

دورة تكوينية حول موضوع :

تدبير الاجتماعات



• تقديم

• المرحلة الأولى : ما قبل الاجتماع

– كيف تستعد للاجتماع

• المرحلة الثانية : أثناء الاجتماع

– كيف تبدأ الاجتماع

– إدارة النقاش

– 9 خطوات لمعالجة الصراع بين خصمين

– إدارة الاجتماعات وتوزيع الأدوار

– العقلية الخمس للمجتمعين

– سيكولوجية الأعضاء والنفسيات الخمس عشر

– أنماط أعضاء الاجتماع

• المرحلة الثالثة : ما بعد الاجتماع

– وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة بعد انفضاض الاجتماع



- هو التقاء عدد من الأفراد، في مكان ما أو في عدة أماكن، وفي وقت محدد، لمناقشة موضوع أو موضوعات معينة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة.
- إدارة الاجتماع : هي الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت وأدنى جهد لتحقيق الأهداف المرسومة له.

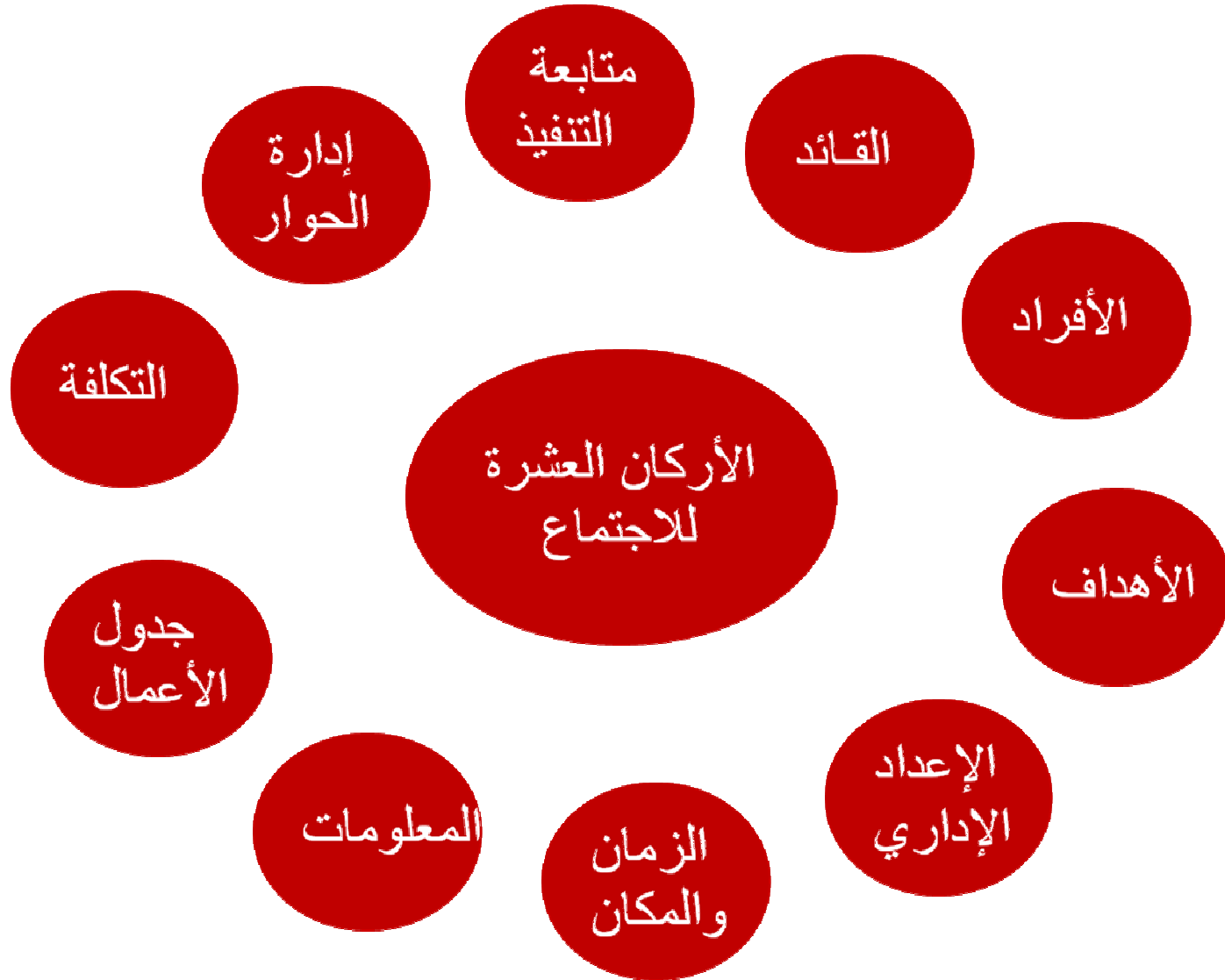
مفهوم الاجتماع

- هو التقاء عدد من الأفراد، في مكان ما أو في عدة أماكن، وفي وقت محدد، لمناقشة موضوع أو موضوعات معينة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة.
- إدارة الاجتماع : هي الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت وأدنى جهد لتحقيق الأهداف المرسومة له.

مفهوم الاجتماع

- هو التقاء عدد من الأفراد، في مكان ما أو في عدة أماكن، وفي وقت محدد، لمناقشة موضوع أو موضوعات معينة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة.
- إدارة الاجتماع : هي الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت وأدنى جهد لتحقيق الأهداف المرسومة له.

الأركان العشرة للاجتماع



(15) سبباً يجعل الاجتماع ضرورياً أو مبرراً

1. عندما يكون القرار المراد اتخاذه خطيراً أو تكلفته عالية.
2. عندما توجد مشكلة أو قضية بحاجة إلى رأي جماعي.
3. عند بروز ما يدعو لتغيير الوضع القائم وتطويره، أو عند الطوارئ والأزمات.
4. في حالة الرغبة في تنسيق الجهود والمواقف.
5. في حالة الرغبة في زيادة معلومات الأعضاء أو تغيير قناعاتهم.
6. عندما تكون هناك حاجة إلى الإبداع والأفكار الجديدة.
7. عندما تكون المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار متوفرة لدى كافة أعضاء المجموعة.

(15) سبباً يجعل الاجتماع ضرورياً أو مبرراً

8. في حالة الرغبة في تدريب الأعضاء وتنمية مهاراتهم.
9. عندما تكون المشكلة معقدة وتتطلب معرفة واسعة لحلها.
10. عندما يريد المدير أن يشعر مرؤوسيه بأنهم جزء من عملية الشورى، أو يريد أن يبني جسور الثقة معهم، أو يرغب في تحقيق التآلف بينهم.
11. عندما يريد أعضاء المجموعة زيادة فهمهم لبعضهم بعضاً، أو تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.
12. عندما تكون المجموعة كلها مسؤولة عن اتخاذ القرار.
13. عندما يريد قائد المجموعة أن يستمع إلى آراء مجموعته حول صلاحية أفكاره.
14. عندما يكون فهم الحل أو قبوله من قبل أعضاء المجموعة ضرورياً.
15. عندما يفتخر الأعضاء بكونهم ينتمون إلى المجموعة.

سلبيات الاجتماعات

1. تحتاج إلى عدد كبير من الموارد.
2. تستوجب تكاليف مادية كبيرة.
3. تكلف جهداً كبيراً.
4. تستغرق وقتاً طويلاً.
5. تُثير الخلافات.
6. تُعطل القرارات.
7. تُعقد القضايا السهلة.

المراحل الثلاث لتدبير الاجتماع

ما قبل الاجتماع

المرحلة الأولى

في قاعة الاجتماع

المرحلة الثانية

ما بعد الاجتماع

المرحلة الثالثة

المرحلة الأولى

ما قبل الاجتماع

كيف تستعد للاجتماع

- تأكد أن الاجتماع ضروري.
- حدد هدف الاجتماع.
- اختر أنسب المشاركين (عدداً ونوعاً).
- حدد من يرأس الاجتماع وكيف ستتم إدارته.
- حدد متى سينعقد الاجتماع، واختر أنسب الأوقات.
- حدد أين سينعقد الاجتماع، واختر أنسب الأماكن.
- قم بإعداد جدول الأعمال.
- قم بالإعداد الإداري للاجتماع (تبليغات، أوراق عمل، محضر سابق، تجهيز المكان،.. إلخ).
- حاول نقاش بعض بنود جدول الأعمال وتنظيمها (وربما الوصول إلى رأي أو اقتراح) قبل حضور جلسة الاجتماع، لاسيما الموضوعات التي تتوقع خلافاً كبيراً حولها.

16 طريقة لجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد

- بلِّغ الأعضاء مبكراً عن موعد الاجتماع، وذكّرهم به قبيل الاجتماع.
- وضح مكان الاجتماع ووقته لجميع الأعضاء.
- اعقد الاجتماع في المكان والزمان الأكثر ملاءمة وجاذبية للأعضاء.
- برمّج الاجتماعات لتبدأ في أوقات ملفتة للانتباه (مثلاً: من الساعة 10.15 - 11.05).
- ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد، ولا تنتظر الغائبين أو المتأخرين، فإذا لم تفعل ذلك فإنك تعاقب الملتزمين بالحضور وتشجّع على التأخير.
- اغلق الباب عندما يبدأ الاجتماع ، فإن ذلك يجعل المتأخرين يلفتون انتباه الآخرين بصورة أكبر كما ويشعرهم بالخرج تجاه الحاضرين.
- ضع أهم النقاط في رأس جدول الأعمال ، لأنك لو وضعتها في آخر الجدول فإن الأعضاء لن يروا ضرورة للحضور في الوقت المحدد.
- ضع في بداية جدول الأعمال الموضوعات التي لها أهمية خاصة عند الذين يحضرون متأخرين ، لأنك سوف تغريهم بالحضور إلى الاجتماع في الوقت المحدد لأن ذلك في مصلحتهم الشخصية.
- اطلب المساعدة من سكرتيري مدمني التأخير، وقم بمصادقتهم ، واطلب مساعدتهم في تغيير جداول مديريهم أو العمل على تذكيرهم بالموعد.
- اطلب مساعدة أعضاء المجموعة الملتزمين بالحضور ليضغطوا على زملائهم من أجل الالتزام بالمواعيد ، كما ويمكنك تحويل هذا الأمر إلى مشكلة عامة ، وضع في جدول الأعمال بنداً يناقش كيفية تحسين الالتزام بالمواعيد.

- تحدّث إلى المخالفين على انفراد ، وأخبرهم بأهميتهم، واعرض عليهم مساعدتك لهم، وإذا كنت رئيسهم فقد يكون من المناسب أحياناً توجيه لفت نظر إليهم.
- اذكر أسماء الحاضرين والغائبين والمتأخرين في محاضر الجلسات، أو انشر (أحياناً) أسماءهم في نشرة المنظمة ، أو ارفع ذلك للإدارة العليا.
- اطلب من المتأخرين ذكر أسباب التأخر، ومن الغائبين ذكر أسباب الغياب.
- ادّخر أهم ما تريد الإعلان عنه للاجتماع ، وضمّن الاجتماع العديد من الأمور المشوّقة.
- قم باستبدال الذين يتكرر غيابهم.
- قدّم شراباً لذيذاً أثناء الاجتماع ، وطعاماً جيداً خلال فترات الراحة، ولا ترهق الحاضرين ، وتجنب الاجتماعات الطويلة ما استطعت إلى ذلك سبيلاً.

كيف ترتب جدول الأعمال

مرحلة نهاية الاجتماع

مرحلة بداية الاجتماع

موضوعات
سهلة ختامية

موضوعات
للنقاش

موضوعات
صعبة

موضوعات
متوسطة
الصعوبة

موضوعات
تحضيرية سهلة

(7) إرشادات لتحضير جدول الأعمال.

1. حدّد تاريخ ومكان وزمن الاجتماع ومدته.
2. أبلغ المشاركين بالمهمة الرئيسة أو بالهدف المرجو تحقيقه من الاجتماع.
3. حدّد مَنْ سيحضر الاجتماع .
4. اعمل قائمة بالموضوعات التي ستتم مناقشتها بشكل تسلسلي.
5. حدّد الوقت الذي سيتم تكريسه لمناقشة كل موضوع.
6. حدّد الدراسات أو المهام المطلوب من كل عضو أن يقوم بها قبل الاجتماع.
7. وزّع جدول الأعمال على الأعضاء قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل.

المرحلة الثانية

أثناء الاجتماع

كيف تبدأ الاجتماع

قبل افتتاح الاجتماع، ولإراحة عقول الأعضاء من كل ما يشغلهم، وللتركيز على الاجتماع فقط، استخدم طريقة (التطهير)، وذلك بأن تسأل الأعضاء عن أحوالهم وأحوال أسرهم، وتترك لهم (5-10) دقائق للكلام غير الرسمي واستفراغ ما في عقولهم، ثم قل لهم: هل نبدأ الاجتماع الآن، ثم انظر إلى عيونهم (فرداً فرداً) لتتأكد من استعدادهم لبدء الاجتماع.

ابدأ الجلسة في الموعد المحدد.

كيف تبدأ الاجتماع

- رَحَّب بالحضور، وخاصة بالجدد، وأشعرهم أنهم مرغوب فيهم ومُرحَّب بهم.
- كافي الذين حضروا في الوقت المحدد، ولو بكلمة جميلة.
- استعرض جدول الأعمال، وقم بإقراره من قبل الأعضاء.
- تابع قرارات المحضر السابق.
- اشرح أهداف الاجتماع.
- اشرح الصلاحيات المتاحة لكل من الرئيس والأعضاء.
- اتفق مع الأعضاء على طريقة إدارة الاجتماع، وعلى الإجراءات التي ستتبع فيه (مثل : كم الوقت المحدد لكل بند، هل يتم التصويت أم يُكتفى بالتوجيهات، كم شخص لكل بند، كيف نقل النقاش، .. إلخ).
- امنع المقاطعات (الهاتف، الزيارات، .. إلخ).
- ذكّر بأهمية الوقت وحسن استثماره.

كيف تزيد أهميتك في الاجتماع

- **كن متواجداً في مكان الاجتماع في الوقت المحدد** : إن وصولك متأخراً سوف يؤدي إلى إرباك المجموعة، ومن ثم إلى إحراجك وظهورك بمظهر المقصر أو اللامبالي.
- **اجلس أمام قائد المجموعة** : إن هذا سوف يؤدي إلى إشراكك في النقاش بصورة أكبر وإلى بروزك أيضاً.
- **كن مستعداً للاجتماع**: اقرأ جدول الاجتماع، وقم بتحضير المعلومات التي تتوقع أن تحتاجها المجموعة وأحضرها معك
- **شارك في أحداث الاجتماع** : خطط مسبقاً أن تقدم مساهمة واحدة على الأقل، وأن تتكلم بصراحة ولكن بلباقة وأدب
- **لا تحتكر النقاش**: إذا شعرت بأنك يجب أن تعلق على كافة الموضوعات فإنك على الأرجح تتكلم أكثر من اللازم.
- **أحسن الإنصات لتفهم ما يقال** : إن عدم الفهم الناتج عن عدم الإصغاء الجيد هو أكبر مضيعة للوقت في الاجتماعات.
- **التزم بجدول الأعمال**: ولا تجعل الاجتماع فرصة لعرض جدول أعمالك الشخصي

• قم بنقد الآراء وليس الأشخاص : كن قاسياً في تعاملك مع الآراء وليناً في تعاملك مع الناس، وعندما تقوم بإنزال فكرة إلى الحضيض ارفع الشخص الذي عرضها إلى أعلى.

• لا تستخدم الاجتماع كبديل للمناقشات الفردية مع أعضاء المجموعة: لا تضيع وقت المجموعة بمناقشة قضايا يمكن حلها بينك وبين أحد الأعضاء على انفراد، ولا تترك أحداً (بدون ضرورة) بقيامك بنشر الغسيل الوسخ أمام المجموعة.

• تسلّم قيادة المجموعة عند الضرورة : كن مستعداً لتقوم بدور قائد المجموعة في المواقف الحساسة دون أن يعني هذا أنك القائد الرسمي للمجموعة.

• أنجز الأعمال المطلوب منك القيام بها أو متابعتها

إدارة النقاش

- حافظ على الجو الاجتماعي المرح، وكن مرناً بشوشاً، ولا تكن جامداً عبوساً، واحذر أن تتعامل مع الأعضاء بمنطق الأستاذية والعلو والعظمة.
- استمتع بالمشاورة، وشارك الآخرين عقولهم
- وكن مثلاً للخلق الكريم وللسلوك الإيجابي المشجّع، واحرص على استيعاب الأعضاء وعلى كسب قلوبهم، وارفض أي خلق رديء أو سلوك سيء أو كلمة غير موفقة تخرج من أي عضو من الأعضاء
- وجه النقاش باتجاه الهدف.
- التزم بموضوع النقاش ولا تنحرف عنه إلى نقاشات جانبية أو موضوعات فرعية.
- وجه النقاش بحيث لا يصل إلى طريق مسدود.
- تقبل النقد، واعلم أن النقد يُثري النقاش وينضج القرار.
- لا تجعل ردة فعلك سلبية على الملاحظات والانتقادات والاعتراضات والأخبار السيئة

9 خطوات لمعالجة الصراع بين خصمين

- استمع لكلا الطرفين لتفهم مشاعر وادعاءات ومزاعم كلٍّ منهما.
- عندما تجتمع بطرفي الصراع، اعمل على أن يصغي كل منهما لما يقوله الآخر.
- تأكّد من معرفتك وإدراكك للقضايا العالقة بين الطرفين، ووجّه الأسئلة إليهما ، وابحث عن ما وراء الأسباب والمزاعم التي يطرحها كل واحد منهما.
- قم بتحديد النقاط التي تعتقد أنها أدت إلى حدوث سوء الفهم بين المتخاصمين
- اسأل إن كان باستطاعة أحدهما أن يقترح حلاً للخلاف يمكن أن يرضى به الطرف الآخر.
- عليك أن تقرر فيما إذا كانت أي من الاقتراحات المطروحة (بما فيها الاقتراح الذي قد توصي به أنت) قابلة للتطبيق والنجاح.
- اختر الحل الأنسب لتخفيف حدة التوتر وإعادة مستوى الأداء لما كان عليه.
- عليك أن تحفظ ماء وجه الشخص الذي قد يبدو أنه الخاسر.
- تابع الحل المقترح لتتأكد من نجاحه.

إدارة الاجتماعات وتوزيع الأدوار

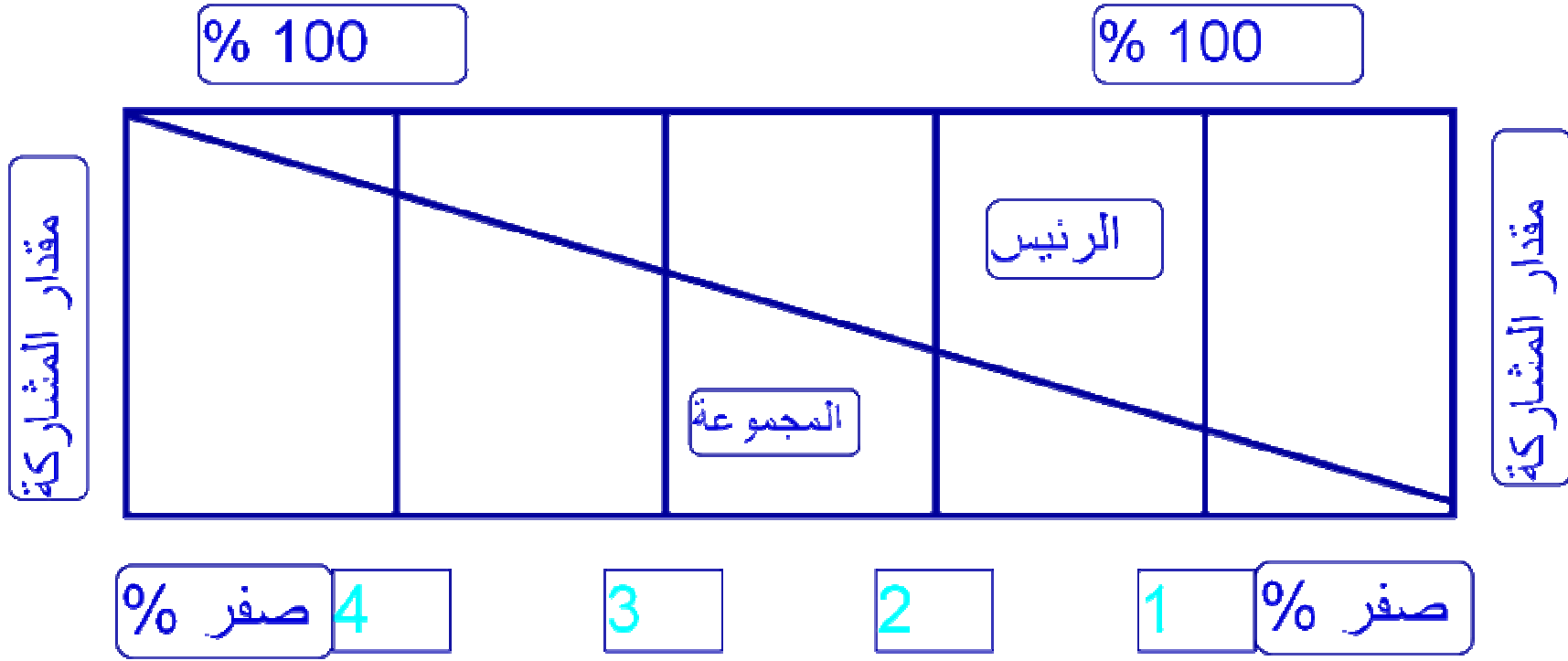
رئيس الاجتماع.

سكرتير الاجتماع (مقرر الجلسة).

الأعضاء جميعاً.



يختلف الدور المنوط برئيس الاجتماع باختلاف نوع الاجتماع الذي يرأسه، كما يتضح ذلك من الشكل التالي:



دور سكرتير الاجتماع

- التأكد من أن مكان الاجتماع مناسب وقد تم عمل كل التجهيزات الخاصة به.
- التأكد من أن قاعة الاجتماع قد أعيد تنظيمها إلى ما كانت عليه.
- التواجد في المكان المخصص للاجتماع مبكراً.
- كتابة مقدمة المحضر، وإثبات الحضور والغياب، مع بيان الأعذار.

- إعداد مسودة المحضر قبل الطباعة.

- التشاور مع المدير في الموضوعات المطروحة، ومتابعة المحضر السابق ،
والتشاور مع الأعضاء فيما يرغبون إضافته إلى جدول الأعمال.

- إبلاغ اللجان التي قد تنبثق عن الاجتماع للبدء بمهامها.

- ترأس الجلسة إذا غاب رئيس الاجتماع أو حدث أمر طارئ لا يمكنه من
استكمال الاجتماع.

- التأكد من أن جميع الملفات والمستندات والوثائق التي أحضرها الأعضاء قد
أخذوها معهم أو أرفقت في المحضر إذا لزم الأمر.

العقلیات الخمس للمجتمعين

1 العقلية الرقمية

وهم الذين يفكرون
أفضل عند
استخدام الأرقام
والحسابات،
وينفرون من
التفكير المجرد
البحث.

وَقَرُّ لَهُوْلَاءِ مَا
يَحْتَاجُونَهُ مِنْ
أَرْقَامٍ
وَإِحْصَائِيَّاتٍ
وَمُقَارَنَاتٍ.

2 العقلية المجردة أو البحتة

وهم الذين يتوصلون إلى
حلول أفضل إذا لم تثقلهم
بالأرقام.
من الأنسب أن تستخدم
معهم الشرح النظري.

3 العقلية السمعية

هؤلاء يحبُّون أن
يسمعوا منك،
ويهملون ما ترسل
إليهم من أوراق
وتقارير.

وَقَرُّ لَهُمْ مَا
يَحْتَاجُونَ
إِلَيْهِ وَذَلِكَ بِأَنْ
تَدْعُوهُمْ لِكُلِّ اجْتِمَاعٍ
تَعْقِدُهُ.

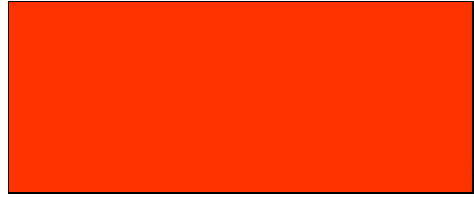
4 العقلية البصرية

يفضلون التعامل مع التقارير والأوراق المرسلة إليهم أكثر من السماع. وزَّع عليهم المستندات والبيانات الخاصة بالموضوع محل البحث، وارفق أيضاً بعض الرسومات التوضيحية.

5 العقلية الحركية

هؤلاء تهبط قدراتهم العقلية والبدنية نتيجة للجلوس دون حراك فترات طويلة، فيشعرون بالملل والنعاس.

املاً قاعة الاجتماعات بالحركة، كأن تطلب من المشاركين أن يغيروا أماكنهم بين الحين والآخر.



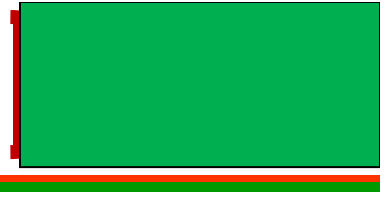
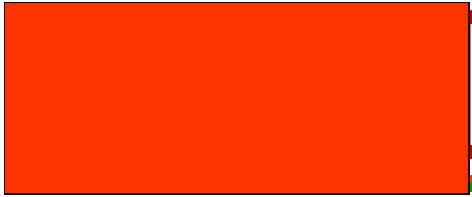
1. أنا الأفضل.
2. أنا لك بالمرصاد.
3. دعنا ننهي الاجتماع بسرعة.
4. لا تحدثوا مشكلة.
5. لا فائدة من عملكم.
6. افعلوا ما شئتم ولكن لا تكلفوني شيئاً.
7. أنا الأكثر ولاءً للمنهج والفكرة.

- لا بد أن ننهي جدول الأعمال كاملاً.
- عملي مهم ويحتاج إلى دعم.
- أنتم أعلم.
- لنعمل صفقة.
- أنا لم أقصر وأنتم المقصرون.
- لا بد أن يؤخذ رأيي.
- دعونا نناقش القضايا العملية.
- أنا صاحب السلطة.

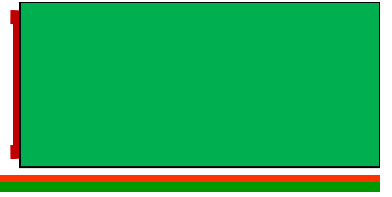
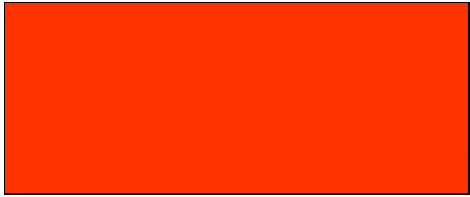
أنماط أعضاء الاجتماع

1

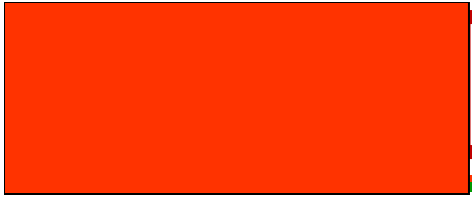
- -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
- 1 . اعترف بالخطأ.
 - 2 . اذكر بسرعة ما تعلمته من التجربة.
 - 3 . اكد له أنك ستفادي تكرار هذه الخطأ مستقبلاً.



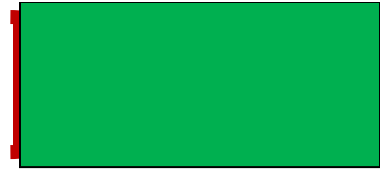
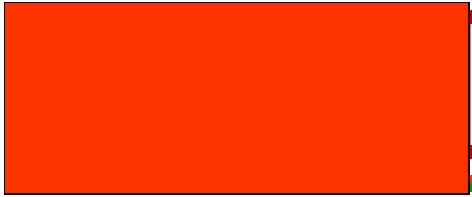
.	▶		
:	▶		
.	▶		
:	▶		
."	▶		
()	▶		
.			



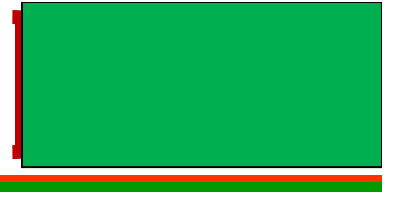
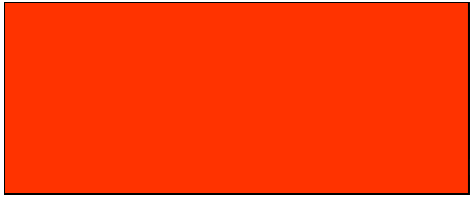
.	.4		
.	.5		
.	.6		
" :()		●	
:		●	
.	.1		
.	.2		
.	.3		
.			



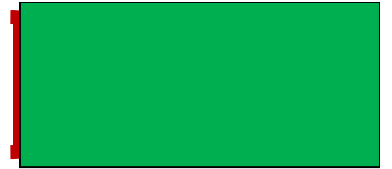
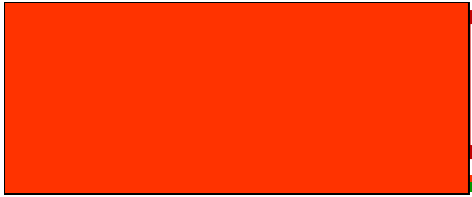
.	.		4
.	.		5
.	.	()	6



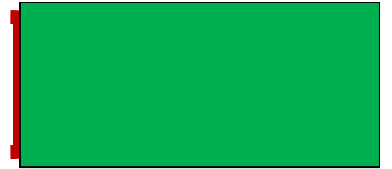
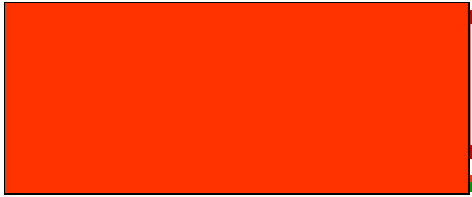
	.	.	7
.	.	.	8
.	.	()	9



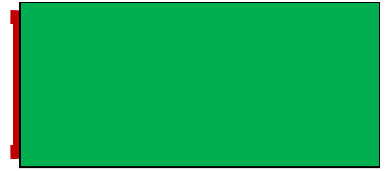
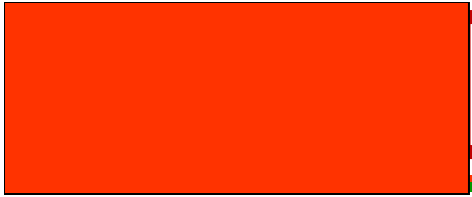
	.		10
:	.)	11
.	.	(
.	.		12



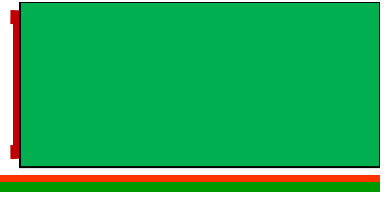
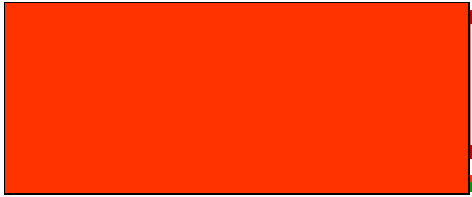
)	:	.	13
(14
.	.	.	15



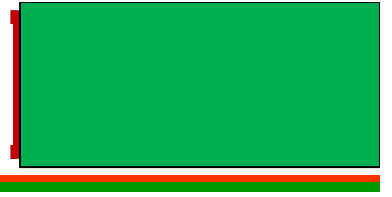
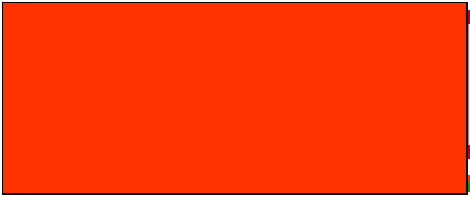
.	.		16
.	.		17
.	.		18



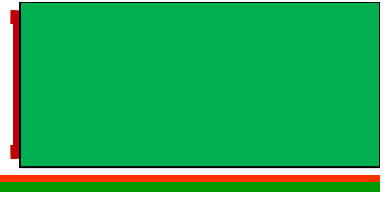
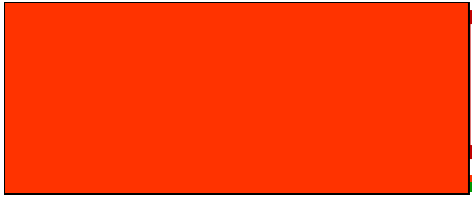
.	.		19
.	.		20



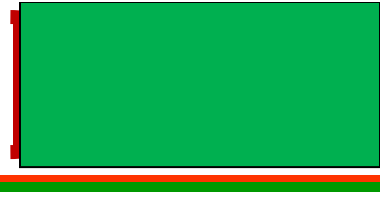
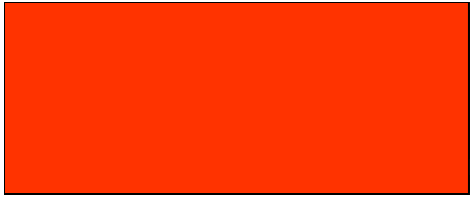
		.	
.	.		21
.	.		22



		.	
.	.	.	23
.	.		24



		.	
.	.		25
.	.		26
.	.		27



		.	
.		.	28
.()	.		29

ما بعد الاجتماع والوصايا الخمس

- تقويم الاجتماع.
- متابعة تطبيق القرارات وأداء التكاليف.
- إصلاح ما أفسده الاجتماع.
- توجيه الأعضاء غير الفاعلين.
- الإعداد للاجتماع المقبل.

7 وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة بعد انفضاض الاجتماع

- أنه الاجتماع بسرد ملخص عن الأعمال التي تم الاتفاق على تنفيذها.
- اجعل الشعار السائد في مجموعتك: قم بالعمل المطلوب منك فوراً.
- سجّل الوعود التي تُقَدَّم وذلك في محضر الاجتماع.
- أرسل مذكرات بخط اليد بعد أيام من الاجتماع للتذكير بالأعمال المطلوب إنجازها.
- إذا وجدت أن النتائج لم تظهر بعد، اتصل بالأعضاء لترى إذا ما كانوا يحتاجون لمساعدتك.
- ضمّن جدول الأعمال تقريراً عن الوضع الذي وصلت إليه كافة الأعمال التي تم الاتفاق عليها في الاجتماع السابق.
- استشر مساعدي الأعضاء الذين تخلفوا عن أداء الأعمال المطلوبة منهم، ستجد أن معظم المساعدين يودّون المساهمة في تحسين صورة رؤسائهم.