



SERVICE CENTER

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

الإعداد 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.

وغالباً ما تكون اجتماعات مجلس الإدارة مثمرة وتؤدي إلي دفع العمل إلي الأمام، إلا أنها قد تكون غير مؤثرة وغير فعالة أحياناً.

يتضمن هذا الدليل محاولة لدراسة العوامل التي تساعد علي تفعيل اجتماعات مجلس الإدارة، وطرح حلول للعقبات التي تعترض هذه الاجتماعات 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 للاجتماع 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 علي نجاح اجتماعات مجلس الإدارة هي :

١- التحديد الدقيق لوقت الاجتماع:

قد تطول الاجتماعات لأسباب تتعلق بإدارة الاجتماع 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 إقتضاب، يجب إجراء دراسة جيدة للوقت المتوقع لكل بند من بنود جدول الأعمال، بالإضافة إلي تحديد واضح للهدف من الاجتماع .

وينبع الاهتمام بالالتزام بالوقت المحدد للاجتماعات من الحرص علي وقت الأعضاء الذين لديهم بالضرورة مسئوليات 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 يطغي علي التزامات أخرى، فإن ذلك قد يدفعهم إما إلي 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 إلي هيمنة مجموعة محدودة من الأعضاء لديها متسع من الوقت ورغبة في الهيمنة علي مقاليد الأمور بالجمعية.

٢- توفر المعلومات

لا شك أن توفر المعلومات يتيح إستخدامها قبل وأثناء وبعد الاجتماع. ويعتبر تداول المعلومات من الجوانب الحيوية لنجاح أي إجتماع ، خاصة إذا كان الاجتماع يناقش

موضوعات تتطلب الرجوع إلى مواد يستغرق الإطلاع عليها وقتاً طويلاً قد لا يتيح وقت الاجتماع ، مثال ذلك، تقارير اللجان ومقترحات المشروعات والموازنات ، وغيرها .
يجب أن تغطي هذه المعلومات مختلف الجوانب المالية والأنشطة والسياسات وغيرها ، على أن تكون موجزة وذات صلة بجدول أعمال الاجتماع . كما يمكن تزويد الأعضاء بالمعلومات لإثراء خلفيتهم عن موضوع معين مطروح للمناقشة مما يساعدهم على تكوين صورة أكثر وضوحاً تساعد على إتخاذ القرار السليم.

٣- الهدف من الاجتماع

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

٤- مسؤولية الإعداد لاجتماع مجلس الإدارة

يري 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 الاجتماع في الصورة اللائقة و الفعالة.

٥ - تخطيط جدول الأعمال

يتسم التخطيط الجيد لاجتماع مجلس الإدارة بعدد من السمات:

- * أن يكون الغرض من الاجتماع واضحاً في ذهنك قبل الدعوة لعقده.
- * إبتعد عن الموضوعات المتكررة في اجتماعات المجلس كلما أمكن.
- * تجنب إختيار التوقيت السيئ للاجتماعات.
- * راعي أن يكون المكان مناسباً للاجتماع وقم بإعداده وتزويده بالتجهيزات المطلوبة.
- * حدد وقتاً إجمالياً للاجتماع، 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 اللازمة 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 إلي 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 للاجتماع 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).

* يجب التأكد 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 إنعقاده والعودة منه. كما ينظر أيضا إلى أهمية الموضوعات التي سيتم مناقشتها وهل تستحق المناقشة فعلاً، وهل سيترتب 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 وتسيير 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 الإجتماع السابق أن يقترح كل عضو الموضوع أو الموضوعات التي يريد أن يناقشها في الإجتماع التالي.

ترتيب جدول الأعمال:

يؤثر ترتيب جدول الأعمال علي سير المناقشات. ومن الأفضل وضع بند أو اثنين 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 نتائج الخاصة. ولا بد 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 مناقشته.

وفي كل الأحوال، يجب أن يتفق أعضاء مجلس الإدارة علي جدول الأعمال والوقت المخصص لمناقشة كل بند.

* نظام المعلومات

إن توفير المعلومات الضرورية واللازمة لاجتماعات مجلس الإدارة قد لا يكون مجدياً إلا إذا تم تقديم المعلومات في التوقيت 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 إستخدامها والغرض منها. وتجدر 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 للاجتماع. 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 ، و حرصاً على أداء كفاء وفعال لمجلس الإدارة يتعين إجراء تقييم أثناء عقد الاجتماع نفسه. في الاجتماعات التي تستغرق يوماً كاملاً يجري التقييم على ثلاث 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 إلي مراقبة أدائهم باستمرار. ويجب أن يكون هناك حرص على إجراء تقييم مختصر في نهاية الاجتماع ، ففي أحيان كثيرة تنتهي الاجتماعات وهناك شعور عام بالتوتر وعدم إستكمال مناقشة بعض الموضوعات، بالإضافة إلى إحساس بعدم حل بعض القضايا المتعلقة بين بعض الحاضرين. ويمكن على المستوي النفسي أن يؤدي التقييم في نهاية الاجتماع إلي تحقيق الراحة النفسية الأعضاء، حيث يتم أولاً بأول مواجهة الاتجاهات السلبية، مثل المشكلات التي تنشأ نتيجة اختلاف وجهات النظر أثناء المناقشات في الاجتماع.

٨- صعوبات .. وحلول

تواجه اجتماعات مجلس الإدارة صعوبات تضعف أحياناً من فعاليتها ، من هذه الصعوبات:-
١- السلبية: يضم مجلس الإدارة مجموعة من الأعضاء، ومن الطبيعي أن تنشأ بين هؤلاء الأعضاء روابط وعلاقات شخصية مما قد يؤدي إلي نشوء مجموعة صغيرة متجانسة متألّفة من الأعضاء وهو وما يمكن تسميته بالسلبية. وقد يترتب على ذلك أن تتبني هذه المجموعة الصغيرة أو الجزر المنعزلة آراء بعينها تدافع عنها على حساب المجموع ككل.

يكمن الحل في تشكيل لجان لمجلس الإدارة تتكون من أعضاء يجري اختيارهم بأسلوب عشوائي حتى يجد الأعضاء فرصة للاختلاط والتفاعل على أسس غير شخصية ، وهو ما قد يدفعهم إلي إكتشاف مساحات جديدة مشتركة تجمع بينهم، ونقاط جديدة يختلفون حولها.
٢- المشاعر والأفكار المسبقة: قد يبدأ أعضاء مجلس إدارة الجمعية اجتماعهم وهم محملين بأفكار ومشاعر سلبية خلفها الاجتماع السابق. وإذا تركت هذه المشاعر فقد تؤدي إلي إفساد الاجتماع وقد تكون باعثاً لمناقشات غير مثمرة، وقد تتسبب في تصاعد حدة الخلافات وتفاقمها.

يكمن الحل في مراعاة أن يتم تصفية أية مشاعر أو أفكار سلبية خلال الفترة الزمنية بين الاجتماعات. وقد يكون ذلك من خلال تقوية العلاقات والروابط الشخصية واللقاءات الخاصة بين الأعضاء لإزالة سوء الفهم أو أية اتجاهات سلبية بين أعضاء المجلس.

٣- الاتجاهات النفسية لبعض الأعضاء: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء قد يوجد بينهم من لديه خصائص نفسية أو سلوكية تعرقل التفاعل داخل المجلس مثل الشخص المتسلط، وسريع الإحتداد، ومثير الشغب،.... الخ.

لابد من تطوير أساليب داخل مجلس الإدارة للتصدي لمثل هذه الاتجاهات النفسية السلبية الكفيلة بعرقلة النقاش بل وإضفاء طابع عدائي وغير فعال على مناخ الحوار الذي قد يأخذ شكل " نحن .. وهم ". من بين وسائل التحكم في سلوك مثل هذه النوعية من الأشخاص هي

تقسيم العمل علي 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 إلي 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 .
 - إخطار اللجان المعنية بالاجتماع .
 - توفير المعلومات اللازمة.
 - وضع موازنة للاجتماع .
- ولمزيد من التنظيم يمكن أن يتم ربط كل بند في قائمة المراجعة بتاريخ محدد قبل الاجتماع ،
كأن يسجل مثلاً :-

١- وضع جدول الأعمال وأخذ الموافقة عليه، قبل الإجماع بشهر.

٢- إرسال الدعوة وجدول الأعمال، قبل الإجماع بثلاثة أسابيع.

وهكذا .