

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية ملهمون

لتنمية المواهب

Mulhmoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

سياسة وآليات تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له

تم اعتماد سياسة وآليات تقييم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له بجمعية ملهمون لتنمية المواهب في
اجتماع مجلس الإدارة بجلسته تحت رقم: (٢٠٢٥/٢)، المنعقدة بتاريخ: ١٤٤٦/١١/٠٦ هـ الموافق
٢٠٢٥/٠٥/٠٤ م.

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية مُلهمون

لتنمية المواهب

Mulhmoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

المحتويات

٣
٣
٤
٥
٥
٨
١٢

المادة الأولى: عناصر تقييم أداء مجلس الإدارة

المادة الثانية: تقييم أداء مجلس الإدارة

المادة الثالثة: تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة المستقلين

المادة الرابعة: أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة

أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة

أداة تقييم فاعلية اللجنة التنفيذية



المادة الأولى: عناصر تقييم أداء مجلس الإدارة

يعمل مجلس الإدارة على إجراء تقييم سنوي رسمي ودقيق لأدائه ككل وأداء لجانته وأداء أعضائه كأفراد، وينبغي أن يهدف التقييم الفردي لإظهار ما إذا كان كل عضو يسهم بشكل فعال ومستمر وملتمًا 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 بناءً 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 ولتناسب 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 ولجانته لحاجة الجمعية؟ هل يملك المزيج السليم من المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة في ضوء استراتيجية المستقبل؟ هل علاقات المجلس داخل وخارج الجمعية تؤدي ثمارها؟

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

و. الأمور المختصة 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:

١- هل تعرض على المجلس المعلومات المناسبة بالقدر المناسب في الوقت المناسب والجودة المطلوبة؟ وهل تستجيب الإدارة لطلبات التوضيح أو الإسهاب؟ هل يرد المجلس على الإدارة بتعليقات مفيدة بشأن طلباتها؟

٢- هل عدد ومدد اجتماعات مجلس الإدارة ولجانته كافية كي يدرسوا المسائل المعروضة عليهم؟ وهل يستغل وقت الاجتماعات بشكل فعال؟

٣- 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 إدراجها 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 بناءة؟

(٤) هل إجراءات تحديد جدول الأعمال فعالة؟ هل تمكن أعضاء المجلس من عرض مسألهم وشواغلهم؟



٥) 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 يبدو 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 مساهماتهم 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:

١. آخر التطورات والمستجدات في مجالات حوكمة الجمعيات والتقارير المالية؟

٢. مستجدات مجال العمل الخيري لمواكبة التغيرات لتحقيق أهداف الجمعية؟



المادة الرابعة: أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة ولجان المجلس

أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة

٣= بعض الوقت / متوسط

٢= أحياناً / أقل من المتوسط

١= نادراً / ضعيف

٥= طوال الوقت / رضا تام

٤= معظم الوقت / أفضل من المتوسط

م	التصرفات	لا ينطبق	١	٢	٣	٤	٥
١	وضع استراتيجيات الجمعية كل أعضاء المجلس يدعمون ويناقشون استراتيجيات وقيم الجمعية بحيث يمكنهم ضبط الأداء من أعلى التنظيم						
٢	الاستراتيجية كل أعضاء المجلس يفهمون بوضوح النشاط الأساسي للجمعية وتوجهها الاستراتيجي واحتياجاتها من الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهداف الجمعية						
٣	إدارة اجتماعات ومداومات المجلس في اجتماعات المجلس تشجيع على النقاش بمستوى جيد وتداول الأمور بشكل جاد وشفاف						
٤	إنجاح العلاقات الداخلية في المجلس أعضاء المجلس يصدرون قراراتهم بالتعاون وبشكل موضوعي لمصلحة الجمعية ويشعرون بمسؤولية جماعية عن تحقيق النجاح للجمعية						
٥	إنجاح علاقات المجلس بالآخرين مجلس الإدارة يتواصل بشكل فعال مع كل أصحاب المصالح بالجمعية ويسعى لمعرفة آرائهم وتعليقاتهم						
٦	المهارات الخاصة بأعضاء المجلس أعضاء المجلس يفهمون جيداً دور كل منهم ودور أقرانه بالمجلس المتوقع قيامهم به ويمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة للقيام بمهامهم						
٧	التجاوب مع الأحداث مجلس الإدارة يتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأحداث كي يساعد على الوصول لقرارات فعالة						

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية ملهمون

لتنمية المواهب

Mulhmoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

						وتنفيذها وتعزيز الشفافية في تبادل المعلومات	
						رئيس مجلس الإدارة أسلوب رئيس المجلس ونمطه القيادي يشجع على اتخاذ القرارات بفاعلية وعلى النقاش البناء ويضمن تصرف وتعامل المجلس بشكل جماعي موحد	٨
						علاقة رئيس المجلس بالمدير التنفيذي للجمعية رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي يعملان سوياً بشكل جيد واختلاف مهارات وخبرات كل منهما يؤدي للتكامل بينهما	٩
						حضور الاجتماعات والمساهمة فيها كل أعضاء المجلس يحضرون الاجتماعات ويشاركون بإيجابية	١٠

٥	٤	٣	٢	١	لا ينطبق	التصرفات	م
---	---	---	---	---	-------------	----------	---

055 022 6456

www.mulhmoon.org

info@mulhmoon.org

مكة المكرمة - حي بطحاء قريش - شارع ثوبان النبوي ☎

@Mulhmoon24

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية ملهمون

لتنمية المواهب

Mulhimoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

						قنوات الاتصال مفتوحة مجلس الإدارة يبقى على قنوات اتصال مفتوحة مع إدارة الجمعية والجهات الأخرى وتصله كل المعلومات بالمواصفات المطلوبة	١١
						تشكيل المجلس مجلس الإدارة عدد أعضائه مناسب ويملك أفضل مزيج من المهارات لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية	١٢
						ميثاق المجلس اختصاصات المجلس ملائمة ومهامه ومسؤوليته واضحة بحيث يتناول ويبت في الأمور الواجبة	١٣
						لجان المجلس إنشاء لجان المجلس يتم بالشكل الواجب، واللجان تقوم بالمهام الموكلة إليها وتبلغ المجلس بالنتائج بشكل واضح وكامل	١٤
						أمين سر المجلس يقوم بدور المسار المناسب لتزويد المجلس بالمعلومات ويعاون رئيس المجلس وأعضاءه غير التنفيذيين	١٥
						الاجتماعات 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	١٦
						التوقيت الملائم للمعلومات يتلقى المجلس المعلومات المطلوبة في غضون فترة كافية لدراستها مع فرصة لمزيد من التوضيح إن استدعى الأمر	١٧
						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	١٨
						اجتماع الجمعية العمومية الجمعية تحقق أقصى استفادة من اجتماع الجمعية العمومية السنوي	١٩

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية ملهمون

لتنمية المواهب

Mulhmoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

						أصحاب المصالح الخارجية	٢٠
						مجلس الإدارة يعرف أصحاب المصالح الخارجيين ويحرص على وجود مستوى ملائم من الاتصال معهم ليعود على الجمعية بالفائدة	
						التعريف بالجمعية والتدريب	٢١
						أعضاء المجلس يتلقون برنامج تعريف ملائم عند تعيينهم ويتلقون تدريبًا منتظمًا لتلبية حاجاتهم للتطوير	
						خطة التعاقب الوظيفي	٢٢
						توجد خطة مناسبة لإحلال كبار التنفيذيين الأساسيين	
						تقييم الأداء	٢٣
						يخضع كل عضو مجلس إدارة شخصيًا لتقييم أداء سنوي يقيس إسهاماته ومدى التزامه	

أداة تقييم فاعلية مجلس الإدارة

٣ = بعض الوقت / متوسط

٢ = أحيانًا / أقل من المتوسط

١ = نادرًا / ضعيف

055 022 6456

www.mulhmoon.org

info@mulhmoon.org

مكة المكرمة - حي بطحاء قريش - شارع ثوبان النبوي ☎

@Mulhmoon24

الرقم:
التاريخ:
المرفقات:

جمعية مُلهمون
لتنمية المواهب
Mulhimoon Association



المملكة العربية السعودية
المركز الوطني للقطاع غير الربحي
تصريح رقم : 100065780

٥ = طوال الوقت / رضا تام

٤ = معظم الوقت / أفضل من المتوسط

م	التصرفات	لا ينطبق	١	٢	٣	٤	٥
١	وضع الاستراتيجية عضو مجلس الإدارة يفهم بوضوح النشاط الأساسي للجمعية ويشارك في وضع أهدافه الاستراتيجية						
٢	إنجاح الأداء عضو مجلس الإدارة يحرص على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف الجمعية						
٣	تحديد وتطبيق القيم عضو المجلس يدعم معايير وقيم الجمعية، ما يمكنه من ضبط الأداء من أعلى التنظيم						
٤	إظهار الشجاعة والنزاهة عضو المجلس مستعد للتمسك بموقفه والمعارضة بشكل بناء وأن يكون قدوة في التصرف في الأمور الأخلاقية						
٥	حضور اجتماعات المجلس عضو المجلس يحضر اجتماعاته بانتظام						
٦	التحضير للاجتماع عضو المجلس يقوم بالتحضير جيداً قبل الاجتماعات						
٧	المشاركة الإيجابية عضو المجلس يشارك بإيجابية في المناقشات الجادة والشفافة وفيما بين اجتماعات المجلس						
٨	تحمل المساءلة الشخصية عضو المجلس يبرهن على تحمل المسؤولية لتعزيز إنجاح الجمعية						
٩	أطر العمل الخاصة بالمخاطر والرقابة						

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية ملهمون

لتنمية المواهب

Mulhmoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

						طريقة عضو المجلس في تقييم المخاطر بالجمعية منفتحة واستفهامية	
						التجاوب مع الأخبار السيئة عضو المجلس يتجاوب بشكل إيجابي وبناء مع الأخبار السيئة ما يشجع على الشفافية والصرحة في تبادل المعلومات	١٠
						فهم الإسهامات عضو المجلس يدرك جيدًا دوره وأدوار أقرانه المتوقعة منهم	١١
						مهارات العضو عضو المجلس يملك المهارات والخبرات المناسبة لدوره	١٢

م	التصرفات	لا ينطبق	١	٢	٣	٤	٥
١٣	فهم الجمعية ونشاطها						

055 022 6456

www.mulhmoon.org

info@mulhmoon.org

مكة المكرمة - حي بطحاء قريش - شارع ثوبان النبوي ☎

@Mulhmoon24

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية مُلهمون

لتنمية المواهب

Mulhmoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

					عضو المجلس يبذل الجهد المطلوب لمعرفة وفهم الجمعية ونشاطها	
					الوقت الكافي للمهام عضو المجلس يكرس وقتاً كافياً لممارسة مهامه	١٤
					المرونة عضو المجلس يتوقع ويتقبل مسألة التغيير ويعزز الجوانب الإيجابية للتغيير لدى الآخرين	١٥
					التأثير الشخصي عضو المجلس يتواصل بشكل مؤثر ويسعى لفهم وجهات نظر الآخرين، ويقوم بالتفاوض أو التأثير حسب الموقف	١٦
					إظهار الفطنة عضو المجلس يتخذ قرارات سليمة وأحكامه عاقلة عند مناقشة جدول أعمال المجلس	١٧
					التطوير المهني عضو المجلس يتحمل مسؤولية تطوير نفسه مهنيًا باستمرار لمواكبة التغيرات وتحسين جودة المخرج للمستفيدين بمستوياتهم	١٨
					إنجاح العلاقات مع إدارة الجمعية عضو المجلس منفتح في اتصالاته مع إدارة الجمعية وغيرهم حسب اللزوم	١٩
					إنجاح العلاقات مع الجهات الخارجية عضو المجلس منفتح مع الاتصالات مع كبار المانحين وغيرهم من أصحاب العلاقة حسب ما يلائم المجلس	٢٠
					التنسيق مع أمين سر المجلس عضو المجلس يستفيد بشكل ملائم من دعم أمين سر المجلس	٢١
					التنسيق مع أهل الخبرات عضو المجلس يستشير ويتواصل مع أهل الخبرات كلما لزم الأمر أو حسب الموقف	٢٢

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية مُلهمون

لتنمية المواهب

Mulhmoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780



أداة تقييم فاعلية اللجنة التنفيذية

٣= بعض الوقت / متوسط

٢= أحياناً / أقل من المتوسط

١= نادراً / ضعيف

٥= طوال الوقت / رضا تام

٤= معظم الوقت / أفضل من المتوسط

055 022 6456

www.mulhmoon.org

info@mulhmoon.org

مكة المكرمة - حي بطحاء قريش - شارع ثوبان النبوي ☎

@Mulhmoon24



م	التصرفات	لا ينطبق	١	٢	٣	٤	٥
١	فهم أهداف النشاط الرئيسي كل أعضاء اللجنة التنفيذية يفهمون جيدًا الأنشطة والبرامج والمشاريع						
٢	التركيز على المجالات الواجبة اللجنة التنفيذية تركز على توجيه الأسئلة السليمة للإدارة التنفيذية وتتجنب التفاصيل الثانوية بشكل فعال						
٣	نوعية التفاعل مع الإدارة التنفيذية اللجنة التنفيذية تشارك الإدارة التنفيذية بشكل إيجابي فيما يخص نطاق العمل والملاحظات وباقي المسائل ذات الصلة						
٤	صراحة النقاش اجتماعات اللجنة التنفيذية تستحث نوعية مميزة من النقاش ومداومات جادة وشفافة						
٥	موضوعات جدول الأعمال الموضوعات المدرجة في جدول أعمال اللجنة كافية وتفي بأهداف اللجنة						
٦	نوعية رئاسة اللجنة رئاسة اللجنة تعمل بصورة مرضية من حيث تشجيع فاعلية وكفاءة الاجتماعات، مع مستوى مناسب من التعاون خارج الإطار الرسمي						
٧	قنوات الاتصال مفتوحة اللجنة التنفيذية منفتحة للاتصالات مع أفراد الجمعية وهو ما يسهل الكشف عن المشاكل						
٨	امتلاك الأعضاء للمهارات والخبرات المناسبة اللجنة التنفيذية تضم في عضويتها مزيجًا ملائمًا من المهارات والخبرات						
٩	اختصاصات واضحة اختصاصات اللجنة واضحة بالنسبة لدورها تجاه المجلس ككل						

الرقم:

التاريخ:

المرفقات:

جمعية ملهمون

لتنمية المواهب

Mulhimoon Association



المملكة العربية السعودية

المركز الوطني للقطاع غير الربحي

تصريح رقم : 100065780

						كفاية عدد الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر	١٠
						عدد ومدة الاجتماعات وسهولة الوصول للمصادر كاف للسماح للجنة التنفيذية للقيام بواجباتها على أكمل وجه	

						البيانات موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها	١١
						المستندات والبيانات الواردة للجنة التنفيذية موجزة ومتصلة بالموضوع وفي وقتها وترسل قبل الاجتماعات بوقت كاف	
						دعوة الأشخاص المختصين لحضور الاجتماعات وعرض المعلومات	١٢
						حسبما تقتضي الحاجة، يطلب من مدراء الأقسام الحضور لعرض معلوماتهم بشأن موضوعات النقاش	
						اجتماعات اللجنة تنعقد قبل اجتماعات مجلس الإدارة بوقت كاف	١٣
						اجتماعات اللجنة التنفيذية تنعقد قبل اجتماعات المجلس بوقت كاف يسمح بمعالجة المواضيع المتعلقة	
						حضور الاجتماعات والمشاركة فيها	١٤
						كل أعضاء اللجنة التنفيذية يحضرون اجتماعاتها ويساهمون بشكل إيجابي	
						تكريس الوقت الكافي لتحمل المسؤوليات	١٥
						كل أعضاء اللجنة التنفيذية يخصصون وقتاً كافياً ويلتزمون بتحمل مسؤولياتهم	
						استمرار التطوير الشخصي لتحديث القدرات	١٦
						أعضاء اللجنة التنفيذية يواظبون على تطوير أنفسهم بهدف تحديث مهاراتهم ومعرفتهم	