



البيضاء

جمعية البيضاء للتنمية

Albaydha Development Society

مسجلة بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية برقم (٨٩٤)

دليل تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة

جمعية البيضاء للتنمية

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م

ندين مروان راسم

مستشار التطوير الإداري

مفوفة الابتكار

للإستشارات الإدارية

جدول المحتويات

٤	مقدمة
٥	أولاً - تخطيط الإجتماع
٥	ثانياً - الإعداد للاجتماع
٥	دور رئيس المجلس والمدير التنفيذي في الإعداد للاجتماع
٦	دور أعضاء المجلس في الإعداد للاجتماع
٦	دور الموظفين في الإعداد للاجتماع
٦	جدول أعمال الاجتماع
٧	مرفقات ومواد الاجتماع
٨	مقترحات سياسات المجلس وإجراءات أعماله
٨	ثالثاً - ترؤس الاجتماع
٨	قواعد التنظيم
٩	بدء الاجتماع
٩	إدارة النقاش
٩	إنهاء الاجتماع
٩	رابعاً - حضور الاجتماع
٩	الرئيس
١٠	أعضاء المجلس
١٠	اللجان
١٠	المدير التنفيذي
١٠	الموظفون
١٠	خبراء وجهات
١١	خامساً - محضر الاجتماع
١١	سادساً - الجلسات المغلقة
١٢	سابعاً - تقييم الاجتماع
١٣	ثامناً - ما بعد الاجتماع
١٣	الرئيس
١٣	الأمين العام
١٣	أعضاء المجلس

١٣	المدير التنفيذي
١٣	تاسعاً - إجتماع "المراجعة" السنوي
١٤	عاشراً - عوائق وحلول
١٤	الشللية
١٥	المشاعر والأفكار السلبية
١٥	الخصائص الشخصية
١٥	أخيراً - أسئلة لا بد أن يطرحها المجلس باستمرار

مقدمة

إن دور مجلس إدارة الجمعية هو وضع رسالة الجمعية وتحديد إتجاهها وأهدافها وصياغة سياساتها العامة والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية دون الخوض في تفاصيل أعمالها اليومية، ولا بد أن ينعكس ذلك مباشرة على الموضوعات التي يناقشها المجلس والقرارات التي يتخذها في اجتماعاته.

والإجتماع هو مكان للنقاش والحوار وتبادل الأفكار بين رئيس المجلس أو أعضاؤه أو المدير التنفيذي ، وهو القناة الصحيحة التي تصل أعضاءه بالجمعية وموظفيها وتسهل عليهم الإنخراط في أنشطتها وأعمالها بطريقة موجهة. وهو الأداة التي يتحقق بها تعظيم الاستفادة من فكر وخبرات وجهود أعضاء المجلس.

ولتكون اجتماعات المجلس مثمرة وفاعلة وتؤدي إلى تحقيق الرسالة ودفع العمل إلى الأمام، فإن على مجلس الإدارة أولاً وضع دليل منظم لاجتماعاته وثانياً الإلتزام بالاجتماع دورياً لاتخاذ ما يلزم من قرارات متعلقة بالجوانب المالية وطرق استغلال الموارد، أو تقرير الأنشطة والاستعداد لها، أو العلاقات داخل الجمعية وخارجها، أو كل ما يتفق مع رسالة الجمعية ويحقق أهدافها.

وتأتي أهمية الدليل من منطلق الرغبة في الاستفادة من الأعضاء وتجنب العقبات التي تعترض اجتماعاتهم وتؤثر سلباً على فاعليتها. حيث أن الأوقات المخصصة لاجتماعات المجلس هي عبارة عن أوقات يستقطعها الأعضاء من حياتهم الخاصة ليقدموا من خلالها خلاصة خبراتهم وفكرهم وجهودهم لمساعدة الجمعية على تحقيق ما أنشئت من أجله.

أولاً - تخطيط الإجتماع

- التخطيط للإجتماع وتنظيم إجراءاته قبل وأثناء وبعد الاجتماع، يساعد على تحقيق فاعليته، وتلبية التوقعات منه:
- ينبغي وضع خطة سنوية لاجتماعات مجلس الإدارة وإعلام كل الأعضاء مقدماً بمواعيدها ومواضيعها.
- ينبغي أن توضح الخطة اجتماعات المجلس التي ستعقد بكامل أعضائه، وكذلك اجتماعات لجانه الدائمة.
- ولمعرفة العدد الأدنى الذي يحتاجه المجلس من الاجتماعات، ينبغي عليه:
 - تحديد المهام التي يمكن أن تقوم بها اللجان الدائمة أو الخاصة، بدلاً من كامل المجلس.
 - تحديد المهام والأعمال الروتينية المكلف المجلس بأدائها، على سبيل المثال:
 - يحدد عادة إجتماعاً واحداً للموافقة على الموازنة قبل بداية السنة المالية الجديدة.
 - يحدد عادة إجتماعاً واحداً (أو تقوم اللجنة المالية بالإجتماع) لمراجعة تقارير المحاسب القانوني انتهاء السنة المالية.
 - تخصيص مجموعة من الاجتماعات المفتوحة - بدون قيود زمنية - لمناقشة مواضيع مثل صياغة سياسات وإجراءات المجلس.
 - تخصيص مجموعة من الاجتماعات لمناقشة جدول أعمال ذا موضوع واحد.
 - تخصيص جزء محدد من كل اجتماع للجلسات المغلقة لمناقشة مواضيع حساسة أو سرية، مثل أداء المدير التنفيذي.

ثانياً - الإعداد للاجتماع

إجتماعات مجلس الإدارة تتطلب تحضير مسبق لضمان أن تبقى في مسارها الصحيح، وتشهد أقصى مشاركة للحاضرين، وتكون منتجة.

دور رئيس المجلس والمدير التنفيذي في الإعداد للإجتماع

- يكلف الرئيس (أو الأمين العام) المدير التنفيذي بالإتصال بأعضاء المجلس (واللجان)، لطلبهم تقديم مقترحات للمواضيع التي يرغبوا أن تناقش في الاجتماع القادم، مع تحديده موعدٍ لاستلامها.
- ينقح الرئيس (أو الأمين العام) والمدير التنفيذي المقترحات المقدمة ويختار أنسبها، ومن ثم يحدد الهدف العام للإجتماع.
- يعد الرئيس (أو الأمين العام) والمدير التنفيذي جدول أعمال الاجتماع مع إيضاح الإطار الزمني المقدر لكل موضوع، والإطار الزمني العام للإجتماع. ويأخذ الموافقة على كل مواضيعها (بنودها) من كافة أعضاء المجلس.

- يجهز المدير التنفيذي كافة التقارير والمعلومات التي تشرح خلفيات مواضيع جدول الأعمال وتساعد في تكوين صورة كاملة عنها، بالإضافة إلى أي مقترحات مقدمة من الأعضاء أو اللجان (بهدف التصويت عليها).
- يحدد الرئيس (أو الأمين العام) يوم ووقت ومكان الاجتماع، ويكلف المدير التنفيذي بإرسال دعوة لأعضاء المجلس وأي لجان (معنية بالاجتماع) لحضوره، موضحاً فيها اليوم والوقت والمكان، مع طلب التأكيد على الحضور. (وفقاً لما يقره له المجلس من مسئوليات).
- يرفق المدير التنفيذي بالدعوة ملف يحتوي على جدول أعمال الاجتماع وكافة التقارير والمعلومات والمقترحات المقدمة، ويتأكد من استلام كل عضو نسخته.
- يقدر المدير التنفيذي عدد الحاضرين، ويحدد موازنة للاجتماع.
- يكلف الرئيس (أو الأمين العام) المدير التنفيذي بترتيب مكان الاجتماع وتزويده بالتجهيزات المطلوبة.

دور أعضاء المجلس في الإعداد للاجتماع

- ينبغي على عضو المجلس أن يشارك في اقتراح مواضيع الاجتماع.
- تقع على عضو المجلس بمجرد استلامه لملف الاجتماع (جدول الأعمال ومرفقاته) مسئولية قراءته للتأكد من وجود كل ما يحتاجه من معلومات والتواصل مع المدير التنفيذي إذا احتاج للاستفسار عن محتويات جدول الأعمال أو المرفقات أو أي معلومات إضافية.
- ينبغي على عضو المجلس أن يقوم بشكل فردي بجمع معلومات إضافية أو غير متوفرة لدى المدير التنفيذي (إن تطلب الأمر) تساعده على تحديد رأيه وموقفه فيما سيتم مناقشته من مواضيع أو مقترحات.

دور الموظفين في الإعداد للاجتماع

- خلال الأسابيع قبل موعد الاجتماع، يقدم الموظفون للمدير التنفيذي كل التقارير والمعلومات التي يحتاجها ليعد تقريراً شاملاً ومتكاملاً - المعلومات التفصيلية عن مجالات مسئولياتهم وموازنات إدارتهم - ليسهل على المجلس قيامه بمسئوليته الرقابية وتقييم مدى تقدم الجمعية في تحقيق رسالتها وأهدافها.

جدول أعمال الاجتماع

لضمان مناسبة المواضيع وتجنب إضاعة الوقت، ينبغي على الرئيس (أو الأمين العام) أن يتأكد من عدة أمور:

١- إختيار المواضيع

- ربط مواضيع جدول الأعمال بالخطة الاستراتيجية - تركز على قضايا الجمعية المهمة.
- ضمان إحداث التوازن في المواضيع المطروحة:

- مواضيع من اختصاص المجلس - مسؤوليات الحوكمة.
- مواضيع من اختصاص المدير التنفيذي تعرض مستجدات أعمال الجمعية التي يحتاج أن يعرفها المجلس - تحديات التشغيل، إنجازات، تغيرات في بيئة العمل، قضايا المجتمع الذي تخدمه الجمعية. مع التأكد من أنها لا تتطرق كثيراً إلى مسؤوليات المدير التنفيذي - مشاكل الموظفين والعمليات الداخلية. فقط تعرض ما يحتاج المجلس معرفته.
- الإشارة إلى طبيعة المواضيع في جدول الأعمال:
- مواضيع تتطلب فقط مناقشات عامة - تبادل المعلومات، الإجابة على استفسارات، معرفة المرئيات، و/ أو تكوين صورة أكبر عن موضوع ما.
- مواضيع تتطلب قرارات أو تصويت بدون أي مناقشة، مثل الموافقة النهائية على موضوع سبقت مناقشته.
- لا تزيد المواضيع المهمة في جدول أعمال الاجتماع الواحد عن موضوعين يتطلبان تركيزاً خاصاً.

٢- ترتيب المواضيع

- ترتيب جدول الأعمال يؤثر على سير المناقشات:
- تظهر المواضيع في جدول الأعمال وفقاً لأهميتها وأولويتها وليس وفقاً.
- لاستخدام وقت الاجتماع المحدود بطريقة بناءة ينبغي تجنب عرض تقارير متعددة لأن ذلك يفقد أعضاء المجلس اهتمامهم وتركيزهم، وينبغي تكريس الوقت للقضايا المستقبلية.

٣- الإطار الزمني للمواضيع

- لضمان إدارة وقت الاجتماع بشكل فاعل لا بد أن يحدد في جدول الأعمال الإطار الزمني المخصص لكل موضوع ويتم تقديره بناءً على نوع وألوية الموضوع. ويحدد الإطار الزمني العام لكل الاجتماع.

٤- الموافقة عليها

- لضمان فهم الجميع لمواضيع جدول الأعمال وزمنها المخصص، يرسل جدول الأعمال إلى كل الأعضاء قبل موعد الاجتماع (أسبوع على أقل تقدير) ليتسنى لهم مراجعة المواضيع وجمع معلومات (إن تطلب الأمر) تساعد في تحديد مواقفهم أو إثراء مناقشاتهم.

٥- الموجز التنفيذي

- يخصص بند في جدول الأعمال للموجز التنفيذي، حيث يتم إنهاء كل اجتماع بتقديم الرئيس (أو الأمين العام) موجزاً لما تم في الاجتماع وإعطاء الفرصة له لتقديم ملاحظاته وتوجيهاته (لأي عمل مستقبلي).

مرفقات ومواد الاجتماع

تجهيز المعلومات والتقارير وتداولها يتيح استخدامها من قبل الأعضاء قبل وأثناء وبعد الاجتماع مما يزيد من فرصة نجاح اجتماعاتهم. وتغطي عادة المعلومات اللازمة لاجتماعات مجلس الإدارة مختلف الجوانب المالية والأنشطة والسياسات، وتكون موجزة وذات صلة بجدول أعمال الاجتماع.

- ينبغي على المدير التنفيذي تزويد الأعضاء بالمعلومات والمقترحات والتقارير اللازمة قبل الاجتماع (أسبوعان على الأقل) خاصة إذا كان الاجتماع سيناقش موضوعات تتطلب الرجوع إلى معلومات وتقارير يستغرق الإطلاع عليها وقتاً طويلاً قد لا يتيح وقت الاجتماع، ليتمكن العضو من تجهيز أسئلته واستفساراته أو تكوين مرئياته.
- ترسل المعلومات لكافة الأعضاء وقت إرسال جدول الأعمال. وذلك كي لا يتعذر أعضاء المجلس بعدم اطلاعهم عليها. وعلى أمين عام المجلس التأكد من إستلام الأعضاء للمعلومات أو المرفقات.
- فقط المعلومات والتقارير التي تؤثر مباشرة في قرارات المجلس في الاجتماع هي التي يتم قراءتها شفويًا ومناقشتها فيه.

مقترحات سياسات المجلس وإجراءات أعماله

- عملية اقتراح سياسات وإجراءات للمجلس أو للجمعية، ثم صياغتها والتصويت عليها خلال الاجتماع يؤدي إلى ضياع الوقت، وقد ينتج عنها سياسات غير ملائمة.
- على المجلس أن يكلف لجان أو فرق عمل بإعداد مقترح للسياسات والإجراءات وتوزيعها على الأعضاء قبل اجتماع المجلس. وفي يوم الاجتماع يقوم الرئيس فقط بقراءة المقترح وإجراء التصويت عليه.
- إذا وجد الرئيس إختلافًا في آراء الأعضاء على المقترح يحيل المقترح للجنة لتعيد صياغته مرة أخرى ويؤجل التصويت عليه لاجتماع آخر.

ثالثاً - ترؤس الاجتماع

يقوم الرئيس بإدارة النقاش لضمان أن كل القضايا والمواضيع تأخذ الإنتباه المناسب لها وكل عضو مجلس يأخذ فرصته في المشاركة.

قواعد التنظيم

- ينبغي على الرئيس تحديد أنظمة لإدارة الاجتماع وتسييره إلى الأمام. ومن هذه الأنظمة التي تتبعها المجالس لإدارة إجتماعاتها على سبيل المثال:
 - تحديد ما إذا كان النصاب القانوني حاضراً، والإعلان عن موعد بدء الاجتماع أو تأجيله.
 - تحديد السلوكيات المرغوبة من الأعضاء مثل:
 - احترام وتقبل الآراء المختلفة.
 - ضبط النقاش الذي يخرج عن السيطرة.
 - تحقيق فهم عام أو مقارنة لأي موضوع وصل نقاشه لطريق مسدود.

بدء الإجتماع

- في يوم الإجتماع، وفي بدايته، أول ما يطرحه الرئيس على طاولة التصويت هو جدول الأعمال لضمان اتفاق ورضا جميع الأعضاء على محتواه:
- إذا رأى الأعضاء أن الوقت المحدد لمناقشة كل المواضيع يناسب أهميتها، وأكد جميعهم موافقتهم على كامل محتوى جدول الأعمال، يعلن الرئيس بدء الإجتماع.
- وإذا رأى الأعضاء أن موضوع واحد على الأقل يتطلب مناقشة مستفيضة قبل التصويت عليه ولم يخصص في جدول الأعمال له الوقت الكافي، يقوم الرئيس بإلغاء هذا الموضوع من جدول الأعمال لمناقشته في اجتماع لاحق.

إدارة النقاش

- لتمكين المجلس من اتخاذ قرارات مستنيرة، ينبغي على الرئيس توجيه أسئلة تحفز عملية التفكير العميق والنقاش المتزن، بدون تسريع المداولات.
- ينبغي على الرئيس أن يشجع النقاش الصريح للقضايا السرية، وذلك بأن يدعو لجلسات مغلقة .
- ينبغي على الرئيس متى ما سُمعت جميع الآراء وأصبح الجميع جاهزاً للتصويت، أن يبدأ فوراً بعملية التصويت ويسجل النتائج.

إنهاء الإجتماع

- ينبغي على الأمين العام (أو المدير التنفيذي) في نهاية الاجتماع أن يقدم موجزاً يتضمن ما تم مناقشته من مواضيع.
- يقدم الرئيس ملاحظاته وتوجيهاته للأعضاء ويكلفهم بأعمال يقومون بها حتى الإجتماع التالي للمجلس. ويمكن أن يطلب منهم إقتراح موضوعات للإجتماع التالي.

رابعاً - حضور الإجتماع

الرئيس

- لتشجيع الأعضاء على الإلتزام بحضور الإجتماعات، ينبغي على الرئيس (أو الأمين العام) والمدير التنفيذي أن:
- يحددوا مبكراً موعد الإجتماع ومكانه.
- يرسلوا مواد الإجتماع لكل عضو من أعضاء المجلس قبل مواعده بوقت كاف، وكيفما يفضلها العضو - مطبوعة أو إلكترونية.
- يتصل الرئيس (أو الأمين العام) بكل عضو للتأكيد عليه قبيل موعد الإجتماع، وتذكيره بأهمية وجوده.

أعضاء المجلس

- التزام الأعضاء بالحضور هو وفاء منهم بأحد واجباتهم النظامية - واجب الرعاية - أمام الجهات المرخصة والمنظمة لأعمال الجمعية.
- إلتزام الأعضاء بالحضور ينتج عنه علاقات عمل إيجابية، ويعكس إهتمام الأعضاء بالجمعية واجتماعاتها.
- تغيبهم عن الإجتماعات يؤثر على إكتمال النصاب القانوني للمجلس. وبدون النصاب القانوني يصبح الاجتماع غير رسمي وقراراته غير ملزمة للجمعية.

اللجان

- تلعب اللجان دوراً مهماً في مساعدة أعضاء المجلس على إتخاذ قرارات موضوعية تستند إلى دراسة معمقة، حيث لا يتاح عادة لمجلس الإدارة - خلال إجتماعاته - الوقت الكافي لدراسة كل القضايا المعروضة عليه بصورة تمكنه من إتخاذ القرار السليم. وعلى الأمين العام التأكد من أن أعضاء اللجنة على علم بموعد الاجتماع وبالوقت المخصص لهم في الاجتماع، والتأكد من جودة المادة التي ترغب اللجنة في عرضها.

المدير التنفيذي

- بالإضافة إلى أعضاء مجلس الإدارة، يمكن أن يحضر المدير التنفيذي الإجتماع بأكمله.
- حضور ومشاركة المدير التنفيذي في إجتماعات المجلس تعكس وجهة النظر الداخلية للجمعية - أنشطتها، احتياجاتها الراهنة، فرصها للنمو أو التوسع - مما يعزز قدرة المجلس على اتخاذ قرارات مستنيرة.

الموظفون

- لا يحضر باقي الموظفين عادة الاجتماع إلا إذا تمت دعوتهم لمناقشة مواضيع أو تقديم معلومات متصلة بمجالات عملهم. مع مراعاة:
 - تقليص وقت مشاركتهم في جدول الأعمال.
 - تحديد إجراءات ووقت حضورهم وانصرافهم لتقليل المقاطعات.

خبراء وجهات

- يمكن للرئيس دعوة أشخاص آخرين من غير أعضاء المجلس لحضور الاجتماعات، وذلك لمساهماتهم المحتملة في الاجتماع (خبراء، نشطاء، متخصصون، محامون) أو إهتمامهم بالجمعية (ممولون، داعمون، مانحون، جهات مشرفة).

خامساً - محضر الإجتماع

محاضر اجتماعات المجلس هي السجل الرسمي لأعمال المجلس. وعادة يكون أمين عام المجلس هو المشرف على كتابة كل محاضر اجتماعات المجلس، ومراجعتها (وفقاً لمسئوليته المقررة من المجلس).

- لا تسجل المحاضر بشكل حرفي كل ما دار من أحاديث ، وإنما تبليغ عما تم القيام به.
- قد تتضمن محاضر الاجتماعات أو تعكس (كل أو بعض من) الآتي:
 - ملخص يوجز التقارير المقدمة.
 - مقترح تم تقديمه للحصول على موافقة المجلس.
 - أسماء الأعضاء مقدمي المقترح وأسماء الأعضاء مؤيدي المقترح (من قاموا بالتصويت له)، ومن قاموا بالتصويت ضده، ومن امتنعوا عن التصويت.
 - ملخص يوجز المناقشة التي تمت وأدت لتصويت الأعضاء على المقترح (إذا كان هذا الملخص ضرورياً لفهم المقترح والسياق الذي أدى للموافقة عليه أو رفضه).
 - عقد الجلسة المغلقة وقتها والغرض منها وقراراتها (مشروحة بالتفصيل في الفقرة التالية).
- يوقع أعضاء المجلس الحاضرون على المحضر.
- بمجرد الموافقة على المحضر في الاجتماع التالي للمجلس، يصبح وثيقة رسمية، والسياسات المشار إليها في المحضر الموافق عليه تصبح سياسات رسمية.
 - تبقى السياسات المعتمدة والاقتراحات المعتمدة سارية المفعول إلى أن يتم إستبدالها أو إلغاءها في اجتماع آخر للمجلس.
- بعد اعتماد المحضر، يصبح أمين عام المجلس مسئولاً عن توزيع نسخة المحضر على أعضاء المجلس والتأكد من استلامهم للنسخة. (وفقاً لمسئوليته المقررة من المجلس).
- ينبغي على الأمين العام تسجيل محاضر اجتماعات المجلس في سجلات خاصة ومراجعتها للتأكد من صحتها وسلامتها.

سادساً - الجلسات المغلقة

عندما يحتاج المجلس لمناقشة مسألة/قضية سرية أو حساسة أو خطيرة، فيمكنه عقد جلسة مغلقة لا يحضرها غير أعضائه.

- يدعو الرئيس لعقد جلسة مغلقة في وقت مستقطع من الوقت الأصلي لإجتماع المجلس.
- تحدد طبيعة المسألة أو القضية التي تجري مناقشتها في الجلسة المغلقة، ومن يحضرها.
- عادة، يحضر جميع أعضاء المجلس وكذلك المدير التنفيذي إذا لم تكن المسألة تتعلق به. ويسمح لآخرين لديهم معلومات ذات صلة بالموضوع المشاركة بدعوة من الرئيس.

- لا يشارك سوى أعضاء المجلس في جلسة مغلقة مخصصة لمناقشة مراجعة أداء المدير التنفيذي وتعليقاته. وبالمثل في الجلسة المغلقة مع مراجع الحسابات.
- يفضل أن تحدد بين فترة وأخرى جلسة مغلقة بدون المدير التنفيذي لجعله إجراء روتيني يوفر فرصة لأعضاء المجلس للتحدث مع بعضهم البعض براحة.
- في الجلسة المغلقة، تبقى المحادثة سرية ولا تسجل في محضر الاجتماع. لكن يحدد في جدول الأعمال الغرض منها. ويبين المحضر الوقت الذي عقد فيه المجلس جلسة مغلقة، والغرض من الجلسة، والحاضرين، وقائمة الإجراءات أو القرارات التي اتخذت.
- نظراً لأن غير أعضاء المجلس سيطلب منهم المغادرة عند بدء جلسة مغلقة، فيفضل عقدها في نهاية اجتماع المجلس.

سابعاً - تقييم الاجتماع

- تقييم الاجتماع يساعد المجلس على زيادة إنتاجيته، ويحقق للأعضاء مراقبة مستمرة لأدائهم، ويساعد على مواجهة كافة السلبيات أولاً بأول.
- تتولى إحدى اللجان الدائمة (اللجنة التنفيذية) مسؤولية تقييم الاجتماعات، بإشراف الرئيس.
- يستثمر بضع دقائق في نهاية كل اجتماع بطرح أسئلة على أعضاء المجلس عن كيفية سير الاجتماع له عائد كبير على تحسين الإعداد وإدارة الاجتماع.
- لا ينبغي أن تكون التقييمات شخصية أو ناقدة، وإنما ردود فعل بناءة تؤخذ في الاعتبار في الاجتماعات القادمة.
- يتكون التقييم من أسئلة بسيطة مثل:
 - هل تناول هذا الاجتماع أي مسائل ذات بعد إستراتيجي للمجلس (مسئوليات الحوكمة)؟
 - هل قدمت المواد والتقارير المرسله قبل الإجماع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة؟
 - هل أدار الرئيس الاجتماع وفق وقته المحدد وركز على جدول الأعمال المكتوبة؟
 - هل أتيج الوقت الكافي لمناقشة وتداول كل موضوع (بند) من مواضيع جدول الأعمال؟
 - هل استخدم هذا الاجتماع وقتك وخبراتك بحكمة؟
- تدرس اللجنة التقييم وترفع التوصيات اللازمة للمجلس لإجراء التحسينات.

ثامناً - ما بعد الإجتماع

إبقاء أعضاء مجلس الإدارة على علم وتواصل بين الاجتماعات أمر ضروري لتفعيل القرارات والتوصيات.

الرئيس

- يقوم الرئيس (أو الأمين العام)، بالاتصال بأعضاء المجلس الذين لم يحضروا الاجتماع لإعلامهم بكل ما تمت مناقشته في الاجتماع وإمدادهم بمحضر الاجتماع.

الأمين العام

- يقوم أمين عام المجلس بالتواصل مع الأعضاء بالبريد الإلكتروني (إذا اعتمد كوسيلة اتصال رسمية) وإرسال قائمة مهام لكل عضو والمطلوب منه تنفيذه قبل اجتماع المجلس التالي. مع إرسال نسخة للرئيس.
- يتواصل الأمين العام بشكل مستمر مع أعضاء المجلس لإمدادهم أولاً بأول بكل ما يستجد من أخبار وأحداث بين الاجتماعات، نتائج لقاءات، إتفاقات، صحافة، أو أي مادة تبقئهم على علم وتواصل.
- يعد الأمين العام تقريراً كاملاً بما تم تنفيذه من قرارات المجلس ويعرضه على اللجنة التنفيذية.

أعضاء المجلس

- يدقق الأعضاء الذين حضروا الاجتماع من صحة ووضوح المحضر المسلم لهم، وتأكيد ذلك للأمين العام.
- يعمل الأعضاء (واللجان) على المهام الموكلة لهم لتنفيذها وتنفيذ القرارات، مع إعداد تقارير بها ورفعها للأمين العام.

المدير التنفيذي

- يقدم المدير التنفيذي للأمين العام تقريراً عن ما تم تنفيذه من قرارات (من إختصاص المدير) وما تعثر منها قبل موعد الاجتماع التالي بوقت كافٍ لمناقشتها مع اللجنة التنفيذية.

تاسعاً - إجتماع "المراجعة" السنوي

يعقد هذا الاجتماع مرة واحدة في السنة، لتشجيع الأعضاء على التفكير في وتبادل الآراء والمقترحات وسماع وجهات النظر المختلفة حول موضوع واحدٍ فقط، بعيداً عن نمطية المكان والفكر وبدون قيود جدول الأعمال والوقت.

إجتماع "المراجعة" يحقق للمجلس فرصاً لبناء فرق عمل من أعضاء المجلس، ويمكن أن يكون بمثابة وسائل لتعزيز التواصل والتعاون بين مجلس الإدارة والموظفين، وكذلك يوفر الفرصة للمجلس المنقسم أن يحل خلافاته.

- يجب أن يتضمن جدول اجتماعات المجلس، إجتماعاً واحداً سنوياً "للمراجعة".
- يعقد هذا الإجتماع في مكان مختلف عن مكان الإجتماعات التقليدية وبدون قيود جدول أعمال أو قيود الوقت.
- يحدد للإجتماع موضوع واحد فقط للمناقشة.
- يشارك رئيس المجلس في التخطيط لهذا الإجتماع مع إحدى اللجان الدائمة أو الخاصة المكلفة بتنسيقه.
- ينبغي لأعضاء المجلس أن يكونوا على علم تام بغرضه وأهدافه وأن يستعدوا للمشاركة في تحقيقها.
- لهذا الإجتماع أهداف كثيرة. على سبيل المثال، قد يركز على:
 - دور المجلس في الجمعية.
 - التقييم الذاتي لأداء المجلس.
 - مراجعة الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية.
 - مناقشة تحدياً محدداً (التوظيف أو جمع التبرعات).
 - قضايا أخرى مهمة.

عاشراً - عوائق وحلول

بعض العوامل التي تسبب ضعف أداء وضعف فاعلية الإجتماعات، على سبيل المثال:

الشللية

- تجانس وتآلف بعض أعضاء المجلس قد يسبب نشوء مجموعات صغيرة تتبنى آراءً وتدافع عنها حتى لو كان ذلك على حساب باقي الأعضاء أو حتى مصلحة الجمعية. ويمكن الحل لمشكلة الشللية في:
- تشكيل اللجان واختيار أعضائها اختياراً عشوائياً حتى يعمل الأعضاء ويتفاعلوا مع بعضهم البعض في مساحات جديدة مبنية على أسس غير شخصية.
 - ذكر السلوكيات السلبية التي تضعف أداء المجلس في الإجتماع السنوي وطلب حلول من جميع الأعضاء للقضاء عليها.

المشاعر والأفكار السلبية

- المشاعر والأفكار السلبية المحملة من الاجتماع السابق قد تؤدي إلى إفساد الاجتماع بالمناقشات غير المثمرة، أو تتسبب في تصاعد حدة الخلاف وتفاقمها. ويمكن الحل في:
- تصفية المشاعر السلبية وسوء الفهم بإجراء تقييم الأداء بعد كل اجتماع أو خلال الفترة الزمنية بين الاجتماعات.

الخصائص الشخصية

- قد يوجد أعضاء لديهم خصائص شخصية أو سلوكية مثل التسلط، سرعة الغضب، الحدة... الخ تعرقل التفاعل داخل الاجتماع... الخ. والحد منها يتم بـ:
- تشكيل اللجان المتخصصة أو مجموعات العمل.
 - وضع القواعد المنظمة لوقت تحدث كل عضو دون السماح بأي مقاطعة.
 - التصميم الجيد والإدارة المحكمة لاجتماع مجلس الإدارة.

وبصفة عامة فإن تقييم المجلس لأدائه (بإشراف الرئيس أو من يكلف) ، وتقييم الأعضاء لبعضهم البعض (بإشراف الرئيس أو من يكلف) وتقييم العضو لنفسه (التقييم الذاتي بإشراف الرئيس)، وتقييم اللجان لأدائها يقلل من هذه السلوكيات السلبية خاصة إذا عرض الرئيس نتائجها في الجمعية العمومية.

أخيراً - أسئلة لا بد أن يطرحها المجلس باستمرار

- ما مدى ارتباط اجتماعاتنا وأجنداتها بخطتنا الاستراتيجية؟
- هل عدد اجتماعاتنا كاف؟ هل بعض اجتماعاتنا غير ضروري؟
- هل تخصص أجندات اجتماعاتنا وقتاً كافياً للقضايا المهمة وتسمح لنا بمداولتها بشكل جيد؟
- كيف يمكننا أن نجعل اجتماعاتنا أكثر فاعلية؟

الصفحة الأخيرة

تم بحمد الله

شكراً لقراءتكم