

# الفصل الثاني

## أنواع الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

مقدمة. 

أنواع الاجتماعات. 

أمثلة على بعض أنواع الاجتماعات. 

الاجتماعات الفردية الأسبوعية.

الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية.

الاجتماعات المخططة والاجتماعات غير المخططة.

الاجتماعات المصغرة والاجتماعات الموسعة.

الاجتماعات الفعالة والاجتماعات الزائفة.

اجتماعات مجلس الإدارة.

الاجتماعات العائلية.

اجتماعات الحصول على معلومات.

اجتماعات حل المشكلات.

اجتماعات اتخاذ القرارات.

اجتماعات بناء فريق العمل.

اجتماعات ردود الأفعال

اختيار النوع الأمثل في الاجتماعات. 



#### مقدمة:

تتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، فوفقاً للصلاحيات التي تتمتع بها الاجتماعات، ثمة اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات لاتخاذ قرارات. ووفقاً للزمن، هناك اجتماعات دورية تعقد في مواعيد محددة واجتماعات تلتزم بها بقواعد محددة لحديث وطريقة أخذ الأصوات، كاجتماعات الجمعيات العمومية للشركات المساهمة، واجتماعات أخرى تتحرر من هذه النظم.

ووفقاً للموقع، ثمة اجتماعات تعقد داخل المنظمة وأخرى خارجها، ووفقاً للمستوى، هناك تُعقد على مستوى عالمي كاجتماعات المنظمات الدولية، واجتماعات على مستوى عال في الدولة كاجتماعات مجلس الوزراء واجتماعات على مستوى الدوائر والمؤسسات.

ووفقاً للرسمية Formality هناك اجتماعات رسمية تعقد لبحث قضية معينة أو عدة قضايا تتعلق بسير العمل، واجتماعات غير رسمية تعقد في مناسبات اجتماعية مختلفة كدعوات الاستقبال أو دعوات تقديم المنح والهدايا.

وعلى الرغم من هذه التقسيمات تأتي استجابة لأغراض البحث أو الدراسة، إذ قد يتخذ الاجتماع من الناحية العملية أكثر من صفة وأكثر من معيار.

هذا ويمكن تقسيم أنواع الاجتماعات كالتالي:

- أولاً : الاجتماع الفردي والاجتماع الجماعي.
- ثانياً : الاجتماع الرسمي والاجتماع غير الرسمي.
- ثالثاً : الاجتماع المخطط والاجتماع غير المخطط.
- رابعاً : الاجتماع قصير المدة والاجتماع طويل المدة.
- خامساً : الاجتماع العاجل والاجتماع غير العاجل.
- سادساً : الاجتماع الدوري والاجتماع غير الدوري.
- سابعاً : الاجتماع الداخلي والاجتماع الخارجي.
- ثامناً : الاجتماع الصغير (المصغر) والاجتماع الكبير (الاجتماع الموسع).
- تاسعاً : الاجتماع السري والاجتماع غير السري.
- عاشراً : الاجتماع الفعال والاجتماع الزائف.
- إحدى عشر: الاجتماع المغلق والاجتماع المفتوح.
- ثاني عشر: اجتماع الجمعية العمومية واجتماع الإدارة واجتماع الإدارات واجتماع الأقسام واجتماع اللجان.
- ثالث عشر: اجتماع على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى الإدارة الإشرافية أو على مستوى التنفيذ.
- رابع عشر: الاجتماع العام والاجتماع المحدود.
- خامس عشر: الاجتماع المباشر والاجتماع عن بعد.
- سادس عشر: الاجتماعات العائلية.

سابع عشر: اجتماعات تبادل المعلومات، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرارات، اجتماعات بناء فريق العمل، اجتماعات ردود الأفعال، اجتماعات تكوين الاتجاهات.

**والقاعدة هنا : ما هي مهارتك في اختيارك النوع الأمثل من الاجتماع حسب  
غرض الاجتماع والوقت المناسب ..؟**

وفي الصفحات القادمة سوف نتحدث عن بعض أنواع هذه الاجتماعات.

### **أمثلة على بعض أنواع الاجتماعات:**

#### **الاجتماعات الفردية الأسبوعية:**

إن الاجتماعات الفردية الأسبوعية بين المدير ومساعدته تأتي على رأس الأعمال الروتينية اليومية.

إذا كانت الطريقة الوحيدة أمام زملائك في العمل للاجتماع بك هي الدخول إلى مكتبك في أي وقت فذلك سيؤدي إلى مقاطعتك بشكل مستمر، وسيشعرون بالذنب لذلك، ولكنهم يعلمون أن هذا واجبهم إذا أرادوا إنجاز العمل. أما أنت فلن تكون مستعداً لمناقشة المواضيع التي يزعجونك بشأنها والعكس صحيح إذا كنت أنت ممن تقاطعهم.

قد تناقشهم بأنك لا تستطيع الاجتماع بهم مرة ثانية. على كل حال فالكثير من المديرين هم مديرون بالاسم فقط، ومع لجوء الشركات إلى تخفيض عدد الموظفين،

أصبح لدى المديرين الكثير من الواجبات عدا واجباتهم الوظيفية كمديرين. أنت بحاجة لأسلوب فعال لمداومة الاتصال بأولئك الذين يجيدونك وينجزون العمل.

هذا ليس اجتماعاً للفريق أو للمجموعة إنه اجتماع فردي واحد مقابل واحد، احتفاظ بملف لكل شخص تجتمع به على انفراد، وخلال الأسبوع أجمع البنود التي تود مناقشتها. كذلك يجب على كل موظف تحتك به أن يحتفظ بملف مشابه يحوي البنود التي يود مناقشتها معك.

حدد مواعيد للاجتماعات الفردية في الوقت نفسه من كل أسبوع. فإن لم تكن على جدولك الزمني، فلن يعتمد عليها الأشخاص، وسيحاولون الاجتماع بك عشوائياً خلال أيام العمل. إذا كانت ممن يسافر كثيراً أو كانت عطلتك السنوية تحول دون الالتزام بجدولك الزمني. دوّن ملاحظة في نهاية جدول الاجتماعات من أجل جدولة الاجتماع التالي، وخذ في اعتبارك عطلتك السنوية.

تذكر أن هذه الاجتماعات تغطي البنود غير المهمة التي تتراكم ويمكنها الانتظار لعدة أيام قبل حلها أو الإجابة عليها، وليست الأشياء التي تتطلب عناية فورية.

### الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية:

الاجتماعات الرسمية Formal Meetings هي الاجتماعات التي تعقد بشكل رسمي وفق مقتضيات القانون أو اللائحة الخاصة بالمنظمة أو المنشأة.

ومن أمثلة الاجتماعات الرسمية نذكر:

اجتماعات مجلس الإدارة، اجتماعات اللجنة الدائمة، اجتماعات اللجنة الفرعية، الاجتماعات السنوية العامة، الاجتماعات الاستثنائية العامة. أما بالنسبة للاجتماعات غير الرسمية Informal Meetings فإنها أيضاً تأخذ أشكالاً وأنماطاً متعددة ومتباينة،

وتمثل منبراً مفيداً للمناقشة. وسواء انعقدت تلك النوعية من الاجتماعات بالصدفة أو تم تنظيمها بشكل عرضي - كأن يتم ذلك بطلب مباشر - فإنه يجدر بنا استثمار تلك الفرص لحل المشكلات العارضة بأسلوب بسيط.

بالرغم من الطبيعة العرضية التي تقترن بالاجتماعات غير الرسمية، فإنه يمكن من خلاله أن تفيد من عناصر البيئة المحيطة إذا ما أحسنا الاختيار، إذ لا يمكن أن تكون المناقشات مثمرة إذا ما شعر المشاركون بعدم الراحة، أو إذا ما وجدوا أنفسهم مضطرين لمناقشة موضوعات سرية في مكتب عادي مفتوح. وهنا نقول إنه ينبغي اختيار العناصر البيئية المحيطة المناسبة كعامل مشجع للوصول إلى النتائج المرجوة.

#### **الاجتماعات المخططة والاجتماعات غير المخططة:**

يطلق على الاجتماعات التي يدعي لعقدها في غضون زمن قياسي، وتلك التي تنعقد بشكل عابر أو عفوي اللحظة «الاجتماعات المرتجلة» وتعتبر تلك النوعية من الاجتماعات مثالية لمناقشة الموضوعات بصراحة ووضوح واتخاذ القرارات السريعة دون الحاجة إلى حضور عدد كبير من المشاركين، ويمكن الاعتماد على تلك النوعية من الاجتماعات في إيجاد حلول للمشكلات الصغرى بشكل مؤيد وفعال، وذلك من خلال توجيه الدعوة لثلاثة أو أربعة أفراد أقصى. كذلك يمكن الاستفادة منها لإصدار البيانات العاملة وإعلان التصريحات الهامة. وتتميز الاجتماعات المرتجلة بالأسلوب الشفهي التلقائي واللغة غير المتكلفة بين الزملاء مع التحلل من القيود الرسمية.

#### **الاجتماعات المصغرة والاجتماعات الموسعة:**

لكل من الاجتماعات المصغرة والاجتماعات الموسعة مزاياها وعيوبها. إذ يجعل الأفراد المشاركون بأعداد كبيرة في الاجتماع الموسع آراء مختلفة ومتباينة وقد يكون ذلك أمراً بناءً.

ولكنه من المرجح أيضاً أن ينقسم المشاركون إلى جماعات ويتفرقون شيعاً، بينما نجد المجموعات الصغيرة يمكن أن يعمل أعضاؤها معاً بأسلوب إنتاجي أفضل، إلا أنهم لا يستحوذون إلا على نطاق ضيق من وجهات النظر.

وفي حالة الاجتماعات الموسعة يمكن لرئيس الاجتماع تقسيم الأعضاء إلى مجموعات فرعية صغيرة، وتكليف كل مجموعة بمناقشة موضوع معين في زمن محدد، والرجوع إليه بعد انتهاء الزمن لإعطائه تقريراً عن النتائج التي توصلوا إليها.

وفي نهاية الاجتماعات يقوم رئيس الاجتماع بإخبارهم بالقرار الذي اتخذته. والأسباب التي دفعته لاتخاذ القرار، وأيضاً يشير في الأسباب التي دعتة إلى عدم الأخذ بالآراء والأفكار الأخرى، وإذا كانت بعض الآراء الجيدة لم يؤخذ بها، فإن الرئيس يمكن أن يعد بعرض الموضوع على المستويات الإدارية العليا.

### الاجتماعات الفعالة والاجتماعات الزائفة:

الاجتماعات سلاح ذو حدين، فيمكن أن تصبح أداة لزيادة الإنتاجية وتوليد الاقتراحات البناءة وتعزيز روح التعاون داخل المؤسسة أو الشركة من ناحية. ومن ناحية أخرى يمكنها أن تصبح أكبر مضيعة لوقت المؤسسة أو الشركة وأكبر مدمر لروح التعاون بين الأفراد. المسألة تعتمد على أسلوب إدارة الاجتماعات.

وتضيف أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها «إدارة الاجتماعات»:

بأنه عندما تتحول الاجتماعات إلى وقت تجمع فيه الإدارة موظفي الشركة لتمتد نفسها أو لتتفاخر بما تنجزه من أعمال، تصبح اجتماعات زائفة. وحينها تصبح الاجتماعات مجرد وقت للعتاب والعقاب، أو فرصة للأعيب المدراء، أو وسيلة لإعطاء موافقة جماعية لقرار غير رشيد يريد أن يتخذه المدير ليخدم مصالحه... تصبح الاجتماعات زائفة.

### اجتماعات مجلس الإدارة Board Meetings:

اجتماعات مجلس الإدارة يحضرها أعضاء مجلس إدارة المنظمة أو المنشأة أو الشركة ويضم عادة مديري المنظمة. أما مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية على سبيل المثال فإنه يتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر وفقاً لما يحدده النظام الأساسي، تنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات، على أن يجري انتخاباً ثلث أعضاء المجلس بدلاً من تنتهي عضويتهم بطريق القرعة كل سنتين. وتعد اجتماعات مجلس الإدارة على فترات زمنية منتظمة، ربما مرة كل شهر لمناقشة أعمال الشركة، ويجتمع الأعضاء عادة في غرفة المجلس المخصصة لذلك الغرض.

أما بالنسبة للجمعيات الأهلية فإن رقم 84 لسنة 2002 في مصر، تشير إلى أن مجلس إدارة الجمعية يجب أن ينعقد مرة كل ثلاثة شهور على الأقل، ولا يكون انعقاده صحيحاً إلا بحضور أغلبية أعضائه. ويرأس اجتماعات مجلس الإدارة عضو منتخب من أعضاء مجلس الإدارة وذلك طبقاً لقوانين المنظمة أو المنشأة أو الشركة أو الجمعية وقواعدها.

### الاجتماعات العائلية Family Meetings:

تضم هذه الاجتماعات جميع الأبناء والأزواج، وربما الأطفال، والآباء والأمهات وتنعقد هذه الاجتماعات مرة واحدة على الأقل في السنة. وتهدف إلى إتاحة الفرصة لجميع أفراد العائلة، والتخطيط لممتلكات العائلة، والإجازات العائلية وغيرها من الأمور المماثلة. ويعتبر هذا النوع من الاجتماعات وسيلة رائعة للتأكيد من وجود تدفق مناسب وكاف للمعلومات وتواصل الحوار بين أفراد العائلة.

### اجتماعات الحصول على المعلومات :Information of Getting Meetings

إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين، وبالرغم من وجود بدائل أخرى أقل تكلفة من عقد اجتماع من هذا النوع، كالطلب من الأشخاص المعنيين بالمعلومات المطلوبة على هيئة مكتوبة وإرسالها إليه ثم تعريف مختلف الموظفين بآراء بعضهم إن كان ذلك ضرورياً. وبالرغم من وجود هذا البديل فإن عقد مثل هذا النمط من الاجتماعات يظل أسلوباً مفضلاً لما يتيح من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الاجتماعات ما يسمى بـ «اجتماع العصف الذهني/ عصف الأفكار» "Brainstorming Meeting" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم، مما يساعد على بروز أفكار كثيرة ومختلفة يتعين على الرئيس أن يدير الاجتماع بطريقة معينة تتيح لجميع الحاضرين التعبير عن آرائهم وعدم السماح لأي من الأعضاء بالسيطرة على الاجتماع أو تقييد حرية الآخرين في طرح الأفكار (انظر الفصل التاسع لمزيد من التفاصيل عن هذا الأسلوب).

### اجتماعات حل المشكلات :Problem - Solving Meetings

يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفضلة مقبولة لمشكلة معينة، بخاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فاعلية التنفيذ. وعادة ما يلجأ المدير إلى مثل هذا النوع من الاجتماعات إذا ما تعرضت المنظمة لمشكلة معينة وكان الحل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بموافقة جميع الموظفين عليه.

## اجتماعات اتخاذ القرار Decision Making Meetings:

في شرح كل من ريتشارد تشانغ Richard Y.Chang وكيفين كيهو لأنواع الاجتماعات في كتابهما كيف تكون الاجتماعات فعالة؟ ذكرا أنواع عديدة نذكر منها:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختبار أفضل ثلاث طرق للتدريب.</li> <li>• اختيار ضغط النفقات الذي يحقق وفورات بمقدار 15% كهدف.</li> <li>• اختبار أفضل وسيلة إعلامية للعرض.</li> </ul>	<p>أمثلة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشكلة معرفة بشكل كامل.</li> <li>• الأهداف والمعايير الموصلة للقرار محددة.</li> <li>• تتم المقارنة بين الاختيارات والمعايير.</li> </ul>	<p>السمات:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتمتع المشاركون بدرجة أكبر من الالتزام والمعرفة.</li> <li>• يصبح تطبيق القرارات أسهل في حال إشراك الأشخاص المعنيين في اتخاذها.</li> <li>• التعاون مطلوب عند اتخاذ إقرارات المعقدة.</li> </ul>	<p>المزايا:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكرار التحليل قد يساهم في بقاء استخلاص النتائج.</li> <li>• غالباً ما تكون الحلول السريعة موجهة لمعالجة الأغراض فقط.</li> <li>• يصبح الأمر أكثر صعوبة عند محاولة الحصول على إجماع في الرأي.</li> </ul>	<p>السلبيات:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثلاثة إلى ستة أشخاص.</li> </ul>	<p>عدد الأشخاص الأمثل:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صاحب القرار النهائي والمسؤولون عن التنفيذ.</li> </ul>	<p>من يتوجب عليه الحضور:</p>

### اجتماعات بناء فريق العمل Team Work Building Meetings :

<ul style="list-style-type: none"> <li>• البدء بمشروع جديد.</li> <li>• إجراءات تعارف لفريق عمل متداخل الوظائف.</li> <li>• حدث اجتماعي خارجي.</li> </ul>	<p>أمثلة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموافقة على أهداف وأدوار مشتركة وهيكل عام.</li> <li>• لهجة الخطاب غير رسمية.</li> <li>• جو من الثقة والمشاركة وربما المرح.</li> </ul>	<p>السمات:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء علاقة بين أعضاء الفريق نستطيع الثبات في وجه الضغوط والأحوال الطارئة غير العادية).</li> <li>• المساعدة في إدراك أهمية التكتاف.</li> <li>• التقليل من الحواجز.</li> </ul>	<p>المزايا:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد ينظر للفريق المنتخب لإنجاز مهمة معينة كمضييع للوقت.</li> <li>• يتطلب مهارات للتعامل مع المواضيع الحساسة.</li> <li>• كثير من العزل، قليل من العمل.</li> </ul>	<p>السلبيات:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• من أربعة فما فوق (يفضل وضع كل اثني عشر شخصاً في مجموعة جزئية).</li> </ul>	<p>عدد الأشخاص الأمثل:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع الأعضاء ذوي الدوام الكامل ضمن الفريق.</li> </ul>	<p>الحضور:</p>

### اجتماعات ردود الأفعال :Reaction Meetings

أمثلة:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة التصميم.</li> <li>• مراجعة الاقتراح.</li> <li>• مجموعات للتركيز.</li> </ul>
السمات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يطلب الموجه مساهمات وخيارات الحاضرين تمهيداً للقرار.</li> <li>• يُقيم الموجه أهمية المساهمات " قبل اتخاذ القرار.</li> </ul>
المزايا:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصول طلب للمساهمات والأفكار.</li> <li>• تدوين المساهمات.</li> <li>• تعزيز المساهمات.</li> </ul>
السلبيات:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيبة المُحكَّمة قد تعيق الإدلاء بمساهمات هامة.</li> <li>• احتمال إعاقة الأشخاص المتمسكين بأرائهم في الحصول لإجمال في الرأي.</li> </ul>
العدد الأمثل:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من أربعة لثلاثين شخصاً.</li> </ul>
من يتوجب عليه الحضور:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ذوو الخبرة الكافية.</li> <li>• الأشخاص المحتمل تأثرهم بما يجري إقراره.</li> </ul>

### اجتماعات تكوين الاتجاهات Attitude –Creating Meetings

إن من البدائل التي يمكن إتباعها لتكوين اتجاهات معينة إلى الدعوة إلى عقد اجتماع لجميع المعنيين بالأمر، أو إجراء لقاءات فردية مع كل موظف على حده أو الكتابة إليه.

## اختيار النوع الأمثل في الاجتماعات؛

كما يلعب الغرض من الاجتماع دور رئيسي في تحديد الحجم المثالي له، فإنه كذلك يعتبر عامل محوري وبارز في تحديد نوع الاجتماع المناسب لتحقيق هذا الغرض. والجدول التالي سوف يعطي أمثلة على ذلك.

نوع الاجتماع	الاعتبارات	الغرض
غير رسمي رسمي غير رسمي ورسمي رسمي اجتماع سنوي عام أو استثنائي اجتماع عام اجتماع موسع	يتعلق بثلاثة أفراد يتعلق بأربعة أفراد أو أكثر أو فريق يتطلب معرفة ردود الأفعال والمناقشة. تحديث إمكانات مديري الشركة وتطويرها اشترك المساهمين وإعلام أكبر عدد ممكن من الناس خارج المؤسسة، بما في ذلك وسائل الإعلام متحدثون يدلون بمعلومات	التعامل مع المعلومات مثل إصدار التقارير وتلقيها وإصدار التعليقات وإعلان تغييرات إجرائية وشرحها.
اجتماع أحادي منفرد لجنة فرعية اجتماع مرتجل	يتعلق بشخص واحد فقط الحصول على بيانات ومعلومات من أناس متعددين أو فريق يتعلق بمشكلات عاجلة وملحة	حل المشكلات على سبيل المثال: معالجة الشكاوي والتظلمات

الغرض	الاعتبارات	نوع الاجتماع
صنع واتخاذ قرارات مثل: الاختيار من خيارات متعدد، الحصول على تفويض أو الالتزام بأسلوب عملي محدد.	يحتاج الأمر لنقاش سريع أو إعادة تداول مسائل تتعلق بالعمل طرح موضوع للنقاش طلب نقاش أو منع تفويض في أعلى مستويات المؤسسة طلب تفويض من حاملي الأسهم.	اجتماع مرتجل رسمي اجتماع مجلس إدارة اجتماع سنوي عام أو استثنائي
تشجيع الأفكار الجدية على سبيل المثال ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة	الحاجة لمناقشة أفكار مبتكرة الحاجة لاستحداث أفكار جديدة بسرعة الحاجة لتقارير بموضوع مهم تتم مناقشته والإعداد له.	غير رسمي اجتماع عاصف (غير رسمي) رسمي

وبالرغم من أن لكل نوع من هذه الأنواع مزاياه وعيوبه وظروف استخدامه فإنه يمكن القول أن الاتصالات الشفهية تتفوق على الاتصالات الكتابية، لما تتيحه من فرص التأثير المباشر للرئيس على الموظفين وإقناعهم بوجهة نظر معينة.

وإذا ما انتهى المدير إلى وسيلة الاتصال الشفوي فعليه أن يختار بين الاتصال الشفوي بصورة فردية أو الاتصال الشفوي، بصورة جماعية «اجتماع» ويكون حينئذ العامل الأساسي في اختيار أي من الوسيلتين هو تقدير المدير ومدى فاعلية الاتصال الشخصي أو الجماعي في تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة وتقبل ما هو جديد منها.