة						
16	التأثير الشخصي						
17	إظهار الفطنة						
18	التطوير المهني						
19	إنجاح العلاقات مع إدارة الجمعية						
20	إنجاح العلاقات مع الجهات الخارجية						
21	التنسيق مع أمين سر المجلس						
22	التنسيق مع أهل الخبرات						



أداة تقييم فاعلية اللجنة التنفيذية

= بعض الوقت / متوسط

= أحياناً / أقل من المتوسط

= نادراً / ضعيف

= معظم الوقت / أفضل من المتوسط

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



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



م	التصيرات	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 مواضيع النقاش						
13	اجتماعات اللجنة تعقد قبل اجتماعات مجلس الإدارة بوقت كاف اجتماعات اللجنة التنفيذية تعقد قبل اجتماعات المجلس بوقت كاف يسمح بمعالجة المواضيع المعلقة						
14	حضور الاجتماعات والمشاركة فيها كل أعضاء اللجنة التنفيذية يحضرون اجتماعاتها ويساهمون بشكل إيجابي						
15	تكرис الوقت الكافي لتحمل المسؤوليات كل أعضاء اللجنة التنفيذية يخصصون وقتاً كافياً ويلتزمون بتحمل مسؤولياتهم						
16	استمرار التطوير الشخصي لتحديث القدرات أعضاء اللجنة التنفيذية يواكبون على تطوير أنفسهم بهدف تحديث مهاراتهم ومعرفتهم						



جمعية البر و الخدمات الإنسانية بالقوباء

توقيع الأعضاء :

الرقم	الاسم	صفته بالمجلس	التوقيع
1	عبد الله سعيد محمد الحارثي	رئيس المجلس	
2	عبد الله حمدان فايز الحارثي	نائب الرئيس	
3	محمد مبارك محمد العمرى	المشرف المالي	
4	سويلم فراج عمرين الشهوري	عضو	
5	مرضي مشيعل محمد العمرى	عضو	

والله ولي التوفيق