

تجربة الوداد في العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وُثِّقَت هذه التجربة لجمعية الوداد لرعاية الأيتام في العلاقة بين
مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي أثناء الدورة الرابعة للمجلس،
الذي انتهى عمله وعمل جميع لجانه بنهاية شهر مايو من عام 2025

تقديم



في عالم تتسارع فيه التحولات الاجتماعية، وتتسع فيه الفجوات التنموية ولدت جمعية الوداد لتصبح بحق من الجمعيات الرائدة في المملكة العربية السعودية وتعالج مشكلة اجتماعية واحتياج ملح يتمثل في رعاية مجهولي الأبوين وتحقيق رغبة الابوة والامومة لمن لم يكن لهم نصيب من الذرية، وقد كان لتلك الجمعية من السبق في تحقيق الحوكمة والتميز في القطاع غير الربحي الشيء الكثير حتى أصبحت مثلاً يحتذى به.

ومن منطلق تميز جمعية الوداد ووعيتها بأهمية توثيق التجارب لتصبح منارات هُتدى بها، ونماذج قابلة للتأمل، والتعلم، والتكرار سرفي الاخوة في الجمعية بإطلاعي على منتج معرفي قاموا بإعداده يوثق رحلتهم الناجحة في بناء وتمتين العلاقة بين مجلس الادارة وبين الرئيس التنفيذي ليكون نموذجاً يسير عليه من يتطلب النجاح في هذه العلاقة المحورية في نجاح المنظمات غير الربحية.

فالعلاقة بين مجالس الادارة وبين الادارات التنفيذية علاقة معقدة وشائكة ويشوبها كثير من التعقيد والمحاذير، ولذا فكثير من المنظمات قد يكون سبب فشلها هو عدم الاهتمام بتطوير تلك العلاقة والسير فيها على ما يحقق التكامل والتفاهم والرؤية الواضحة الموحدة.

ولأجل هذا كله أصبح النظر في تلك العلاقة والبناء المؤسسي لها من أولى أولويات العمل في القطاع غير الربحي فقد حاضرت كثيرا وألقيت دورات واوراق عمل كثيرة في بناء مثل هذه العلاقة، وسعدت جداً عندما رأيت توثيق هذه العلاقة بتجربة عملية ثرية وناجحة تشكّلت في بيئة تفاعلت فيها التحديات مع الطموحات، وتقاطعت فيها الرغبات والاحتياجات للنجاح والتميز مع إرادة التغيير من مجلس إدارة جمعية الوداد وفريق عملها لتصبح من الجمعيات المهمة في مثل هذه النجاحات تصنع قصة نجاح تحقيق أثر مستدام.

فشكرا لهم وأتمنى لهم المزيد من التقدم والنجاحات وأدعو الجميع الى الاستفادة من تلك التجربة والاقتداء بجمعية الوداد بتوثيق تجاربهم ونشرها حتى يصبح قطاعنا متميزا في الحوكمة والتكامل وبما يحقق رؤية السعودية 2030.

المهندس موسى بن محمد موسى

المدير التنفيذي لمؤسسة

عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

التعريف بالجمعية

جمعية الوداد لرعاية الأيتام هي الأولى من نوعها في المملكة العربية السعودية، متخصصة في إسناد الأطفال مجهولي الأبوين إلى أسر محتضنة، كما تقوم الجمعية بالعمل على تعزيز استقرار اليتيم بعد إسناده إلى أسرة محتضنة عن طريق المتابعة المستمرة بعد الاحتضان للتأكد من استقرار اليتيم وضمان جودة عملية الإسناد.

يقف وراء تميز جمعية الوداد لرعاية الأيتام مجموعة من الممارسات الإدارية الناجحة، سواء على الصعيد القيادي من قبل مجلس الإدارة أو التنفيذي من الإدارة التنفيذية. وتأتي هذه الصفحات لتسليط الضوء على أحد أهم عوامل نجاح الجمعية، وهو العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. والهدف من نقل هذه التجربة هو القيام بالدور الذي أخذته الجمعية على عاتقها من إنتاج للمعرفة ونقلها للآخرين لتكون نموذجاً يحتذى به لمن يسعى إلى التميز، كما تسعى أيضاً بنقل هذه التجربة إلى تحقيق الأهداف التالية:



التعريف بالجمعية

رؤيتنا

الريادة في معالجة قضايا الأطفال
الأيتام من فاقد الرعايا الوالدية
"مجهولي الأبوين".

رسالتنا

رعاية الأيتام مجهولي الأبوين قبل بلوغ السنتين
وإسناد حضانتهم لأسر مؤهلة من خلال الرضاعة
الشرعية ومتابعتهم ليكونوا أفرادًا صالحين.



قيمنا

بيئة
محفزة

الاحترافية

الاحتساب

الإخلاص
والولاء

الشفافية

مصلحة
اليتيم أولاً

تجربة الوداد
في العلاقة بين
مجلس الإدارة
والرئيس التنفيذي

الوداد في أرقام

نطاق الخدمات

13

منطقة

فروع الجمعية

5

فروع

عمر الجمعية

17

سنة

تقييم الحوكمة

100%

أعضاء مجلس إدارة

9

أعضاء

أعضاء الجمعية العمومية

96

عضواً

جوائز وشهادات محلية ودولية

8

جوائز
وشهادات

نسبة العود بعد الاحتضان

0%

مستفيدو الجمعية

2,400

مستفيد

الساعات التطوعية

25,000

ساعة

المتطوعون

945

متطوعاً

عدد الموظفين

186

موظفاً

تجربة الوداد
في العلاقة بين
مجلس الإدارة
والرئيس التنفيذي

مجلس الإدارة في الدورة الرابعة

انتهت الدورة الرابعة لمجلس الإدارة واللجان المنبثقة بتاريخ 31 مايو 2025 م



أ. محمد بن أحمد الجميح
النائب الثاني لرئيس مجلس الإدارة



م. حسين بن سعيد بحري
رئيس مجلس الإدارة



أ. فايز بن عبدالله الحربي
نائب رئيس مجلس الإدارة



أ. محمد بن عبيد القرشي
عضو مجلس الإدارة



م. عمر بن أسعد متبوي
عضو مجلس الإدارة



أ. محمد بن عبدالرحمن مؤمنة
عضو مجلس الإدارة



أ. عبد الله بن يوسف محتسب
عضو مجلس الإدارة



د. فيصل بن عبدالرحمن أسرة
عضو مجلس الإدارة



أ. محمد بن سمير بحراوي
عضو مجلس الإدارة

تجربة الوداد
في العلاقة بين
مجلس الإدارة
والرئيس التنفيذي



لجان مجلس الإدارة

لجان مجلس الإدارة في الدورة الرابعة

انتهت الدورة الرابعة لمجلس الإدارة واللجان المنبثقة بتاريخ 31 مايو 2025 م

اللجنة التنفيذية



لجنة المراجعة الداخلية



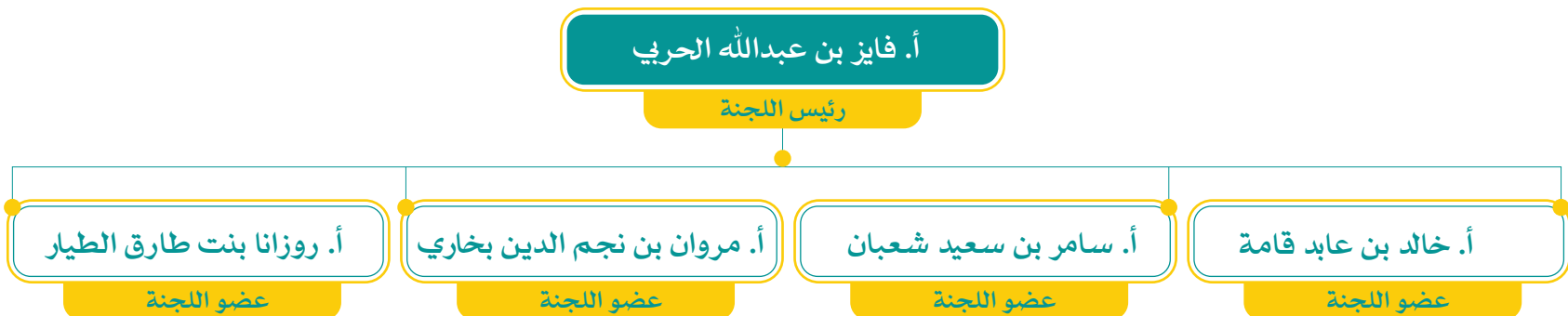
لجان مجلس الإدارة في الدورة الرابعة

انتهت الدورة الرابعة لمجلس الإدارة واللجان المنبثقة بتاريخ 31 مايو 2025 م

لجنة الترشيحات والمكافآت



لجنة الاستثمار



يرتبط نشاط الجمعية ودورها المجتمعي بأهداف
رؤية السعودية 2030 التالية:

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



الوداد
لرعاية الأيتام

ضمن الركيزة الأولى « مجتمع حيوي »:

- غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني.
- تعزيز الوقاية ضد المخاطر الصحية.
- تعزيز حصانة المجتمع تجاه المخدرات.
- تحسين فعالية وكفاءة منظومة الخدمات الاجتماعية.

ضمن الركيزة الثانية « اقتصاد مزدهر »:

- تحسين تكافؤ فرص الحصول على التعليم.

ضمن الركيزة الثالثة « وطن طموح »:

- تشجيع العمل التطوعي.
- تعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية.
- دعم نمو القطاع غير الربحي.
- تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق.

رسالة الجمعية

رعاية الأيتام مجهولي الأبوين قبل بلوغ السنيتين
وإسناد حضانتهم لأسر مؤهلة من خلال الرضاعة
الشرعية ومتابعتهم ليكونوا أفرادًا صالحين.

أهداف الجمعية

- إسناد كفالة الأطفال مجهولي الأبوين إلى أسر
مؤهلة ومتابعتهم.
- تطوير وبناء علاقات وشراكات استراتيجية مع
القطاعات المختلفة.
- تفعيل التطوع للمساهمة في تحقيق أهداف الجمعية.

يرتبط نشاط الجمعية ودورها المجتمعي بأهداف
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التالية:

الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية



الوداد
لرعاية النيتام

تحقيق الفائدة والعدالة الاجتماعية لجميع
أفراد المجتمع

ضمان خدمات رعاية وحماية اجتماعية
فعالة وشاملة

تعزيز الاعتماد على الذات للأسر والأفراد

تقديم خدمات تنمية اجتماعية مستدامة

تعزيز التحول الرقمي

تحقيق التحول الاستراتيجي للدور التنظيمي
والإشرافي

تحسين تجربة الموظف والتركيز على
رضا العملاء

إسناد كفالة الأطفال مجهولي الأبوين
إلى أسر مؤهلة ومتابعتهم

استقطاب أسر مناسبة ومؤهلة للاحتضان

تحسين تجربة المستفيدين والمتبرعين

تحقيق معايير الحوكمة

تحقيق التحول الرقمي

تأهيل وتنمية الموارد البشرية

بناء بيئة عمل محفزة

يرتبط نشاط الجمعية ودورها المجتمعي بأهداف التنمية المستدامة التالية:



القضاء على الفقر

القضاء التام على الجوع

الصحة الجيدة والرفاه

التعليم الجيد

الحد من أوجه عدم المساواة

الشراكات لتحقيق الأهداف

إسناد كفالة الأطفال مجهولي الأبوين إلى أسر مؤهلة ومتابعتهم

تطوير وبناء علاقات وشراكات استراتيجية مع القطاعات المختلفة



التحديات في العلاقة بين
مجالس الإدارة والرؤساء
التنفيذيين في القطاع
غير الربحي وحلولها.

التحديات في العلاقة بين مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين في القطاع غير الربحي وحلولها:

شغف المؤسسين

رؤساء أو أعضاء مجالس الإدارة الذين أسسوا المنظمات الخيرية، أو الذين يمتلكون شغفاً عالياً بأهداف الجمعية، قد يواجهون تحديات في التفريق بين أدوارهم الإشرافية في مجلس الإدارة وبين مسؤوليات الإدارة التنفيذية.

التحدي

تعزيز مفاهيم وممارسات الحوكمة

يجب على الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة العمل معاً لتطوير وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة حول مبادئ الحوكمة، لتعزيز الفهم المشترك للأدوار والمسؤوليات وتقليل الازدواجية في العمل.

التحدي

الاحتساب مقابل التكليف

يتميز عمل أعضاء مجلس الإدارة في القطاع غير الربحي بطابعه التطوعي، ما يختلف جذرياً عن طبيعة العمل في الشركات والمؤسسات الخاصة مما قد يُشكل عقبة في استيعاب أهمية مؤسسة العمل والتي تتطلب الالتزام بتخصيص الوقت والموارد اللازمة وتحديد الصلاحيات.

التحدي

التأكد من التزام أعضاء مجلس الإدارة

يجب على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بتفريغ أنفسهم لعدة ساعات أسبوعياً لأداء مهامهم. كما يجب التأكد من استعدادهم لتخصيص الجهد المناسب لتحقيق الأهداف وتنفيذ المهام الموكلة إليهم واستيعاب أهمية مؤسسة العمل بتطبيق سياسات الحوكمة وتحديد الصلاحيات بوضوح.

التحدي

إدارة العمل الخيري بعاطفة

يؤثر الاعتماد على العاطفة والمجاملة بدلاً من الممارسات الحديثة تأثيراً سلبياً

التحدي

الإدارة وفق ممارسات الإدارة الحديثة

ضرورة إدارة العمل الخيري باحترافية مثل إدارة الشركات، مع التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال.

التحدي

وضع مستهدفات غير واقعية

قد يطالب مجلس الإدارة بمستهدفات غير واقعية أو صعوبة التحقيق، مما يسبب ضغوطاً كبيرة على الرئيس التنفيذي وفريقه، وقد يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء العام، واستنزاف الموارد، وزيادة التوتر داخل الفريق التنفيذي، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف الجمعية.

التحدي

الاستعانة بطرف ثالث لتحكيم الخطة التشغيلية

وضع المستهدفات بناء على متحقات سابقة وتحليل لوضع الفريق التنفيذي وإمكانياته وبتحكيم من طرف ثالث مختص ومطلع على الأداء التنفيذي للجمعية.

التحدي

اعتماد آلية لتقييم أداء المجلس ورئيسه بانتظام، يساهم في التعرف على المشكلات ومعالجتها بشكل فعال، ويحافظ على التناغم داخل المجلس.



التكامل بين مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية عامل مؤثر لتحقيق الفعالية في قيادة الجمعيات، ويؤدي إلى نتائج أكثر فاعلية.



التوازن بين استقلالية الرئيس التنفيذي ومساءلته

الرئيس التنفيذي في القطاع غير الربحي قد يواجه تحدياً في تحقيق التوازن بين الاستقلالية التنفيذية المطلوبة لاتخاذ القرارات السريعة والمساءلة المستمرة أمام مجلس الإدارة.

استخدام مؤشرات أداء لتقييم الفريق التنفيذي، وتحديد الأدوار والصلاحيات بوضوح

تتبي مؤشرات أداء واضحة ومحددة يساعد مجلس الإدارة في تقييم أداء الفريق التنفيذي، كما أن تطبيق نظام لائحة صلاحيات تفصل بوضوح بين المسؤوليات الإشرافية لمجلس الإدارة والأدوار التنفيذية للرئيس التنفيذي يقلل من تداخل الأدوار.

عدم التناغم بين أعضاء المجلس

وجود أعضاء غير منسجمين أو غير متوافقين مع استراتيجية الجمعية أو غير متبذنين لرؤيتها ورسالتها وقيمها، ويغيب عنهم الشغف بأهدافها، قد يعرقلون سير العمل ويحدون من فعالية المجلس في دعم وتحقيق رؤية الجمعية.

استقطاب أعضاء للمجلس وفق احتياج الجمعية

التخطيط لاختيار الأعضاء واستقطاب الكفاءات من قبل رئيس المجلس قبل بداية دورة المجلس بفترة طويلة، مع التأكد من شغف والتزام الأعضاء المرشحين، يمكن أن يساهم في تقليل الفجوات وتجاوز التحديات المستقبلية.

قد يعتقد بعض أعضاء مجلس الإدارة أنهم مدراء للرئيس التنفيذي. رغم أن الدور التنظيمي الصحيح يقتضي أن يكون رئيس مجلس الإدارة هو الجهة المسؤولة عن الإشراف والتواصل المباشر مع الرئيس التنفيذي، وليس جميع أعضاء مجلس الإدارة.

تعزيز التنوع في مجلس الإدارة

بالرجوع إلى ورقة أعدها جيف ستامب وشانون باربور من شركة اندرسون هوريز - أي اتش كاييتال فإن التنوع المطلوب في مجالس الإدارة في أي قطاع كان، سواء كان ربحياً أم غير ربحي، يتضمن خمس مجالات رئيسية لكل منها دور محدد وخبرات مطلوبة تساعد في تعزيز فعالية المجلس. وبمواءمتها مع خصوصية القطاع غير الربحي، نستطيع أن نجمل هذه المجالات بالتالي:

نقص التنوع في الخبرات داخل مجالس الإدارة

عدم تنوع تخصصات أعضاء مجلس الإدارة قد يؤثر تأثيراً سلبياً على الرؤية المتكاملة للقضايا الاستراتيجية، حيث يُتخذ القرار بناءً على منظور يتعلق بتخصص واحد، كذلك قد يحد من ابتكار الحلول واستكشاف الفرص الجديدة.

المجال الرئيسي

خبير القطاع « Industry Expert »

الخبرة المهنية للمطلوبة

خبير في القطاع غير الربحي ونشاط المنظمة

تأثير المجال على المنظمة

كيفية بناء علاقة استراتيجية مع الجهات التنظيمية والمتبرعين. من يمكنه تعزيز علاقتنا بالجهات التنظيمية والمتبرعين؟

المجال الرئيسي

صوت المستفيد « Voice of the Customer »

الخبرة المهنية للمطلوبة

خبير في مجال الخدمات المقدمة للمستفيد

تأثير المجال على المنظمة

هل خدماتنا تتوافق مع حاجة المستفيدين؟ كيف نحسن تجربة المستفيد أو نضيف خدمات جديدة؟

المجال الرئيسي

الخبير الإداري « Whisperer CEO »

الخبرة المهنية للمطلوبة

رئيس تنفيذي، مدير عام

تأثير المجال على المنظمة

كيفية بناء وإدارة مجلس الإدارة. كيفية بناء وإدارة الفريق التنفيذي.

المجال الرئيسي

الخبير الوظيفي « Functional Expert »

الخبرة المهنية للمطلوبة

خبير وظيفي متخصص على سبيل المثال (محامي، مدير مالي)

تأثير المجال على المنظمة

هل ينبغي لنا استحداث قسم مختص؟ كيف تساهم الأقسام الداخلية في تحسين الخدمات؟

المجال الرئيسي

خبير الحوكمة والامتثال « Public Readiness Expert »

الخبرة المهنية للمطلوبة

كبير مدققي الجودة والامتثال.

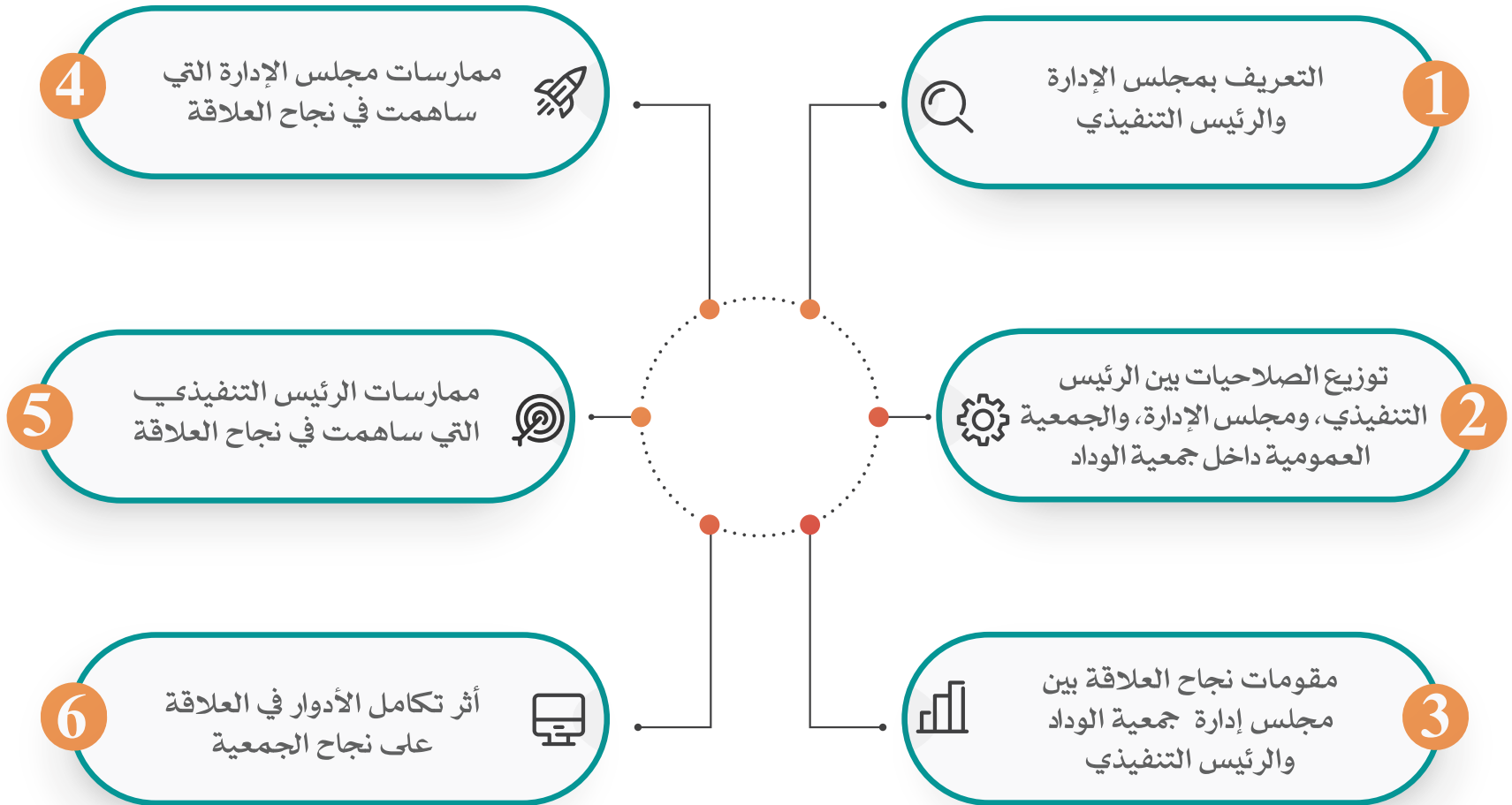
تأثير المجال على المنظمة

كيفية الامتثال للوائح التنظيمية هل نطبق معايير الحوكمة والامتثال الخاصة بالجهات التنظيمية؟



العلاقة بين
مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
في جمعية الوداد

المحاور الفرعية لقسم : العلاقة بين مجلس الإدارة
والرئيس التنفيذي في جمعية الوداد:



1 التعريف بمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي :

• م. حسين بن سعيد بحري رئيس مجلس الإدارة

مالك ورئيس مجموعة الشركة العربية لأتمت الدواجن في عدة دول، بخبرة قيادية بارزة في القطاعين الزراعي والحيوي شغل مناصب عدة، منها: رئيس مجلس إدارة شركة الجوف الزراعية، وعضوية مجلس إدارة البنك الزراعي لدورتين، إلى جانب نشاطه في مؤسسات خيرية منها: مؤسسة إخوان جمعية البر.



• أ. فايز بن عبدالله الحري نائب رئيس مجلس الإدارة

المدير التنفيذي لشركة الحري القابضة بخبرة تمتد لسنوات في الإدارة والتنمية، شغل مناصب قيادية متعددة، منها: النائب الأول لرئيس مجلس إدارة غرفة جدة في الدورة السابقة، نائب ثاني بجمعية المودة للتنمية الأسرية وعضو مجلس إدارة عدة شركات في القطاع الخاص.



• أ. محمد بن حمد الجميح النائب الثاني لرئيس مجلس الإدارة

نائب رئيس مصانع الجميح لتعبئة المرطبات وصناعة العلب، عضو مجلس إدارة عدد من الشركات والمؤسسات، منها: شركة الجميح للطاقة والمياه ومركز الملك سلمان الاجتماعي، ذو خبرة واسعة في القيادة والاستثمار وصياغة الاستراتيجيات داخل المؤسسات.



● أ. محمد بن عبدالرحمن مؤمنة عضو مجلس الإدارة

مؤسس وشريك ومدير تنفيذي في شركة إدوارد دبليو كيبي وشركاه، شريك والرئيس التنفيذي لمجموعة مؤمنة للاستثمار سابقاً، لديه خبرة لأكثر من 12 عاماً كعضو مستقل في عدد من مجالس الإدارات في شركات القطاع الخاص، منها: معهد أعضاء مجالس الإدارات في دول مجلس التعاون الخليجي، شركة كريستال لإدارة الفنادق بالمملكة المتحدة، فرنسبنك للأعمال في لبنان .



● م. عمر بن أسعد متبوي عضو مجلس الإدارة

مدير عام المياه والصرف بمدينة ينبع الصناعية سابقاً، شغل مناصب قيادية منها: نائب مدير عام الهيئة الملكية بينبع بالنيابة، مدير عام مصنع صدق للخزف، مدير عام شركة لوسنت تكنولوجي بالمنطقة الغربية ، رئيس شركة أمكو في مجموعة بن لادن .



● أ. محمد بن عبيد القرشي عضو مجلس الإدارة

ضابط متقاعد يتمتع بخبرة قيادية واسعة في القطاع الخاص، وعضو مجلس إدارة جمعية الوداد منذ عام 2017م، وعضو فاعل في جمعية إصلاح ذات البين.



عضو مجلس الإدارة

أ. محمد بن سمير بحراوي

المدير التنفيذي لشركة سابا الطبية ، شغل مناصب بارزة منها: مدير التسويق في بيبسيكو العالمية، حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بمرتبة الشرف من جامعة وستمنستر بلندن، بالإضافة لحصوله على برنامج القيادة التنفيذية من جامعة وارتنون .



عضو مجلس الإدارة

د. فيصل بن عبدالرحمن أسرة

الملحق الثقافي في سفارة خادم الحرمين الشريفين في أنقرة، أستاذ مشارك بقسم الهندسة المدنية بجامعة أم القرى، مهندس مدني تخصص الهندسة البيئية ، مستشار معتمد من الهيئة السعودية للمهندسين .



عضو مجلس الإدارة

أ. عبد الله بن يوسف محتسب

الرئيس التنفيذي لمجموعة تسهيل القابضة، خبرة متنوعة في شركات عالمية ومحلية رائدة، مثل شركة بيبسيكو العالمية وشركة صلة، وأيضاً عضو مجلس إدارة العديد من الشركات في مجالات مختلفة .



الرئيس التنفيذي

د. ضيف الله بن أحمد النعمي

الرئيس التنفيذي لجمعية الوداد منذ 6 سنوات بخبرة واسعة تشمل القطاعات العام، والخاص، وغير الربحي، عضو مجلس إدارة لعدة جمعيات خيرية، وحاصل على درجة الدكتوراة في الاتصال والإعلام مع مرتبة الشرف، وخبير ومستشار في عدة مجالات، منها: (بناء الخطط الاستراتيجية، وإدارة الأداء، والاتصال والإعلام، والتسويق)



2 توزيع الصلاحيات بين مجلس الإدارة، والرئيس التنفيذي، والجمعية العمومية داخل جمعية الوداد:

تقسيم الصلاحيات

صلاحيات الجمعية العمومية

14%

تحتفظ بـ 14 % من الصلاحيات كجهة رقابية لضمان الامتثال التنظيمي .

صلاحيات مجلس الإدارة

53%

يحتفظ بـ 53 % من الصلاحيات لمراقبة وتوجيه القرارات الاستراتيجية، لضمان توافق أنشطة الرئيس التنفيذي مع الأهداف العامة .

صلاحيات الرئيس التنفيذي

33%

يملك 33 % من الصلاحيات، مما يتيح له اتخاذ قرارات سريعة في العمليات اليومية .

التأثير على السياسات

دور الرئيس التنفيذي:

يقود تنفيذ الخطط اليومية وبناء السياسات التشغيلية.

دور مجلس الإدارة:

يراجع ويوافق على السياسات لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.

السيطرة على الموارد

إدارة الموارد اليومية:

تُدار من قبل الرئيس التنفيذي لضمان التشغيل الفعال.

إشراف مجلس الإدارة:

يشرف على توزيع الموارد الاستراتيجية والأصول لتعزيز الاستدامة المالية.

الحكومة القوية تعزز من الكفاءة التشغيلية والاستدامة، وقد حصلت جمعية الوداد على درجة 100 % في تقييم عام 2024 وفق تقييم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي .

تجربة الوداد
في العلاقة بين
مجلس الإدارة
والرئيس التنفيذي

الشغف بأهداف الجمعية

الشغف الكبير لأعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بخدمة الأيتام والعمل على تحسين حياتهم، هو أشبه ما يكون بهدف أو برسالة حياة نذروا أنفسهم لها.

التجرد والتفاني

يُظهر أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي التزامًا عميقًا بمصلحة الجمعية، وذلك في استعدادهم لمناقشة إمكانية ترك مواقعهم في حال شعورهم بعدم تقديم قيمة مضافة، مما يعكس تفانيهم في العمل الخيري دون النظر إلى أي اعتبارات شخصية.

التنوع في التخصصات

يضم مجلس الإدارة أعضاء بخلفيات متنوعة مثل التسويق، الهندسة، وإدارة الأعمال. هذا التنوع يعزز قدرة المجلس على النظر في القضايا من جهات متعددة والتي ينتج عنها قرارات مستنيرة وفعالة تساهم في دعم مسيرة الجمعية.

مأسسة العمل وتبني معايير الحوكمة

التزام المجلس والرئيس التنفيذي بمبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمحاسبة، والالتزام بالتقييمات الدورية. وإيمانهم بأهمية مأسسة العمل؛ إذ أن أي قرار استراتيجي لا يتم اعتماده إلا بعد إجراء دراسة من جهة متخصصة، للتأكد من سلامة القرار، ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الاعتبارات الشخصية. مما جعلها روحاً وثقافةً لفريق العمل، وجزءاً لا يتجزأ من أسلوب العمل داخل الجمعية.

التواصل المستمر

ساهمت الاجتماعات الدورية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، في تعزيز الفهم المشترك بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، مما أدى إلى تحسين جودة القرارات، وتذويب الخلافات، وتجاوز الاعتبارات الشخصية، والتأكد من سلامة العلاقات المهنية، واحترام الصلاحيات الممنوحة لكل طرف، وضمان أن كل قرار يُتخذ يكون في مصلحة الجمعية وليس على أساس المجاملات أو المصالح الشخصية.

الوضوح في الأدوار والصلاحيات

وضوح الأدوار والصلاحيات بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، بالاعتماد على دليل الصلاحيات، ساهم في تقليل التداخل والتوترات المحتملة، مما يتيح للجميع التركيز على مهامهم المحددة بفعالية.

التكامل في الخبرات

استفادة الرئيس التنفيذي من خبرات أعضاء المجلس في ممارسات الإدارة الحديثة كون الغالبية منهم رجال أعمال، واستفادة المجلس من خبرة الرئيس التنفيذي في القطاع غير الربحي، مما خلق علاقة تكاملية مثمرة.

الاعتراف بالإنجازات

الاعتراف بالجهود من خلال إشادة علنية ومكافآت وشهادات مما يخلق بيئة إيجابية تشجع على الاستمرار في تحقيق النجاح.

الثقة والشفافية

تقديم تقارير دورية مفصلة وعرض النجاحات والتحديات بشفافية ساهم في بناء علاقة قوية مبنية على الحقائق والبيانات وعززت من الثقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي.

التمحور حول الخطة الاستراتيجية

تُعتبر الخطة الاستراتيجية أساساً ومحوراً للعمل، وهي الأداة التي يعتمد عليها المجلس في تقييم أداء الرئيس التنفيذي وفريقه، إذ يتم التركيز عليها لضمان التوجه الصحيح نحو أهداف الجمعية الاستراتيجية. هذا التحاكم للخطة يمنع الانشغال بالأعمال الطارئة أو غير المخطط لها (حتى وإن بدت ضرورية) والتي قد تعطل سير العمل أو لا تتقاطع مع أهداف الجمعية الاستراتيجية.

"العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي تشبه الرقصة المتناغمة. يجب أن يكون هناك توازن بين القيادة والإشراف لتحقيق الأهداف المشتركة" شيريل ساندبرغ، كبيرة مسؤولي التشغيل في فيسبوك

مقومات العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي: الاحترام الشخصي، والمسؤولية تجاه المنظمة، والثقة بين الطرفين، والالتزام بالأدوار والصلاحيات، والتقييم والمحاسبة وفق الخطة المعتمدة ومؤشرات الأداء. إذا اختلت هذه المقومات عن وضعها الطبيعي فهو مؤشر أن مصلحة المنظمة لم تعد أولوية . د. ضيف الله النعحي الرئيس التنفيذي لجمعية الوداد

4 ممارسات مجلس الإدارة التي ساهمت في نجاح العلاقة :

تهيئة المجلس الجديد في بدايته

يقوم المجلس بتقديم تصور كامل للأعضاء الجدد حول دورهم ومسؤولياتهم وتوضيح الأهداف الاستراتيجية، مما عزز التوافق بين المجلس والرئيس التنفيذي.

تخصيص ساعات عمل لأعضاء المجلس

يلتزم أعضاء المجلس بتفريغ ثلاث ساعات أسبوعياً لأداء مهامهم، مما يعكس شغفهم وإخلاصهم للعمل التطوعي.

تقدير وإشراك الرئيس التنفيذي

يقوم مجلس الإدارة بإشراك الرئيس التنفيذي في جميع الاجتماعات والنقاشات كمشارك مهم في مجلس الإدارة، باستثناء القضايا المتعلقة به شخصياً. مع إبقاء القرار النهائي بيد المجلس.

الانضباط في الاجتماعات والتحضير لها

يلتزم المجلس بالجدول الزمني للاجتماعات ويرفض مناقشة الأجندات غير المجدولة مسبقاً لضمان التحضير الجيد، كما يُطلب من جميع الأعضاء الإعداد المسبق للمواضيع المطروحة في جدول الأعمال لضمان أن تكون النقاشات مثمرة وفعالة.

إعداد وتفعيل دليل الصلاحيات

يعتمد المجلس على لائحة تحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتم تفعيلها والعمل بمقتضاها، مما قلل من تداخل وتنازع الصلاحيات، وساهم في تعزيز الثقة بين الأطراف.

تعيين أمين للمجلس

لتخفيف الأعباء عن الرئيس التنفيذي، تم تعيين أمين مجلس مستقل يتولى مهام إعداد جدول الأعمال، وكتابة محاضر الجلسات، ومتابعة تنفيذ القرارات، مما يدعم الرئيس التنفيذي ويساهم في الفصل بين الأدوار التنفيذية والإشرافية.

التواصل المستمر

- يُعقد اجتماع تحضيرى خاص بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي قبل كل اجتماع دوري.
- يُرسل جدول الأعمال والمدخلات السابقة إلكترونياً وورقياً ليتمكن الجميع من التحضير الجيد.
- تُستخدم وسائل الاتصال المختلفة مثل الواتساب والبريد الإلكتروني لضمان بقاء الجميع على اطلاع دائم.

من الممارسات المميزة في التواصل داخل جمعية الوداد هي إرسال رئيس المجلس لأجندة الاجتماع وكافة المدخلات والتقارير ذات الصلة بالاجتماع مطبوعة إلى منازل أو مكاتب أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي. هذه الخطوة تعكس حرص رئيس المجلس على فعالية الاجتماعات وإشعار الأعضاء بأهمية تحضيرهم واطلاعهم الكامل على جميع المستندات والمواد اللازمة قبل الاجتماعات، مما يساهم في تحضيرهم بشكل أفضل للنقاشات، وبالتالي تحسين عملية صنع القرار

التشارك في عملية صنع القرار

- يؤكد رئيس المجلس على الأعضاء أن التحضير المسبق يُثري الاجتماعات بالنقاشات المدروسة ويُحسن جودة القرارات.
- تُناقش القضايا بشكل موسع في الاجتماعات مع إتاحة الفرصة لكل عضو بطرح وجهات نظره بشفافية تعزيزاً لعملية صنع القرار.
- بعد مناقشة وجهات النظر المختلفة يُحال القرار إلى الشخص المخول بالصلاحية أو يُطرح للتصويت عليه وتوثيق النتائج بشكل علني لضمان الشفافية.

تفعيل جدول متابعة القرارات

يُستخدم جدول متابعة تنفيذ القرارات المتخذة لضمان الفعالية وحل التحديات بسرعة، مما عزز المساءلة والشفافية داخل الجمعية.

إدارة الخلافات باحترافية

تُدار الخلافات بين المجلس والرئيس التنفيذي بشفافية ومهنية، حيث يُعقد اجتماع شهري خاص بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي توضح فيه الأخطاء والتحديات دون تشخيص وتأثير على العلاقات، مما يحافظ على ترابط الفريق وروح العمل الجماعي.

من الممارسات التي تدل على المهنية العالية في العلاقة بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي في جمعية الوداد أن يقول أحدهم للآخر "تجاوزت صلاحياتك في هذه النقطة" دون أدنى شك في أن تتأثر العلاقة الشخصية بينهم، وقد ساعد هذا في بناء بيئة عمل تقوم على الاحترافية والمهنية العالية والثقة والاحترام المتبادل.

تمكين اللجنة التنفيذية

تمكين اللجنة التنفيذية من مراقبة الأداء الاستراتيجي عن كثب، وتفويضها بالصلاحيات اللازمة لتسريع تنفيذ القرارات والإجراءات، حيث تعقد اللجنة ثمانية اجتماعات سنوياً مجدولة من بداية العام، مما يضمن متابعة مستمرة ومنتظمة لتقدم العمل.

مبدأ "ديمقراطية الرأي وديكتاتورية التنفيذ"

يعكس هذا المبدأ نهجاً مهماً لرئيس مجلس الإدارة. حيث تتم مناقشة جميع الآراء والأفكار بحرية وشفافية في الاجتماعات، مما يتيح تبادل وجهات النظر المتنوعة. وبمجرد اتخاذ القرار من قبل مجلس الإدارة أو الجهة المسؤولة، يلزم الجميع بتنفيذه ويتبناه الجميع دون تردد أو أعذار.

الاستعانة بطرف ثالث لتحكيم تقارير قياس الأداء الاستراتيجي

يتعاقد المجلس مع جهة خارجية مختصة لتحكيم تقارير قياس الأداء الاستراتيجي بشكل ربعي يتضمن التحكيم تقديم تفصيل للنجاحات والإخفاقات والتوصيات. مما يعزز الثقة والموضوعية في تقييم المجلس لأداء الرئيس التنفيذي وفريقه، كما يُقدم تغذية راجعة غير متحيزة تساعد على تحسين الأداء بشكل متواصل.

"العلاقة بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة تحتاج إلى الثقة والشفافية. يجب أن يكون هناك تواصل دائم لتحقيق التناغم والتفاهم".
ماري بارا المدير التنفيذي لشركة جنرال موتورز

"مجلس الإدارة يجب أن يكون مجموعة من الأفراد الملزمين بالمسؤولية والشفافية، والرئيس التنفيذي يجب أن يكون قائداً يحقق أهداف الشركة".
جاك ويلش رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك

5 ممارسات الرئيس التنفيذي التي ساهمت في نجاح العلاقة :

توجيه الشغف وفق الخطة الاستراتيجية

يعمل الرئيس التنفيذي على توجيه شغف أعضاء المجلس بقضية الأيتام إلى ممارسات إيجابية تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للجمعية.

التحضير الجيد والتخطيط المسبق

يحرص على التحضير الجيد للاجتماعات باستحضار كافة المدخلات، مما يُمكن المجلس من متابعة التقدم المحقق بوضوح، ونقل صورة دقيقة عن توافق الجهود التنفيذية مع الرؤية الاستراتيجية للجمعية.

تقوية الروابط الشخصية

يبنى علاقات شخصية قوية مع أعضاء مجلس الإدارة، ويتواصل مع الأعضاء المؤثرين ومسؤولي اللجان في جلسات خاصة لتوطيد الثقة، مما يجعل النقاشات الرسمية أكثر سلاسة وفاعلية خلال الاجتماعات ويعزز من دعمهم للقرارات المهمة.

"دور الرئيس التنفيذي هو من أكثر الوظائف صعوبة وتشعبًا وأثرًا على تحقيق النجاح للمنظمات والشركات، وهي وظيفة قيادية حساسة ومن أكبر المخاطر شغلها إلا بمن يستطيع تحمل أعباءها." الفريق الباحث في مشروع جينوم المدير التنفيذي .

التوازن بين الاستقلالية والمساءلة

ينال الرئيس التنفيذي ثقة مجلس الإدارة من خلال تقديم تقارير دورية ونجاحات ملموسة تثبت أن العمل التنفيذي تتم إدارته بفعالية وفق الخطة المعتمدة، ويمكن قياسه وفق مؤشرات الأداء الاستراتيجية، مما جعل المجلس يركز على دوره في الإشراف على الجوانب الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالتفاصيل التنفيذية .

بناء الثقة والشفافية

يلتزم بالشفافية في عرض النتائج وكذلك التحديات، مما يساعد على بقاء مجلس الإدارة مطلعاً على التحديات، ويعزز ثقتهم فيه من خلال الإنجازات المتحققة.

الاستفادة من النجاحات لتعزيز الصلاحيات

يستثمر النجاحات لتعزيز دوره التنفيذي والمطالبة بمزيد من الصلاحيات، مما يساعده على بناء الثقة مع مجلس الإدارة وتوسيع نطاق التفويضات لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية بشكل أسرع.

بدأت العلاقة بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة ببعض التوجس الأولي من تجاوز الصلاحيات والحدود الوظيفية من كلا الجانبين، حيث تركز العمل في البداية على وضع خطة استراتيجية وتحديد مؤشرات أداء واضحة، لتكون الأطر الرقابية لمجلس الإدارة في مراقبة وتقييم ومساءلة الفريق التنفيذي.

أثر تكامل الأدوار في العلاقة على نجاح الجمعية :

على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت في السنوات السابقة، إلا أن الجمعية استطاعت تحقيق قفزات نوعية في نتائج الأداء الاستراتيجي خلال السنوات الأخيرة ما بين الأعوام « 2019 - 2024 » والتي استعرضنا فيها العلاقة المتكاملة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. كما حصلت الجمعية خلالها على ثماني جوائز واعترافات دولية. ونستطيع إجمال أبرز هذه القفزات فيما يلي:

إيرادات الجمعية



الأداء السنوي في الخطة الاستراتيجية



العمليات التي تم تطويرها



درجة الحوكمة



اللوائح والأدلة المنظمة للعمل



الأسر المتقدمة للاحتضان



الشراكات الاستراتيجية التي تخدم أهداف الجمعية

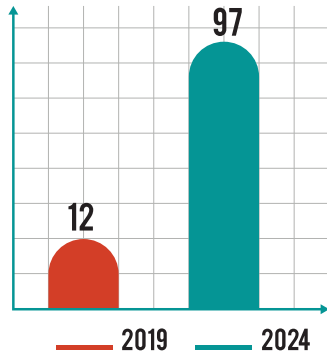


الأطفال الذين تم إسنادهم إلى أطفال المستلمين

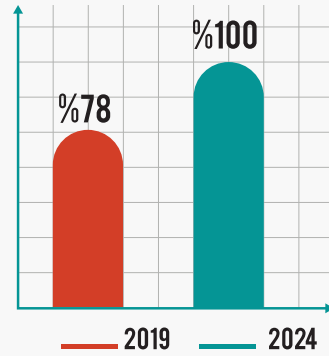


تعتمد جمعية الوداد لرعاية الأيتام على نظام بطاقة الأداء المتوازن لمتابعة وتقييم الأداء عبر 41 مؤشراً استراتيجياً رئيسياً، وتحليل نتائج هذه المؤشرات يتبين أثر التكامل بين مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية، مما عزز توجيه الجهود للتركيز في تجويد الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين وتحقيق مستهدفات المؤشرات.

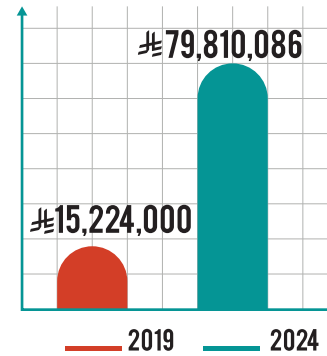




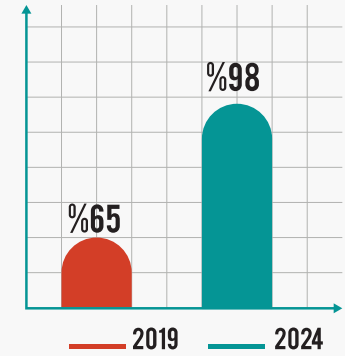
عدد العمليات التي
تم تطويرها



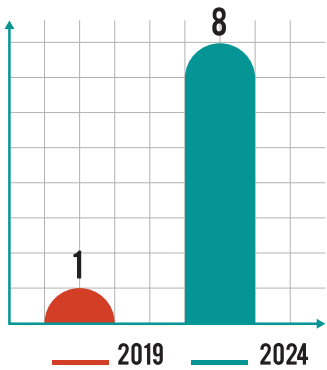
درجة الحوكمة



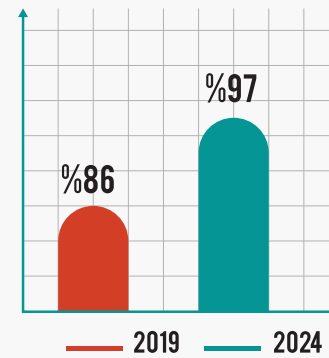
إيرادات الجمعية



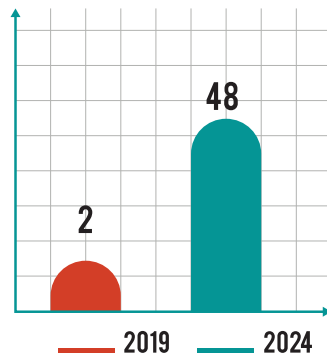
نسبة الأداء السنوي في
الخطة الاستراتيجية



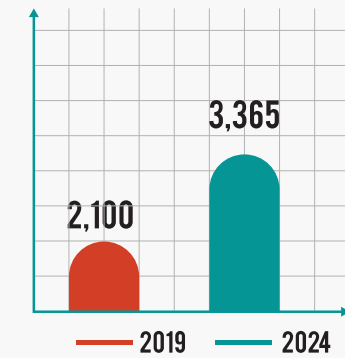
عدد الشراكات
الاستراتيجية



نسبة الأطفال الذين
تم إسنادهم إلى
الأطفال المستلمين



إجمالي اللوائح
والأدلة المعتمدة



عدد الأسر المتقدمة
للاحتضان

خاتمة

في الختام نود أن نعبر لك عزيزي القارئ الكريم عن شكرنا وتقديرنا لك، على اهتمامك بالاطلاع على هذا المنتج الذي يعكس تجربة جمعية الوداد في العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. هذه التجربة ليست مجرد قصة نجاح أو ممارسات نود مشركتها، بل هي دعوة لكل من يقود أو يشارك في قيادة جمعية أو منظمة للعمل بصدق وتجرد وإخلاص وتحييد أي اعتبارات شخصية لصالح أهداف المنظمة الاستراتيجية. كما أن نجاح العلاقة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لا يتحقق إلا من خلال التركيز والتحاكم إلى الخطة الاستراتيجية، وجعلها بوصلة الجهود ومناطق الاهتمام. وينبغي إدراك أن الطريق ليس خاليًا من التحديات، بل يحتوي على أخطاء وإخفاقات، وهي ليست سوى دروس ينبغي تأملها واستيعابها لتصحيح المسار باستمرار، فالتعلم من التجارب، وتأمل الدروس المستفادة، والعمل بروح الفريق الواحد، والالتزام بالعمل وفق الخطة الاستراتيجية هو السبيل الأمثل للوصول إلى الغايات المنشودة. كما أن تبني ثقافة مأسسة العمل داخل جميع مستويات القيادة هو أساس تعزيز الاستدامة والاحترافية، حيث يصبح كل قرار مدروس، وكل مسؤولية بصلاحيات واضحة، وكل إجراء له مسؤول محدد. مما يجعل المنظمة بعيدة عن الارتجال أو التوجهات الفردية. نأمل أن تكون هذه التجربة مصدر إلهام لك، وأن تعزز من تفانيك في قيادة جهود مؤسستك أو فريقك نحو تحقيق النجاح المستدام.

يعكس عرض هذه التجربة أهمية بناء علاقات قوية وشفافة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي داخل الجمعيات والمنظمات، حيث إن العلاقة المتكاملة بين هذين الكيانين هي مقوم أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

دليل عمليات ونماذج أمانة المجلس واللجان في جمعية الوداد .



نموذج محضر
اجتماع اللجان



لائحة ضوابط تدوين
محاضر مجلس الإدارة



دليل عمليات أمانة
المجلس واللجان



سجل متابعة
القرارات



نموذج خطاب دعوة
مجلس الإدارة



نموذج محضر اجتماع
مجلس الإدارة

دليل عمليات ونماذج مكتب الرئيس التنفيذي في جمعية الوداد .



نموذج سجل
متابعة القرارات



نموذج محضر
اجتماع



دليل عمليات مكتب
الرئيس التنفيذي

هديتنا لك



الوداد
لرعاية الأيتام



920011334 | www.alwedad.sa | @wcfsa