



ادارة الاجتماعات

تدريب

م. عبد الله جمعه وافي

مفهوم الاجتماعات

□ عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين

□ الاجتماعات الفعالة هي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرىضى غالبية الأعضاء

الانطباعات عن الاجتماعات

□ إن إدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات ، ومع ذلك فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة أو ضياعاً للوقت ، وكثيراً ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك الاجتماعات .

تحليل بعض العبارات عن الاجتماعات

م	العبارات	ما تدل أو تشير إليه العبارة
1	لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع	
2	كان وجودي في الاجتماع شكلياً	
3	لم يكن في الاجتماع أي شيء يخصني	

أهمية الاجتماعات

التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع الخبرات والتخصصات .

التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية

التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى .

أهمية الاجتماعات

□ إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب) .

□ إتاحة الفرصة للقادة لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين .

□ رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات .

لماذا نعد الاجتماعات؟

- اطار مناسب لتحقيق المسؤولية التضامنية فى الاداره .
- من افضل الوسائل لإتخاذ القرار الجماعى المبنى على الشورى .
- التحقق من متابعة ما تم الإتفاق على إنجازة وتبادل الخبرة فيها .
- جملة العقول والخبرات أثناء الحوار الجيد أكبر بكثير من مجموع كل عقل وخبرة على حده $1+1$
 $14=1+1+1+1+1+$ او 35 او.....

لماذا نعقد الاجتماعات ؟

- قوة الشعور بالإنتماء والتلاحم .
- إمكانية الاستفادة من تكامل الأنماط المختلفة من الأعضاء لصالح الهدف .
- مناخ جيد للإبداع والإبتكار .
- تبنى القرارات والحماس لتنفيذها بشكل جيد .

لماذا نعقد الاجتماعات ؟

- التغلب على نزعات الفردية وغلو الفرد وتقلبات المزاج ونواحي الضعف الطبيعيه.
- التأكيد الدائم على الأولويات وتوحيد الرؤا فى المهام الاساسية والسياسات والضوابط .

التأصيل الشرعي



أنواع الاجتماعات

أولاً: من حيث المدة أو الزمن

■ **اجتماعات دورية** : وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه

■ **اجتماعات غير دورية** : وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدتها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة .

أنواع الاجتماعات

ثانياً: من حيث الشكل

- **اجتماعات رسمية** : وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع ، حق الأغلبية في إصدار القرار ، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام ، الفترة المحددة للعضو للكلام) .
- **اجتماعات غير رسمية** : وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار



أنواع الاجتماعات

ثالثًا: من حيث المستوى

- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي
- اجتماعات على مستوى الدولة
- اجتماعات على مستوى الولايات أو المحافظات الخ

أنواع الاجتماعات

- من حيث الانتظام
- ومن حيث الصلاحية
- ومن حيث الرسمية
- ومن حيث النظم والإجراءات



أما أهم هذه التقسيمات فهو حسب الهدف من الاجتماع

- اجتماعات عرض المعلومات
- اجتماعات اتخاذ القرارات: (متابعه – تسيير الامور
(.....-.....)

الفوائد الرئيسية للتخطيط للاجتماعات:

- يعمل التخطيط على توضيح الأهداف لكل من القائد والأعضاء
- يبين التخطيط مسبقاً الإمكانيات المادية والبشرية والمعلومات والمدخلات المطلوب استخدامها
- يحدد التخطيط مراحل البنود والوقت اللازم لإنجاز كل بند
- يحسم الأولويات واسلوب اتخاذ القرار واسس اتخاذه
- يمكن التخطيط من تطبيق مبدأ والأولوية ودراسة البدائل وتقييمها ومن ثم البدء بما هو أهم

مراحل ادارة الاجتماعات



المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

- تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي :
- **المرحلة الأولى** : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .
- **المرحلة الثانية** : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع .
- **المرحلة الثالثة** : مرحلة ما بعد الانعقاد .

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل ، واشتغال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية ، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل .

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات وتلك الأمور أو الخطوات هي :

1. **تحديد الهدف من الاجتماع :** (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع)
2. **تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع :** (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه)
3. **إعداد جدول أعمال الاجتماع :** (رئيس الاجتماع والسكرتير)
4. **اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع :** (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)
5. **إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع :** (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

1. تحديد الهدف من الاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع)

من المهم أن يفكر المدير مسبقا قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه ؟

هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف ؟

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

أهداف الاجتماعات :

- 1- طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة
- 2- العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل
- 3- مناقشة بعض السياسات
- 4- إعداد بعض التقارير حول موضوع معين
- 5- توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد
- 6- الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات الخ ،

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه)
- يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه ، وفي كلا الحالتين يجب عليه
- أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل
- وان يتأكد من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها يلي :

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- 1- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- 2- أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع .
- 3- أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع .
- 4- أن يكون قادرا على العمل الجماعي .
- 5- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين .
- 6- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعيا) .

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

□ ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع ، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات وأن يكون فعالاً .

□ وتفيد هذه الخطوة في عدة أمور أهمها : إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد ، واختيار وترتيب مكان الاجتماع .

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

3. إعداد جدول أعمال الاجتماع : (رئيس الاجتماع والسكرتير)

- لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع
- ينبغي ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقى الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

3. نقاط جدول الأعمال المثالي هي :

الهدف من الاجتماع

تاريخه ومدته ومكان حدوثه

ترتيب جدول الأعمال بشكل منطقي (معلومة-قرار سابق)

مواضيع المناقشة الروتينية

مواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل

وأي أعمال أخرى تستجد .

تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

4. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع : (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

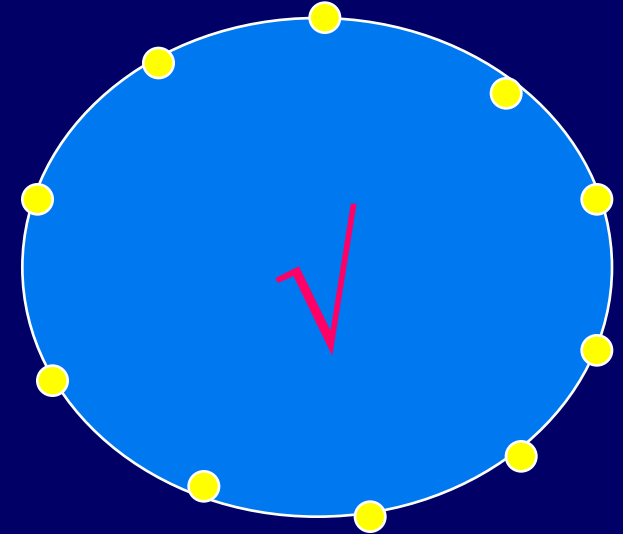
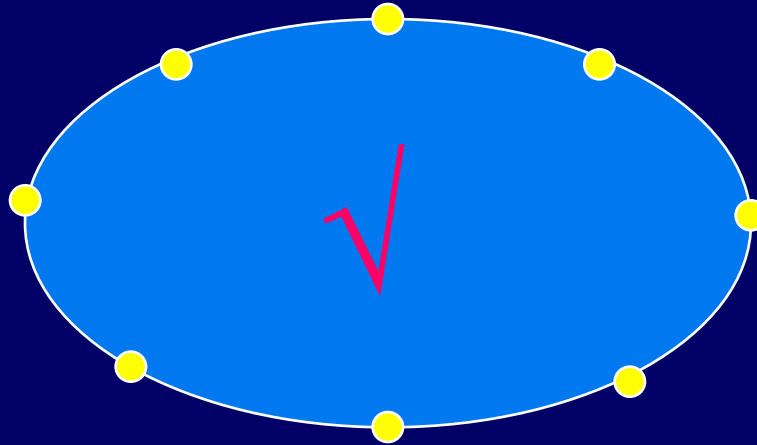
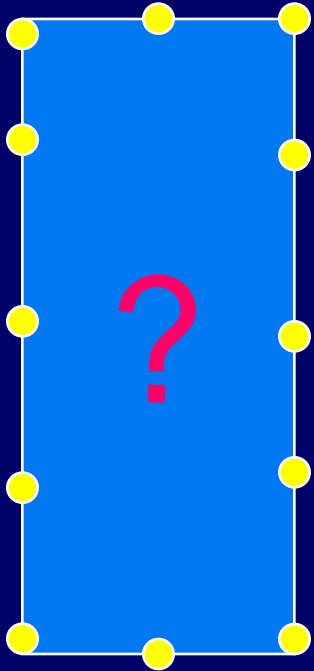
□ يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، وتلك العوامل هي :

- 1- مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين
- 2- مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات
- 3- توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات
- 4- توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة
- 5- خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين .

*

شكل الاجتماع

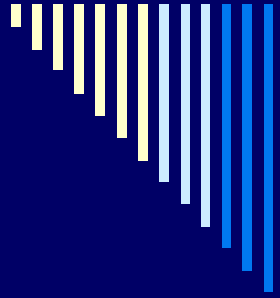
وبخصوص شكل الاجتماع يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، و انسب شكلين هما الشكل الدائري و البيضاوي حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين .



تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

5. إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع :
(سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع .



المرحلة الثانية

مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)
- ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على:
 - مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة
 - مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

□ أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه .
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية .
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

□ أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب .
- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- **ثانيا : أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع :**
- 1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء ، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، **وتلك المراحل الأربع هي :**
 - **تشكيل الاجتماع :** مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم .
 - **المرحلة العاصفة :** مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- تابع المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع :
 - **مرحلة التطبيق** : مرحلة العمل بإنتاجية ، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم .
 - **مرحلة الأداء** : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 3- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية : الترحيب بالمشاركين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم ، وحصر الغائبين ، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة ، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة ، والتأكيد على الالتزام بالوقت .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ،
وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع .
- 5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ،
وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة
حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .
- 7- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ) .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 8- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه .
- 9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها .
- 10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال
 - الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول
 - وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق .

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

□ 12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك :

- إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها
- تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات
- توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه
- تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام
- إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر

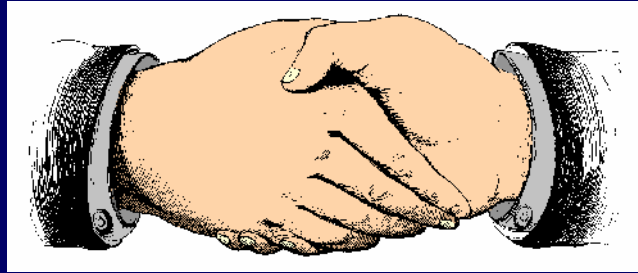
كيف تكون مشاركا منتجاً

- (1) الوصول في الوقت المحدد
- (2) الاستعداد للاجتماع
- (3) عدم الدخول في محادثات جانبية
- (4) الانتباه والاستماع
- (5) البقاء مشاركا
- (6) تقديم الأفكار للمناقشة
- (7) دعم الأفكار المفيدة التي يطرحها الرئيس أو المشاركون

كيف تكون مشاركا منتجاً

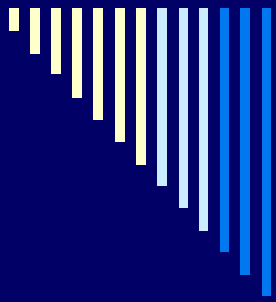
- 8) الحكم على جودة الأفكار المقدمة وعدم التقيد بأسلوب التقديم
- 9) درس المشكلة بموضوعية
- 10) المساهمة بالسلوك المنضبط للاجتماع
- 11) عدم السماح للظروف المحيطة بأن تشتت انتباهك مثل الضجة أو الظروف غير المريحة
- 12) كتابة ملاحظات منظمة
- 14) تنفيذ الاجراءات المتفق عليها

عن البراء رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى
الله عليه وسلم : ما من مسلمين يلتقيان فيتصافحان
إلا غُفر لهما قبل أن يفترقا . رواه أبو داود



المناخ

تهيئة المناخ اللازم
لجعل المجتمع فعالاً



المناخ : هو مجموعة القيم والاتجاهات والأفكار
التي تحكم علاقات الأفراد- والمستويات الإدارية-
داخل المنظمة

الإجراءات اللازمة لتهيئة مناخ الاجتماع

- ابدأ بطرح رأى غريب وشاذ واعرضه وناقشه ثم تراجع عنه
- لكسر الحاجز النفسي لكي يقول الجميع ما عنده
- تحديد زمن معن وكاف لكل فقرة
- عدم السماح لسيطرة فرد أو مجموعة على الحوار
- عدم تسفيه رأى الآخرين مهما كان

الإجراءات اللازمة لتهيئة مناخ الاجتماع

- عدم السماح بإشارات لفظية أو غير لفظية تدل على عدم القبول أو التسفيه
- الرجوع إلى المعايير في تقييم الأداء
- توفير مناخ قبول العذر وحسن التوجيه عند وقوع الخطأ
- توفير مناخ حسن الظن والثقة في الآخرين
- الحرص على توثيق المعلومات عن الأفراد أو الأشخاص أو الأحداث

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد

- وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :
- أولاً : توثيق الاجتماع
- ثانيا : تقييم الاجتماع
- ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

- أولاً : توثيق الاجتماع :
- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :
- 1- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- 2- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- 3- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- 4- اسم رئيس الاجتماع .
- 5- جدول الأعمال .
- 6- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .
- 7- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- 8- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي

تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

□ ثانيا : تقييم الاجتماع :

□ الطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :

- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك ؟ نعم / كلا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا .

تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

□ ثالثا : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة :

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات ، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما :

- 1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول.
- 2- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة ، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

* كيف تتعامل مع بعض الحالات الخاصة :-

1. المتأخر عن الحضور .
2. الصامت .
3. المهاجم (العدوانى) .
4. كثير الكلام (الثرثار) .



وفي الختام

أرجو من الله العلي القدير
أن أكون قد وضحت لكم الفكرة،،،

وفي أمان الله،،،

أخوكم:
م. عبد الله جمعه وافي