



المركز الوطني للمجتمع المدني



كفاءات + للتدريب و تطوير قدرات المجتمع المدني  
منصة تكوين عن بعد خاصة بالمجتمع المدني

# إدارة الاجتماعات بمنظمات المجتمع المدني

المدرّب مهدي بوحجار

# أهداف التدريب

فهم الإطار النظري لإدارة المجتمعات بمنظمات المجتمع المدني

التعرف على أنواع المجتمعات

المقدرة على التحكم في أدوات و تقنيات إدارة المجتمعات

# محاوور الدورة

1. مفهوم الإجتتماعات
2. أهمية الإجتتماعات
3. التحضير للإجتتماعات
4. أنواع الاجتتماعات
5. المنهج العلمى المقترح لاستغلال وقت الاجتماع
6. تهيئة ظروف إنجاح الإجتتماعات
7. دور الرئيس فى إنجاح الإجتتماعات
8. أنماط سلوك الأعضاء
9. مقترحات أساسية فى إنجاح الاجتماعات

# مفهوم إدارة المجتمعات

تستخدم كلمة اجتماع للدلالة على إلتقاء عدد معين من الأفراد في زمان ومكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد .

الإجتماعات وسيلة وليست هدفا بحد ذاته .

أبعاد الإجتماع : ( مجموعة من الأفراد / زمان محدد / مكان محدد).

الإجتماع هو إحدى الوسائل الهامة لمناقشة موضوع معين وطرحه بين الحاضرين والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومناقشتها جيدا بهدف التوصل إلى قرار حكيم وصائب يستطيع المسؤولون تنفيذه بوفاء وإخلاص كاملين إيماننا منهم بأنهم وراء صنع هذا القرار من خلال مساهمتهم في إعداده .



# أهمية الاجتماعات

- توفر مساحة للتعاون الكامل بين الهياكل الداخلية للمنظمة بهدف بحث مشاكل العمل، ومناقشة السلبيات. والعمل على التطوير والتحسين المستمرين في كافة مجالات.
- الدراسة التفصيلية للمواضيع المطروحة والإلمام بالتفاصيل الضرورية للمشاكل الحالية والاستماع لوجهات النظر المختلفة في كافة جوانب الموضوع وهذا ما يحتاج إلى وقت كاف للعناية والإهتمام بها.
- الاستفادة من خبرة المختصين والإستشاريين بالإستماع إلى وجهة النظر التقنية والعملية لكل منهم.
- إتخاذ القرار بالإجماع وبأسلوب ديمقراطي يتيح للقائمين بالتنفيذ المشاركة الجادة في أدائه.
- إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الشابة وإعدادها مستقبلا لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق القيادة الجماعية للمنظمة والتي وجدت من أجلها.



# أنواع الإجتماعات

## من حيث المدة أو الزمن :

### أ - اجتماعات دورية :

وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه ،  
ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات  
الحكومية والشركات .

### ب - اجتماعات غير دورية :

وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها ( ليس هناك وقت محدد لعقدتها ) لبحث  
مشاكل أو مواضيع طارئة .



# أنواع الإجماعات

## من حيث الشكل :

### أ - إجتماعات 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 ) .

### ب - إجتماعات 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 الإجماعات

من حيث المستوى :

- أ - إجماعات على المستوى العالمي أو الدولي :  
مثل إجماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة .
- ب - إجماعات على مستوى الدولة :  
مثل إجماع مجلس الوزراء ومجلس الحكومة .
- ج - إجماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص :  
مثل إجماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات .



# الأشكال التي تعد على أساسها الإجتماعات

هناك ثلاثة أشكال يمكن إعداد محاضر الإجتماعات على أساسها:

## 1 - الشكل الأول لكتابة محاضر الإجتماعات:

يعد على شكل تلخيص لما دار في الاجتماع من مناقشات دون التركيز على ذكر رأي كل عضو بالنسبة لموضوع معين .

## 2 - الشكل الثاني:

ويعد في صورة الكلام المباشر لأعضاء الاجتماع أين يتم ذكر العضو وبجانبه الكلام والرأي أو الآراء التي أبدأها باختصار بسيط.

## 3 - الشكل الثالث:

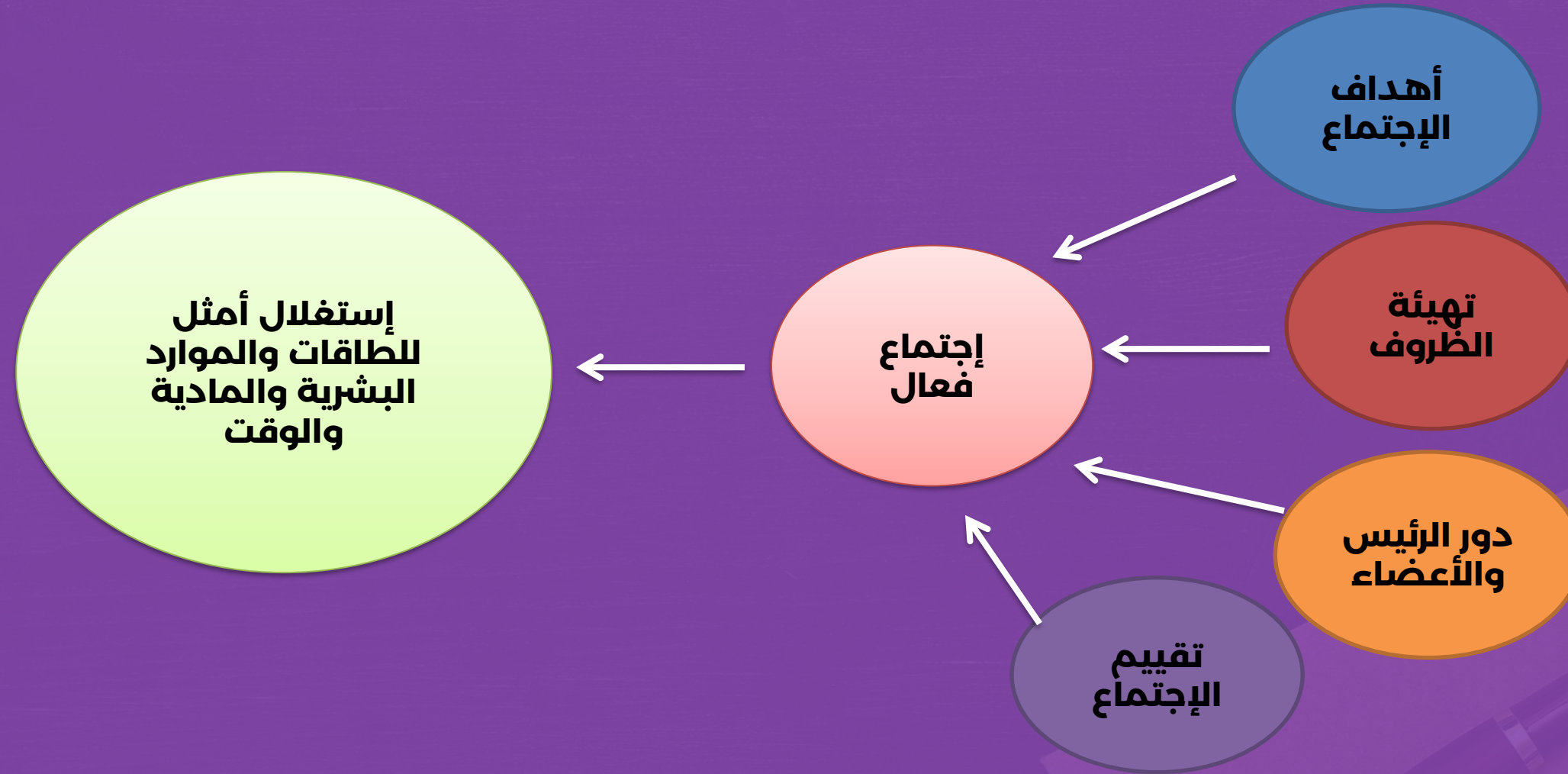
ويمثل الأسلوب المختصر في كتابة المحاضر حيث يكتفى بذكر مكانه، وموعده و أسماء الذين حضروا من الأعضاء، والمتغيين أو الذين اعتذروا، ويذكر رؤوس المواضيع التي نوقشت مع القرارات التي اتخذت.

# المنهج العلمي المقترح لاستغلال وقت الإجتماع

ويشتمل على **أربعة مكونات رئيسية** يمكن توضيحها فيما يلي:

1. تحديد أهداف الإجتماع
2. تهيئة الظروف البيئية اللازمة لعقد الإجتماع
3. دور الرئيس والأعضاء في إدارة الإجتماع
4. تقييم أعمال الإجتماع.

# المنهج العلمي المقترح لاستغلال وقت الإجتماع



# تهيئة ظروف تحضير الاجتماع

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التحضير له، وعادة ما يتضمن التحضير له ما يلي:  
**تحديد الأهداف:**

يقع على رئيس الاجتماع تحديد أهداف الاجتماع بوضوح بعيدا عن العبارات الفضفاضة ( اتخاذ الخطاب بكلمات محددة، صياغة الأهداف قبل عقد اللقاء وأن تكون معروفة للجميع، لتتاح الفرصة للأعضاء حتى يسهموا فيها، لا بد من أن تشير بوضوح إلى ما يجب تحقيقه لا ما يجب فعله.

## **إختيار المشاركين:**

إن هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المنظمة أو خارجها ويراعى في هذا ( مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه

## **تحديد وقت الاجتماع:**

فترة عقد الاجتماع تكون مناسبة للمشاركين ،

## **تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع:**

مريح ، مهوا ومضيء، بعيد عن الضوضاء يسع عدد المشاركين، تتوفر على الأدوات المكتبية اللازمة للاجتماع وآلات التصوير والنسخ والعرض ومكبرات الصوت والتأكد من صلاحيتها للعمل .

## **إعداد جدول الأعمال:**

تبيين المواضيع التي ستطرح للمناقشة في الاجتماع .

**إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها:** و ذلك قبل عقد الاجتماع بوقت كاف يحدد فيها تاريخه

ومكان انعقاده وأهدافه

# تهيئة ظروف تحضير الاجتماعات

## إختيار المكان المناسب

مساحة المكان

موقع المكان

تنظيم وترتيب المقاعد  
حسب أهداف الاجتماع

الظروف المناخية للمكان  
(التهوية والإضاءة)

## إختيار الوقت المناسب للإجتماع

لا تختار الأيام التي تسبق  
العطل الأسبوعية

لا تختار وقت العطل الصيفية  
للأعضاء

تجنب الفترات التي تلي وجبة  
العشاء

تجنب ساعات الازدحام والذروة أين  
يصعب التنقل فيها

# دور الرئيس في إنجاح الإجتماعات

لا يتخذ موقف سلبي من أفكار الآخرين بل يقيمها بجدية واهتمام

أن يتصف بالصبر والقدرة على تقبل النقد

لا يثير الأسئلة المحرجة أو المخجلة

يقوم بتنظيم المناقشات والمداولات بين الأعضاء

تشجيع وتحفيز الأفراد غير المشاركين من خلال أسئلة بسيطة

يمزج بين أفكار الآخرين للخروج من الإنقسامات الفردية

التقليل من هيمنة الراغبين في التحدث باستمرار

إثراء النقاش بأفكاره الجديدة وآرائه واقتراحاته المناسبة والتوجيه نحو الهدف

عمل تقييمات مرحلية أثناء الإجتماع لتوضيح ما تم إنجازه في اللقاء

حل الخلافات الفردية بلباقة

# دور الرئيس في إنجاح الإجتماعات

تحديد بداية ونهاية فترات الإستراحة التي تتخلل الإجتماعات والإلتزام بها

تكليف الأعضاء بالقيام بنشاطات خارج إطار اللقاء : كالحصول على معلومات معينة ..

متابعة أعمال مقرر الإجتماع

التأكد من توفر المتطلبات اللازمة لتسهيل أعمال الاجتماع

المشاركة في وضع خطة زمنية لعقد اجتماعات المستقبلية

توجيه الدعوات الرسمية لحضور الإجتماعات بجدول أعمالها

تسجيل ملاحظات الاجتماع الناتج التي تم التوصل إليها

تحضير وتنظيم جدول الأعمال بالمشاركة مع الأعضاء

# أنماط سلوك الأعضاء



الأنماط	سمات السلوك	إقتراحات لرئيس الجلسة
العضو المثالي	التعالي والتكبر على أعضاء الاجتماع.	وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.
العضو سريع الرد	لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة.	أشكره، وإقترح إشراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.
العضو المعترض	يعترض على كل فكرة تطرح.	حافظ على هدوء أعصابك، أشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.
العضو الثرثار	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.	قاطعه واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشته، وتابع الموضوع.
العضو المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع.	احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
العضو المتعصب	يرفض تماما تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.	اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع .



# أنماط سلوك الأعضاء

الأنماط	سمات السلوك	إقتراحات لرئيس الجلسة
العضو المثالي	التعالي والتكبر على أعضاء الإجتماع.	وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.
العضو سريع الرد	لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة.	أشكره، وإقترح إشراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.
العضو المعترض	يعترض على كل فكرة تطرح.	حافظ على هدوء أعصابك، أشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.
العضو الثرثار	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.	قاطعه واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشته، وتابع الموضوع.
العضو المشاغب	يعمل على عرقلة سير الإجتماع.	احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الإجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
العضو المتعصب	يرفض تماما تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.	اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الإجتماع وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الإجتماع.

# أنماط سلوك الأعضاء

أنماط السلوك	سمات السلوك	إقتراحات موجهة لرئيس الإجتماع
العضو المشاجر	يرفض أفكار الآخرين.	أعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.
العضو الغير مهتم	لا يشارك في المناقشة	اسأله عن طبيعة وظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح.
العضو الأذى	يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة	كن يقظا للأسئلة التي يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها.

## دور الأعضاء في إدارة المجتمعات

- **ممارسة السلوكيات الإيجابية أثناء الاجتماع** : إحترام رأي الآخر، عدم التعصب للرأي الشخصي، الهدوء والإتزان في النقاش، الموضوعية والمنطقية عند عرض الآراء
- **الإلتزام بالمواعيد المحددة** : التقيد بقوانين وأنظمة الاجتماعات، الإلتزام بالمواعيد الخاصة بفترات الإستراحة.
- **الإلتزام بدراسة نقاط جدول الأعمال**: وتدوين الملاحظات عليها قبل حضور الاجتماع، لإثراء النقاش بالمعلومات الجيدة وتوفير الوقت عند المشاركة والمناقشة
- **إحترام أهداف الاجتماع**: والعمل على تحقيقها بكل جدية واهتمام وعدم إظهار الشعور السلبي نحوها أو التشهير بها لأي سبب كان

# مقترحات أساسية لإدارة وقت الاجتماعات

**إبدأ في الوقت المحدد:** وإلا فسيكون سببا في فشله  
**أدخل مباشرة في الموضوع** ولا تحد عنه فالإلتحاف عنه يدل على ضعف القيادة.  
**اعقد اجتماعات فعالة:** من أجل - توليد الأفكار، القضاء على الإشاعات، التكليف بالواجبات،  
الحصول على الموافقة الجماعية، وضع الإجراءات، تعزيز علاقات العمل، رفع الروح  
المعنوية، تحفيز العاملين، تحسين الإتصالات .  
**انته في الوقت المحدد:** فالجدية فيه تفرض على الأفراد ضبط أنفسهم لتغطية بنود  
جدول الأعمال.  
**لا تتجاوز وقت الاجتماعات:** لأنه يزيد التكاليف ويفقد الإنضباط.  
**كن مشاركا فعالا :** من خلال معرفة وقت تدخلك وطلبك لجدول الأعمال من قبل اللقاء،  
فهم أهداف الاجتماع ..