



SERVICE CENTER

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

الإصدارات لاجتماع مجلس الإدارة

ضمن سلسلة "الأدلة الإرشادية" التي يصدرها
مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

١ - مقدمة:

تنص اللوائح المنظمة لعمل الجمعيات على أن يجتمع أعضاء مجلس إدارة الجمعية بصورة دورية لاتخاذ ما يلزم من قرارات في مختلف جوانب نشاط الجمعية سواء كان ذلك متعلقاً بالجوانب المالية واستغلال الموارد ، أو الأنشطة أو الجوانب القانونية ، أو العلاقات داخل الجمعية وخارجها . وذلك بما يتفق مع رسالة الجمعية ويحقق أهدافها .
و غالباً ما تكون اجتماعات مجلس الإدارة مثمرة وتؤدي إلى دفع العمل إلى الأمام، إلا أنها قد تكون غير مؤثرة وغير فعالة أحياناً.

يتضمن هذا الدليل محاولة لدراسة العوامل التي تساعد على تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة، وطرح حلول للعقبات التي تعرّض هذه المجتمعات وتؤثر سلبياً على فاعليتها.

٢ - ماهية اجتماع مجلس الإدارة

يرتبط اجتماع مجلس الإدارة داخل الجمعية الأهلية بالحكم الداخلي Internal Governance حيث يضع المجلس السياسات ويراقب تطبيقها، الأمر الذي يجعل الاجتماع أمراً هاماً يتطلب إعداداً خاصاً.

والهدف من الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة هو الاستغلال الجيد لوقت وخبرات الأعضاء ، حيث أن الوقت المخصص للجتماع هو عبارة عن أوقات يستقطعها الأعضاء من حياتهم الخاصة لصالح الجمعية ، يقدمون خلالها خبراتهم وخلاصة فكرهم مساهمة في مساعدة الجمعية على تحقيق ما أنشئت من أجله، وينحصر دور مجلس الإدارة في وضع سياسات عامة دون الخوض في تفاصيل الإدارة التنفيذية اليومية. وهو ما يجب أن ينعكس بصورة مباشرة على الموضوعات التي يناقشها والقرارات التي يتخذها ، كما يجب أن تتفق عملية الإعداد وتنفيذ الاجتماعات مع الدور الأساسي للمجلس ، أي أن ينعكس هذا الدور على إعداد وعقد اجتماعات المجلس.

٣- عوامل نجاح اجتماعات مجلس الإدارة

هناك عدة عوامل تساعد على نجاح اجتماعات مجلس الإدارة هي :

١- التحديد الدقيق لوقت الاجتماع:

قد تطول الاجتماعات لأسباب تتعلق بإدارة المجتمع أثناء انعقاده مثل المناقشات المطولة، أو الخروج عن جدول الأعمال ، أو غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى إطالة وقت الاجتماع دون فائدة، وحتى نضمن أن تأتي اجتماعات مجلس الإدارة في حدود الوقت المقرر لها دون إطالة أو إقصاص، يجب إجراء دراسة جيدة لتوقيت المتوقع لكل بند من بنود جدول الأعمال، بالإضافة إلى تحديد واضح للهدف من الاجتماع .

وينبع الاهتمام بالالتزام بالوقت المحدد لل الاجتماعات من الحرص على وقت الأعضاء الذين لديهم بالضرورة مسؤوليات أخرى. وغالباً ما تثار التساؤلات حول جدوى الاجتماعات المطولة التي ترهق المشاركين بغض النظر عن مدى جدية وأهمية الموضوعات المطروحة. إذا شعر الأعضاء أن الاجتماع الدوري لمجلس الإدارة يطغى على التزامات أخرى، فإن ذلك قد يدفعهم إما إلى الإعتذار عن حضور الاجتماعات أو الإنصراف مبكراً أو تجنب الدخول في تفاصيل جدول الأعمال حتى ينتهي الاجتماع في الموعد المقرر له. كل ذلك من شأنه الحد من فعالية اجتماعات مجلس الإدارة، وقد يؤدي إلى هيمنة مجموعة محدودة من الأعضاء لديها متسع من الوقت ورغبة في الهيمنة على مقاليد الأمور بالجمعية.

٢- توفر المعلومات

لا شك أن توفر المعلومات يتتيح استخدامها قبل وأثناء وبعد الاجتماع. ويعتبر تداول المعلومات من الجوانب الحيوية لنجاح أي اجتماع ، خاصة إذا كان الاجتماع يناقش

موضوعات تتطلب الرجوع إلى مواد يستغرق الإطلاع عليها وقتاً طويلاً قد لا يتيحه وقت الإجتماع ، مثل ذلك ، تقارير اللجان ومقترنات المشروعات والموازنات ، وغيرها .

يجب أن تغطي هذه المعلومات مختلف الجوانب المالية والأنشطة والسياسات وغيرها ، على أن تكون موجزة وذات صلة بجدول أعمال الإجتماع . كما يمكن تزويد الأعضاء بالمعلومات لإثراء خفيتهم عن موضوع معين مطروح للمناقشة مما يساعدهم على تكوين صورة أكثر وضوحاً تساعد على إتخاذ القرار السليم.

٣- الهدف من الاجتماع

يحتاج الإعداد لعقد الإجتماع إلى تخطيط جيد مع التركيز على الهدف من الاجتماع ، وقد يسعى الاجتماع إلى تحقيق العديد من الأهداف ، ومع التسليم بأن أهداف المجتمعات قد تتشابه وتکاد تكون نمطية خاصة لل المجتمعات التي تعقد بصفة منتظمة ، إلا أنه يظل لكل إجتماع هدف يختلف عن غيره تبعاً لطبيعة الموضوعات التي تطرح خالله والتحديات التي يمكن أن تواجهها عملية إتخاذ القرار ، بالإضافة إلى المتغيرات الأخرى التي تجعل من كل إجتماع بمثابة تحد جديد له أهداف جديدة مختلفة عن سابقيه ولاحقيه .

٤- مسؤولية الإعداد لاجتماع مجلس الإدارة

يرى البعض أن الإعداد لمجلس الإدارة يأتي في إطار مسؤوليات سكرتير مجلس الإدارة، أو المدير التنفيذي، أو رئيس مجلس الإدارة ذاته بالإعداد لاجتماع المجلس. وأياً كان من يقوم بالإعداد للاجتماع - سواء كان هو نفسه المسئول عن الدعوة للاجتماع ، أو كان المسئول عن الدعوة شخص آخر - فإن علي المسئول عن الإعداد للاجتماع إتخاذ ما يلزم والتشاور مع كل الأطراف الأخرى ذات الصلة حتى يتم الإجتماع في الصورة اللائقة و الفعالة.

٥ - تخطيط جدول الأعمال

يُقسم التخطيط الجيد لاجتماع مجلس الإدارة بعدد من السمات:

- * أن يكون الغرض من الاجتماع واضحًا في ذهنك قبل الدعوة لعقده.
- * يبتعد عن الموضوعات المتكررة في اجتماعات المجلس كلما أمكن.
- * تجنب اختيار التوقيت السيئ ل الاجتماعات.
- * راعي أن يكون المكان مناسباً للجتماع وقم بإعداده وتزويده بالتجهيزات المطلوبة.
- * حدد وقتاً إجمالياً للجتماع، ولكل بند من بنود جدول الأعمال حسب أهميته.
- * إحرص على وصول جدول الأعمال إلى الأعضاء قبل الاجتماع بوقت كاف حتى تتسنى لهم فرصة الاطلاع عليه. مع إرفاق صور المواد و المستندات الازمة كلما أمكن ذلك.

٦ - إدارة اجتماع مجلس الإدارة

*** دور اللجان في الإعداد**

تلعب لجان المجلس دوراً مهماً في مساعدة أعضاء المجلس على إتخاذ قرارات موضوعية تستند إلى دراسة معمقة، حيث لا يتاح لمجلس الإدارة - خلال إجتماعاته - الوقت الكافي لدراسة كل القضايا المعروضة عليه بصورة تمكنه من إتخاذ القرار السليم . لذا فإن مهمة اللجان هي الدراسة التفصيلية لمختلف الموضوعات نظراً لما يتوافر لديها من وقت كاف وخبرات سواء كانت من داخل اللجنة أم من خارجها من خلال الاستعانة بالخبراء والمتخصصين. وعلى القائم بالإعداد للجتماع التأكد من أن اللجنة على علم بموعد الاجتماع ، والوقت المخصص لها ، وترتيب عرضها في جدول أعمال الاجتماع ، والتأكد من أن ما سيجري عرضه قد تم الإعداد له بشكل جيد (تصوير ، وسائل عرض ، . . . وغيرها).

* يُجب التأكيد قبل الاجتماع من أن العائد يساوي أو يزيد على التكلفة

لا ينظر إلى تكلفة الاجتماع على أنها فقط التكلفة المباشرة المتمثلة في المصروفات كالمشروبات أو تكلفة تصوير المستندات أو غيرها، ولكن الأهم من ذلك هو التكلفة الأخرى المتمثلة في وقت الأعضاء الذي يستهلك في الإعداد للاجتماع والذهاب إلى مكان إعقاده والعودة منه. كما ينظر أيضاً إلى أهمية الموضوعات التي سيتم مناقشتها وهل تستحق المناقشة فعلاً، وهل سينترب على مناقشتها نتائج هامة، أم أنها موضوعات ليست حيوية ونتائجها ضعيفة القيمة . إن تكلفة الاجتماع في جميع الحالات ثابتة عادة، إلا أن العائد من كل إجتماع غالباً ما يكون مختلفاً.

* الجداول غير المعلنة للاجتماعات (Hidden Agendas)

قد يأتي بعض الأعضاء إلى الاجتماع ولديهم جدول الأعمال الخاص بهم الذي يخدم أهداف غير معلنة لديهم ، وبغض النظر عن شرعية أو عدم شرعية موضوعات الأجندة غير المعلنة لكل عضو ، فإن الإعداد الجيد للاجتماع يساعد على الالتزام بجدول الأعمال المعلن وتسويير المناقشات بما يخدم الموضوعات المدرجة به بالفعل. وذلك عن طريق :

- وضع جدول الأعمال الذي يلبي طموحات واهتمامات غالبية المشاركين.
- تحديد إطار زمني للاجتماع.
- تخصيص زمن محدد لكل بند في جدول الأعمال.
- يطلب من الأعضاء أثناء دعوتهم أو عند إنتهاء الاجتماع السابق أن يقترح كل عضو الموضوع أو الموضوعات التي يريد أن يناقشها في الاجتماع التالي.

ترتيب جدول الأعمال:

يؤثر ترتيب جدول الأعمال على سير المناقشات. ومن الأفضل وضع بند أو أثنتين في مقدمة الجدول لا يثيران جدلاً بين الأعضاء. وإذا كان هناك موضوع ساخن يشغل ذهن الحاضرين فقد يكون من الأنسب وضعه في الجدول أولاً حتى يتم الانتهاء منه في البداية ثم يفرغ ذهن الحاضرين لمناقشة بقية الموضوعات. ومن ناحية أخرى، فإنه يجب النظر إلى كل بند من بنود جدول الأعمال على أنه إجتماع مصغر في حد ذاته، يجب أن يجذب إهتمام الحاضرين، وتكون له نتائجه الخاصة. ولابد من تقدير الوقت الكافي الذي يحتاجه كل بند، وأن يكون هذا الوقت مدوناً في لائحة جدول الأعمال بحيث يعرفه كل عضو مسبقاً قبل الانخراط في مناقشه.

وفي كل الأحوال، يجب أن يتلقى أعضاء مجلس الإدارة على جدول الأعمال والوقت المخصص لمناقشته كل بند.

*** نظام المعلومات**

إن توفير المعلومات الضرورية واللازمة لاجتماعات مجلس الإدارة قد لا يكون مجدياً إلا إذا تم تقديم المعلومات في التوفيق والشكل الذي يسهل على الأعضاء استيعابها واستخدامها . ويعني هذا أن المعلومات لا تقدم فقط أثناء الاجتماع بل أن هناك معلومات تقدم قبل وأثناء وبعد الاجتماع حسب طبيعة استخدامها والغرض منها. وتتجدر الإشارة إلى أن نظام المعلومات الذي نتحدث عنه هو نظام معلومات يدعم عمل أعضاء المجلس سواء كان ذلك خلال انعقاد

الاجتماع أو خارج الاطار الزمني للجتماع. ويتطلب ذلك أن يكون في كل جمعية نظام معلومات Information System يتم من خلاله جمع وتصنيف وتقديم المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية في أي وقت يحتاجون إليها، وهو ما يساعد على تدعيم الشفافية في العمل، كما يساعد في إجراء تقييم موضوعي لما تم إنجازه من أعمال.

٧- تقييم إجتماعات مجلس الإدارة

من الضروري إجراء تقييم لأداء مجلس الإدارة لأن ذلك هو السبيل لتفعيل أدائه ، وحرصاً على أداء كفاء وفعال لمجلس الإدارة يتبع إجراء تقييم أثناء عقد الاجتماع نفسه. في الاجتماعات التي تستغرق يوماً كاملاً يجري التقييم على ثلاثة فترات متفرقة خلال اليوم أما في الاجتماعات التي تستغرق يوماً واحداً فقط ويجري تقييم واحد في نهاية الاجتماع. إن الحرص على إجراء تقييم دوري يدفع أعضاء المجلس إلى مراقبة أدائهم باستمرار. ويجب أن يكون هناك حرص على إجراء تقييم مختصر في نهاية الاجتماع ، ففي أحيان كثيرة تنتهي الاجتماعات وهناك شعور عام بالتواتر وعدم إستكمال مناقشة بعض الموضوعات، بالإضافة إلى إحساس بعدم حل بعض القضايا المتعلقة بين بعض الحاضرين. ويمكن على المستوى النفسي أن يؤدي التقييم في نهاية الاجتماع إلى تحقيق الراحة النفسية للأعضاء، حيث يتم أول بأول مواجهة الاتجاهات السلبية، مثل المشكلات التي تنشأ نتيجة اختلاف وجهات النظر أثناء المناقشات في الاجتماع.

٨- صعوبات .. وحلول

تواجـه اجـتمـاعـات مجلـس الإـدـارـة صـعـوبـات تـضـعـف أحـيـانـاً من فـعـالـيـتـها ، من هـذـه الصـعـوبـات:-

١- الشـلـلـيـة: يـضـم مجلـس الإـدـارـة مـجمـوعـة من الأـعـضـاء، وـمن الطـبـيـعـي أن تـنـشـأ بـيـن هـؤـلـاء الأـعـضـاء روـابـط و عـلـاقـات شـخـصـيـة مـا قـد يـؤـدي إـلـي نـشـوـء مـجمـوعـة صـغـيرـة مـتـجـانـسـة مـتـالـفـة مـن الأـعـضـاء وـهـو وـمـا يـمـكـن تـسـمـيـتـه بـالـشـلـلـيـة. وـقـد يـتـرـتـب عـلـى ذـلـك أـن تـتـبـني هـذـه المـجمـوعـة الصـغـيرـة أوـ الجـزـرـ المنـزـلـة آرـاء بـعـينـها تـدـافـع عـنـها عـلـى حـسـابـ المـجمـوعـ كـكـلـ.

يـكـمـنـ الـحـلـ فيـ تـشـكـيلـ لـجـانـ لـمـجـلـسـ الإـدـارـةـ تـتـكـونـ مـنـ أـعـضـاءـ يـجـريـ اختـيـارـهـمـ بـأـسـلـوبـ عـشـوـائـيـ حتـىـ يـجـدـ الأـعـضـاءـ فـرـصـةـ لـلـاخـتـلاـطـ وـالـتـقـاعـلـ عـلـىـ أـسـسـ غـيـرـ شـخـصـيـةـ ، وـهـوـ مـاـ قـدـ يـدـفعـهـمـ إـلـيـ إـكـشـافـ مـسـاحـاتـ جـدـيـدةـ مـشـترـكـةـ تـجـمـعـ بـيـنـهـمـ، وـنـقـاطـ جـدـيـدةـ يـخـتـلـفـونـ حـولـهـاـ.

٢- المشـاعـرـ وـالـأـفـكـارـ المـسـيقـةـ: قـدـ يـبـداـ أـعـضـاءـ مـجـلـسـ إـدـارـةـ الـجـمـعـيـةـ اـجـتمـاعـهـمـ وـهـمـ مـحـمـلـينـ بـأـفـكـارـ وـمـشـاعـرـ سـلـبـيـةـ خـلـفـهـاـ الـاجـتمـاعـ السـابـقـ. وـإـذـ تـرـكـتـ هـذـهـ المشـاعـرـ فـقـدـ تـؤـديـ إـلـيـ إـفسـادـ الـاجـتمـاعـ وـقـدـ تكونـ باـعـثـاـ لـمـنـاقـشـاتـ غـيـرـ مـثـمـرـةـ، وـقـدـ تـنـسـبـ فـيـ تـصـاعـدـ حـدـةـ الـخـلـافـاتـ وـتـقـافـمـهـاـ.

يـكـمـنـ الـحـلـ فيـ مـرـاعـاهـ أـنـ يـتـمـ تـصـفيـهـ أـيـةـ مشـاعـرـ أوـ أـفـكـارـ سـلـبـيـةـ خـلـالـ الفـتـرـةـ الزـمـنـيـةـ بـيـنـ الـاجـتمـاعـاتـ. وـقـدـ يـكـوـنـ ذـلـكـ مـنـ خـلـالـ تـقوـيـةـ الـعـلـاقـاتـ وـالـرـوـابـطـ الشـخـصـيـةـ وـالـلـقـاءـاتـ الـخـاصـةـ بـيـنـ الـأـعـضـاءـ لـإـزـالـةـ سـوـءـ الـفـهـمـ أوـ أـيـةـ اـتـجـاهـاتـ سـلـبـيـةـ بـيـنـ الـأـعـضـاءـ المـجـلـسـ.

٣- الـاتـجـاهـاتـ النـفـسـيـةـ لـبعـضـ الـأـعـضـاءـ: يـتـكـونـ مـجـلـسـ الإـدـارـةـ مـنـ أـعـضـاءـ قـدـ يـوـجـدـ بـيـنـهـمـ مـنـ لـدـيهـ خـصـائـصـ نـفـسـيـةـ أوـ سـلـوكـيـةـ تـعـرـقـلـ التـقـاعـلـ دـاـخـلـ الـمـجـلـسـ مـثـلـ الشـخـصـ المـتـسـلـطـ، وـسـرـيعـ

الـإـحـتـدـادـ، وـمـثـيرـ الشـغـبـ، ...الـخـ.

لـابـدـ مـنـ تـطـوـيرـ أـسـالـيبـ دـاـخـلـ مـجـلـسـ الإـدـارـةـ لـلـتصـديـ لـمـثـلـ هـذـهـ الـاتـجـاهـاتـ النـفـسـيـةـ السـلـبـيـةـ الـكـفـيـلـةـ بـعـرـقـلـةـ النـقـاشـ بـلـ وـإـضـفـاءـ طـابـعـ عـدـائـيـ وـغـيـرـ فـعـالـ عـلـىـ مـنـاخـ الـحـوارـ الـذـيـ قـدـ يـأـخـذـ شـكـلـ "ـنـحنـ .. وـهـمـ"ـ. مـنـ بـيـنـ وـسـائـلـ التـحـكـمـ فـيـ سـلـوكـ مـثـلـ هـذـهـ النـوـعـيـةـ مـنـ الـأـشـخـاصـ هـيـ

تقسيم العمل على مجموعات صغيرة وتشمل القواعد المنظمة لعمل المجموعة تحديد وقت لكل فرد في المجموعة يتحدث فيه دون السماح بأي مقاطعة لحديثه.

وفي كل الأحوال فإن التصميم الجيد والمحكم لاجتماع مجلس الإدارة يقلل إلى حد بعيد من السلوكيات الهدامة أثناء الاجتماعات.

قائمة الإعداد لاجتماع مجلس الإدارة

- تحديد الهدف من الاجتماع .
- إعداد جدول الأعمال وأخذ الموافقة عليه .
- تحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماع .
- تقدير عدد الحاضرين وتكوين تصور عنهم .
- تحديد إطار زمني للاجتماع .
- تحديد الوقت المخصص لكل بند من بنود الاجتماع .
- اختيار المكان المناسب لعقد الاجتماع .
- حجز وتجهيز مكان الاجتماع .
- إرسال الدعوة في الموعد .
- إخبار اللجان المعنية بالإجتماع .
- توفير المعلومات الازمة.
- وضع موازنة للإجتماع .

ولمزيد من التنظيم يمكن أن يتم ربط كل بند في قائمة المراجعة بتاريخ محدد قبل الإجتماع ،
كأن يسجل مثلاً :-

- ١- وضع جدول الأعمال وأخذ الموافقة عليه، قبل الإجتماع بشهر.
 - ٢- إرسال الدعوة وجدول الأعمال، قبل الإجتماع بثلاثة أسابيع.
وهي ذا.