

الجمعية النسائية  
الخيرية بحفرالباطن  
Women's Charity Association In Hafr Al - Batin



# سياسة تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية





## الاعتماد

تم اعتماد السياسات في الاجتماع العمومي الاول لعام ٢٠٢٣ م  
يوم الإثنين الموافق ١٣ / فبراير / ٢٠٢٣ م

إجتماع مجلس الاداره ٢  
٢٨ / ديسمبر / ٢٠٢٢ م  
الموافق ٢٤ / ٥ / ١٤٤٤ هـ





#### المادة (1): تمهيد

- (1) مع عدم الإخلال بما جاء في التشريعات والقوانين المعمول بها في المملكة العربية السعودية، ونظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية، واللائحة الأساسية للجمعية، تأتي هذه السياسة استكمالاً لها، دون أن تحل محلها.
- (2) من أجل مساعدة المجلس في تحقيق أهدافه بصورة فاعلة؛ يقوم مجلس الإدارة بتقييم أداء المجلس وأداء أعضائه، وتقييم أداء لجان المجلس وأعضاء تلك اللجان، وكذلك تقييم أداء الإدارة التنفيذية. ويراعى التالي في عمليات التقييم:
  - (أ) أن يكون التقييم موضوعياً ومستقلاً.
  - (ب) أن يشجع التقييم المناقشة المفتوحة والبناءة حول الأداء.
  - (ج) أن يكون المجلس قد حدد الأهداف الرئيسية المقصود تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء.
  - (د) أن يظل تقييم الأداء الفردي سرياً.

#### المادة (2): الهدف من السياسة

- تهدف هذه السياسة إلى تقديم إطار عمل خاص بتقييم الأداء للإدارة العليا في الجمعية. وتضع هذه السياسة القواعد والضوابط اللازمة حتى تتم عمليات التقييم بشفاافية وعدالة.
- من أجل مساعدة المجلس في تحقيق أهدافه بصورة فاعلة؛ يقوم مجلس الإدارة بتقييم أداء المجلس وأداء أعضائه، وتقييم أداء لجان المجلس وأعضاء تلك اللجان، وكذلك تقييم أداء الإدارة التنفيذية. ويراعى التالي في عمليات التقييم:
- (هـ) أن يكون التقييم موضوعياً ومستقلاً.
  - (و) أن يشجع التقييم المناقشة المفتوحة والبناءة حول الأداء.
  - (ز) أن يكون المجلس قد حدد الأهداف الرئيسية المقصود تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء.
  - (ح) أن يظل تقييم الأداء الفردي سرياً.

#### المادة (3): المسؤول عن تطبيق السياسة

- (1) مجلس الإدارة: اعتماد ومراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية التي ستستخدم في عمليات تقييم الأداء في بداية كل سنة مالية، واعتماد خطة عمل لعمليات تطوير الأداء ومراقبة أداء هذه الخطة.
- (2) رئيس مجلس الإدارة: الإشراف على عمليات تقييم الأداء السنوية.

#### المادة (4): السياسة

- أولاً: تقييم أداء المجلس وأداء أعضاء المجلس
- (1) يجب تقييم أداء مجلس الإدارة و/أو أداء أعضاء المجلس بشكل سنوي.
  - (2) يجب أن تتم عملية التقييم تحت إشراف رئيس المجلس. ويمكن طلب المساعدة الاستشارية من مستشارين خارجيين في عملية التقييم.
  - (3) يضع مجلس الإدارة الآليات اللازمة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية لتقييم أداء المجلس وأعضائه ولجانته والإدارة التنفيذية سنوياً؛ وذلك من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية وجودة إدارة المخاطر وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية وغيرها، على أن تحدد جوانب القوة والضعف واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الجمعية.



- 4) يقوم مجلس الإدارة بإجراء تقييم ذاتي لأدائه و/أو يقوم كل عضو بعمل تقييم ذاتي لأدائه، ويجب أن تكون إجراءات تقييم الأداء مكتوبة وواضحة وأن يفصح عنها لأعضاء مجلس الإدارة والأشخاص المعنيين بالتقييم.
  - 5) يجب أن يشتمل تقييم الأداء على المهارات والخبرات التي يمتلكها المجلس، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، مع العمل على معالجة نقاط الضعف بالطرق الممكنة كترشيح كفايات مهنية تستطيع تطوير أداء المجلس، ويجب أيضاً أن يشتمل تقييم الأداء على تقييم آليات العمل في المجلس بشكل عام.
  - 6) يراعى التالي في التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة:
    - أ) مدى المشاركة الفاعلة للعضو في وإثراء النقاشات وصياغة القرارات.
    - ب) التزامه بأداء واجباته ومسؤولياته.
    - ج) حضور جلسات اللجان وتخصيص الوقت اللازم لها والتحضير المسبق.
    - د) الالتزام بشروط العضوية والعمل بنزاهة وموضوعية والعلاقة مع باقي الأعضاء والإدارة التنفيذية.
  - 7) يمكن تعيين استشاري خارجي لإجراء التقييم إذا رأى المجلس ضرورة لذلك.
  - 8) يقوم رئيس المجلس بعرض نتائج التقييم ومناقشة أعضاء المجلس عن نقاط القوة والضعف في أداء الأعضاء، ويقوم المجلس بمناقشة أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
  - 9) على المجلس الموافقة على خطة عمل واضحة بما في ذلك نواحي التطوير المطلوبة، كما على المجلس مراقبة أداء هذه الخطة على الأقل سنوياً.
  - 10) يجب أن يتضمن تقرير مجلس الإدارة السنوي للجمعية العمومية العادية الوسائل التي اعتمد عليها المجلس في تقييم أدائه وأداء لجان وأعضائه، والجهة الخارجية التي قامت بالتقييم وعلاقتها بالجمعية، إن وجدت.
- ثانياً: تقييم أداء اللجان المنبثقة من المجلس وأداء أعضاء اللجان
- 1) يجب تقييم أداء اللجان المنبثقة من المجلس و/أو أداء أعضاء هذه اللجان بشكل سنوي.
  - 2) يجب أن تتم عملية التقييم تحت إشراف رئيس المجلس، ويفضل أن يتم ذلك بمشاركة فاعلة من رئيس كل لجنة. ويمكن طلب المساعدة الاستشارية من مستشار خارجي في عملية تقييم اللجان الأخرى.
  - 3) يضع مجلس الإدارة الآليات اللازمة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء كل لجنة وأعضائها سنوياً؛ وذلك من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق أهداف اللجنة.
  - 4) تقوم كل لجنة على حدة بإجراء تقييم ذاتي لأدائها و/أو يقوم كل عضو في اللجنة بعمل تقييم ذاتي لأدائه، ويجب أن تكون إجراءات تقييم الأداء مكتوبة وواضحة وأن يفصح عنها لأعضاء لجان المجلس.
  - 5) يجب أن يشتمل تقييم الأداء على المهارات والخبرات التي تمتلكها كل لجنة، وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، مع العمل على معالجة نقاط الضعف بالطرق الممكنة كترشيح كفايات مهنية تستطيع تطوير أداء اللجنة، ويجب أيضاً أن يشتمل تقييم الأداء على تقييم آليات العمل في اللجنة بشكل عام.
  - 6) يراعى التالي في التقييم الفردي لأعضاء اللجان المنبثقة من المجلس:
    - أ) مدى المشاركة الفاعلة للعضو في وإثراء النقاشات وصياغة القرارات.
    - ب) التزامه بأداء واجباته ومسؤولياته.
    - ج) حضور جلسات اللجان وتخصيص الوقت اللازم لها والتحضير المسبق.
    - د) العمل بنزاهة وموضوعية والعلاقة مع باقي الأعضاء والإدارة التنفيذية.

- 7) يقوم رئيس كل لجنة بعرض نتائج التقييم ومناقشة أعضاء اللجنة عن نقاط القوة والضعف في أداء الأعضاء، وتقوم كل لجنة بمناقشة أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
- 8) على المجلس الموافقة على خطة عمل واضحة بما في ذلك نواحي التطوير المطلوبة، كما على المجلس مراقبة أداء هذه الخطة على الأقل سنوياً.

ثالثاً: تقييم أداء أعضاء الإدارة التنفيذية

- 1) يجب تقييم أداء جميع أعضاء الإدارة التنفيذية بشكل سنوي من قبل مجلس الإدارة وتحت إشراف رئيس المجلس. ويمكن طلب المساعدة الاستشارية من مستشار خارجي في عملية التقييم.
- 2) يجب أن تكون إجراءات تقييم الأداء مكتوبة وواضحة وأن يفصح عنها للإدارة التنفيذية.
- 3) يضع مجلس الإدارة الآليات اللازمة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية لتقييم أداء الإدارة التنفيذية سنوياً؛ وذلك من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية وجودة إدارة المخاطر وكفاية أنظمة الرقابة الداخلية وغيرها، على أن تحدد جوانب القوة والضعف واقتراح معالجتها بما يتفق مع مصلحة الجمعية.
- 4) يراعى التالي في التقييم الفردي لأعضاء الإدارة التنفيذية من المجلس:
  - أ) التزامه بأداء واجباته ومسؤولياته.
  - ب) الالتزام بأنظمة وسياسات الجمعية.
  - ج) العمل بنزاهة وموضوعية، واحترام أخلاقيات العمل.
  - د) الالتزام بالتفرغ للعمل في الجمعية والعلاقة مع باقي أعضاء الإدارة التنفيذية وموظفي الجمعية.
- 5) يقوم رئيس مجلس الإدارة بعرض نتائج التقييم ومناقشة الإدارة التنفيذية عن نقاط القوة والضعف في الأداء، ويقوم بمناقشة أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
- 6) على المجلس الموافقة على خطة عمل واضحة بما في ذلك نواحي التطوير المطلوبة، كما على المجلس مراقبة أداء هذه الخطة على الأقل سنوياً.

#### المادة (5): مؤشرات الأداء

فيما يلي بعض مؤشرات الأداء (KPIs) على سبيل المثال لا الحصر:

أولاً: مؤشرات نوعية:

- 1) ما هي درجة الانحراف بين الموازنة التقديرية للجمعية والأرقام الفعلية المحققة؟
- 2) ما مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المرجوة؟
- 3) ما مدى الاستجابة نحو تصويب الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية؟
- 4) ما مدى الاستجابة السريعة نحو إدراك المشاكل والقدرة على حلها؟
- 5) ما هي الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها؟ وارتباطها بطبيعة العمل؟

ثانياً: مؤشرات كمية:

- 1) العائد على متوسط أصول الجمعية.
- 2) معدل النمو السنوي لعوائد الجمعية.
- 3) معدل النمو السنوي في أصول الجمعية.



- 4) معدل النمو في عدد أعضاء الجمعية.
- 5) معدل دوران موظفي الجمعية (لقياس درجة الانتماء للجمعية).

#### المادة (6): عملية التقييم

أولاً: تقييم أداء المجلس وأداء أعضاء المجلس

- 1) يتم توزيع نماذج التقييم على أعضاء المجلس ليقوموا بتعبئتها دون الإفصاح عن أسمائهم.
- 2) يقوم أمين سر مجلس الإدارة بتفريغ النتائج وإعداد ملخص بها وتقديمها لرئيس المجلس.
- 3) تعرض النتائج على المجلس.
- 4) يتم مناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
- 5) يتم مناقشة خطة عمل تغطي نواحي التطوير المطلوبة.
- 6) يستخدم مجلس الإدارة نتائج التقييم كأحد عناصر مدخلات عملية الترشيح لعضوية المجلس في المستقبل.

ثانياً: تقييم أداء اللجان المنبثقة من المجلس وأداء أعضاء اللجان

- 1) يتم توزيع نماذج التقييم على أعضاء اللجان ليقوموا بتعبئتها دون الإفصاح عن أسمائهم.
- 2) يقوم أمين سر اللجنة بتفريغ النتائج وإعداد ملخص بها وتقديمها لرئيس اللجنة.
- 3) تعرض النتائج على المجلس.
- 4) يتم مناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
- 5) يتم مناقشة خطة عمل تغطي نواحي التطوير المطلوبة.
- 6) يستخدم مجلس الإدارة نتائج التقييم كأحد عناصر مدخلات عملية الترشيح لعضوية اللجان في المستقبل.

ثالثاً: تقييم أداء الإدارة التنفيذية

- 1) يتم توزيع نماذج التقييم على أعضاء المجلس ليقوموا بتعبئتها دون الإفصاح عن أسمائهم.
- 2) يقوم أمين سر مجلس الإدارة بتفريغ النتائج وإعداد ملخص بها وتقديمها لرئيس المجلس.
- 3) تعرض النتائج على المجلس.
- 4) يتم مناقشة نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أي إجراءات تصحيحية مطلوبة.
- 5) يتم مناقشة خطة عمل تغطي نواحي التطوير المطلوبة.
- 6) يستخدم مجلس الإدارة نتائج التقييم كأحد عناصر تجديد التعاقد.

#### المادة (7): اعتماد ونشر وتنفيذ السياسة

تُعتمد هذه السياسة وأي تعديل لاحق عليها من مجلس الإدارة في الجمعية، ويُعتمد العمل بهذه السياسة من تاريخ اعتمادها، ويبلغ بها جميع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجان المجلس، ويسري العمل بأيّ تعديل لاحق لها ابتداءً من تاريخ ذلك التعديل.



# تصديق أعضاء مجلس الإدارة

ملاحظات	التوقيع	صفتها بالجمعية	الاسم
		رئيسة مجلس الإدارة	رفعة بنت هايف الحلاف
		نائبة رئيسة مجلس الادارة	شرعاء بنت قالح القحطاني
		المشرفة المالية	سارة بنت عوض الحربي
		عضوه	مرزوقة بنت حزام العنزي
		عضوه	مستورة بنت صلاح الحربي
		عضوه	د. ابتسام بنت سند العنزي
		عضوه	نوف بنت الأسود الجبلي



مؤسسة  
الملك خالد  
KING KHALID  
FOUNDATION



## شكراً لكم

يسر الجمعية النسائية الخيرية دُره أن تتقدم بالشكر على ما قدمت من إحتضان وتطوير طوال مسيرة العمل، وإننا نشمن جميع الجهود المبذولة والتي رفدت جمعيتنا بالكثير من الإنجازات المهمة، وهذا يدلّ على رؤيتكم حول أهمية مبدأ تكافؤ الفرص المجتمعي، والتركيز على بناء نظام قوي موثر قادر على إطلاق شرارة البناء بشكل متوازن ومتكامل.





