

الفصل التاسع

أهمية التخطيط الجيد لإدارة اجتماعات فعّالة

التخطيط هو أحد الوظائف الرئيسية للإدارة حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتحديد الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وفي ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها.

أهمية التخطيط للاجتماعات:

- 1- يعمل التخطيط على تحديد الأهداف لكل من رئيس الاجتماع والأعضاء مما يؤدي إلى توضيح الرؤية ويوجه الجهود في الطريق الصحيح، فبدون التخطيط يحدث ضياع في الجهد والوقت ليس في وقت وجهد الاجتماع فحسب ولكن في العمل الذي يدار بأعضاء الاجتماع.
- 2- يبين التخطيط مسبقاً الإمكانيات المادية والبشرية والمعلومات والمدخلات المطلوب استخدامها وبالتالي يمكن تحضيرها لتكون جاهزة في الوقت المناسب.
- 3- يحدد التخطيط مراحل البنود والوقت اللازم لإنجاز كل بند مما يساعد في الوصول إلى الهدف المنشود.
- 4- يحسم الأولويات وأسلوب اتخاذ القرار وأسس اتخاذه بما يريح نفوس الجميع.

5- يمكن التخطيط من تطبيق مبدأ الأولوية ودراسة البدائل وتقييمها ومن ثم البدء بها هو أهم واختيار الأهداف والبرامج بصورة نهائية لا سيما إذا كان الوقت المتاح محدداً أو إذا كانت الموارد المالية محدده.

مواصفات الهدف الجيد في عملية التخطيط:

لأهمية الهدف في عملية التخطيط فمن الضروري أن يتسم الهدف بمجموعة من المواصفات التي تحقق الفعالية المطلوبة، ومنها:

• الوضوح والتحديد

إنه من الضروري أن يكون الهدف واضح ومحدد تماماً يسهل فهمه لجميع المشاركين في تحقيقه، ويمكن أن يستخدم لذلك اجتماعات لعرض الخطة والأهداف وشرحها وما المقصود منها بعد تجهيزها ومن المفترض انه قد يكون هؤلاء الأفراد قد شاركوا في وضعها وبذلك يصبح وضوحها وفهمها أقرب وأكثر فاعلية.

• أن يكون قابل للقياس

لابد للهدف ان يكون قابل للقياس حتى يسهل تحديد مدي تحقيقه وأين المنظمة منه الآن وبعد الخطة وحتى يسهل اعتباره أحد المعايير الرقابية ومعايير الإنجاز ويجب ان يكون قابل للقياس ومحدد من حيث ماذا يريد؟ وبعد كم من المدة الزمنية؟ وانطلاقاً من ماذا؟ ويعتبر قابلية الهدف للقياس أحد مواصفات الهدف الجيد.

• أن يكون واقعي

لابد ان تكون الأهداف واقعية فيما تريد تحقيقه أي ان هذه الأهداف يمكن تحقيقها أي تناسب الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتاحة وتكون مناسبة في ظل الظروف المحيطة الخارجية والداخلية للمنظمة، وهذا حتى لا تفاجأ المنظمة بعدم او ضعف كبير في تحقيق الأهداف أثناء وفي نهاية الخطة.

• أن يكون متحدي (محفز)

كما يجب أن يكون الهدف واقعي فإنه يجب أن يكون طموح متحدي يحفز الأفراد لتحقيقه فلا يتطلع إلى نتائج سهلة جدا تقارب الحالي او قد تصل إلى مساواته أو تزيد بقليل بحجة إمكان تطبيقها.

• الملائمة

لابد ان يكون الهدف ملائما ومناسب للمنظمة علي جميع مستوياتها الإدارية المشاركة في تحقيقه ولا بد ان يكون ملائم للظروف الخاصة بالمنظمة ولإمكاناتها، وان يكون مقبول وملائم لديهم ويفضل اذا كانوا قد شاركوا في تحقيقه، وكل ذلك حتى يتم الالتزام به وتحقيقه.

• الموضوعية (مرتبط بنتيجة)

أن يرتبط الهدف بتحديد نتيجة ولا يرتبط بنشاط أو وسيلة.

• محدد زمنيا

لابد ان يحدد الهدف المدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.

• الشرعية

لابد ان يتسم الهدف بالشرعية وتعاليم الدين وهذا شرط أساسي في الهدف وذلك يكفل له الالتزام بالقيم والمبادئ والعدل وما إلى ذلك من أسس نجاح المنظمة

كيفية التخطيط للاجتماعات:

يتم التخطيط للاجتماعات بشكل عام على النحو التالي:

- 1- تحديد الهدف الرئيسي للاجتماع ومن ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والأهداف التفصيلية له وتحديد الأنشطة.
- 2- تحديد أهمية الاجتماع.
- 3- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح الاجتماع.

- 4- تحديد المشاركين في الاجتماع.
- 5- تحديد موعد الاجتماع.
- 6- تزويد المشاركين بكل ما يتعلق بالاجتماع ويساعد على نجاحه.
- 7- تكليف لجنة للتضير للاجتماع وإعداد جدول الأعمال وأخذ آراء الأعضاء حول الاجتماع وأهم المواضيع المقترحة.
- 8- توفير المعلومات والتقارير ذات العلاقة بالاجتماع.
- 9- ترتيب الأولويات حسب أهميتها في جدول الأعمال.
- 10- دعوة الأعضاء للاجتماع قبل مواعده بوقت كاف وموضح فيه جدول الأعمال.
- 11- تحديد أسلوب الاجتماع وتعيين المدير الذي يتولى تنظيم الاجتماع وإدارته وتوجيه أعضائه أثناء الاجتماع لأنه ليس من الضرورة أن يكون مدير الوحدة التنظيمية هو من يدير الاجتماع.
- 12- توزيع مواضيع جدول الأعمال على الزمن المحدد للاجتماع.
- 13- المرونة في خطة الاجتماع بحيث تشمل ما يستجد من أعمال.
- 14- ضبط الجو العام للعمل أثناء عقد الاجتماع.
- 15- دراسة سلبية وإيجابية الاجتماعات السابقة والاستفادة منها.
- 16- يخطط للاجتماعات حسب التخصص مع بداية الدراسة وتخصيص وقت مناسب لها.

الأدوار التفصيلية للمشاركين في تخطيط وإدارة الاجتماعات:

أولاً- دور رئيس الاجتماع:

- 1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

- 2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع، وأن يعمل على الاستفادة منها، وهي:
 - تشكيل الاجتماع: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
 - مرحلة العصف: وهي مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهمك في مناقشات وتبادل الآراء، ولكن قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
 - مرحلة التطبيع: 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 إجماعاً ويحصلون على النتائج.
- 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.
- 4- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستشارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- 5- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- 6- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة.... الخ).
- 7- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم.
- 8- بلورة النقاشات للحصول على أفضل القرارات، وذلك من خلال: (الإعلان عن

نقاط الاتفاق وتدوينها وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق).

- 9- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد، ويراعى في ذلك: إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات
- 10- توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه.
- 11- تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليهم من مهام.

ثانياً. دور العضو (كيف تكون مشاركاً فعالاً؟)

- 1- الوصول في الوقت المحدد.
- 2- الاستعداد للاجتماع.
- 3- عدم الدخول في محادثات جانبية.
- 4- الانتباه والاستماع.
- 5- تقديم الأفكار للمناقشة.
- 6- دعم الأفكار المفيدة التي تعرض.
- 7- الحكم على جودة الأفكار المقدمة وعدم التقيد بأسلوب التقديم.
- 8- دراسة المشكلة بموضوعية.
- 9- تبني وتنفيذ الإجراءات المتفق عليها.
- 10- عدم السماح للظروف المحيطة بأن تشتت انتباهك مثل الضجة أو الظروف غير المريحة.

المهارات الواجب توافرها في رئيس الاجتماع:

- يقول فرانسيس بيكون «المعرفة قوة» لأي مسئول في موقعه ولقد حدد بوب باورز قائمة ببعض أوجه المعرفة المطلوبة لدى المسئول عن إدارة الجلسات، كالتالي:
- 1- الموضوع: لابد من توافر القدر الكافي من المعرفة بموضوع الجلسة.
 - 2- المنظمات: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالمنظمات التي لها علاقة.

- 3- المشاركون: المعرفة الجيدة لأنماط المشاركون لكيفية التعامل معهم.
 - 4- تعليم الكبار: المعرفة الجيدة بكيفية التعامل مع الكبار وأسلوب التأييد والرفض بلباقة.
 - 5- التدريب: المعرفة التي تتدرج من بسيطة إلى عميقة بالتقديم. وتشمل تحديد الاحتياجات وكيفية التطوير والتقويم.
- وتعتمد المهارات المطلوبة من المسئول عن إدارة الجلسات على طبيعة الموضوع وخصائص المشاركين. ومن المهارات المطلوبة، ما يلي:
- 1- مهارة الإلقاء: القدرة على التحدث بطلاقة.
 - 2- مهارة التعامل الشخصي: القدرة على التعامل مع الآخرين.
 - 3- مهارة القيادة: القدرة على قيادة الأشخاص لإنجاز أهداف معينة بدون توتر.
 - 4- مهارة التحفيز إلى المشاركة: القدرة على دفع المتدربين
 - 5- مهارة التخطيط والتنظيم: القدرة على وضع الخطط وترتيب الأولويات.
 - 6- مهارات التقديم: تشمل توزيع النظر أثناء الإلقاء، وتنوع نغمة الصوت.
 - 7- مهارة اتخاذ القرار: القدرة على اتخاذ القرار بعد استكمال المعلومات.
 - 8- المرونة: القدرة على تغيير الخطط لتتوافق مع الأهداف.
 - 9- مهارة التحليل: القدرة على تحليل المعلومات وتفسير البيانات.
 - 10- مهارة حل المشكلات: القدرة على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة.
 - 11- التغذية الراجعة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.
 - 12- مهارة طرح الأسئلة: القدرة على طرح الأسئلة بطريقة تضمن الحصول على الإجابات المطلوبة.
 - 13- مهارة استخدام لغة الجسد والإيحاءات.

كما يجب أن تتوفر في رئيس الاجتماع بعض الصفات الشخصية، نذكر منها:

- 1- اللباقة.
- 2- الموضوعية.
- 3- الأدب والذوق.
- 4- الثقة بالنفس.
- 5- الصدق.
- 6- الهدوء.
- 7- التواصل.
- 8- البشاشة.
- 9- مرونة ذهنية عالية.
- 10- الصبر عند التعامل مع الشخصيات الصعبة.

وفيما يلي عرض لأهم أنماط أعضاء الاجتماع وكيفية التعامل معهم.

النمط	السمات والسلوك	اقتراحات للتعامل معه
(1) العضو الثرثار	• يتكلم كثيراً. • يخرج عن الموضوع ودود وواثق بنفسه • كثير المرح وغير منظم لا يحافظ غالباً على مواعيده.	• قاطعه بلطف واشكره على مساهمته ثم ا طرح النقاط المطلوب مناقشتها.. واستأنف النقاش.. • اسأله أسئلة تجبره على الإجابة (بنعم) أو (لا).
(2) العضو الهادئ (الصامت)	• يبقى صامتاً معظم الوقت. • مستمع جيد. • لا يشارك في المناقشة لا يرغب في إظهار اعتراضات. • غير اجتماعي وغير عاطفي.	• أثن عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة وبين أهمية ذلك. • وجه إليه أسئلة مفتوحة وسهلة. • استخدم الصمت من جانبك لتضطره للإجابة. • اجعل إيقاع المناقشة بطيئاً ولا تتسرع في خطواتك.

النمط	السمات والسلوك	اقتراحات للتعامل معه
(3) العضو المتعالي (المغرور)	• ذو تصميم أكيد ومتصلب الرأي. • عديم الثقة بالناس. • مغرور شديد الثقة بنفسه. • يقاطع الآخرين دائماً.	• حافظ على هدوئك وكن واقعياً. • استمع إليه جيداً. • استخدم معلوماته التي يقولها للرد عليه. • وجه إليه أسئلة صعبة. • أعد تعليقاته لجميع الحاضرين لمناقشتها. • كن حازماً واستخدم سلطاتك.
(4) العضو المعترض (المتعصب لرأيه)	• مندفع وسهل الغضب. • يتمسك بآرائه..يرفض الأفكار ودائماً يعترض على معظم المقترحات.	• حافظ على هدوء أعصابك.. استمع إليه جيداً لا تتفعل.. اشكره على أفكاره الجيدة.. ثم اطرح أفكاره على الأعضاء لمناقشتها. • ركز على نقاط الاتفاق معه.. تناقش بمنطقية.. ابتسم دائماً وكن مرحاً. • ذكر بضيق الوقت وباستعدادك لمناقشة أفكاره بعد الاجتماع.
(5) العضو الإيجابي (العقلاني)	• حاد وهادئ وحاسم. • متحمس وعلمي يهتم بالنتيجة. • يوجه أسئلة ويستمع جيداً. • يقدم اعتراضات مقبولة. • يقدم اقتراحات بناءة. • واقعي ويتخذ قراراته جيداً.	• احترس من ان يسيطر على النقاش. • يمكن أن تجعله أول المتحدثين أو آخرهم. • استخدمه عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح. • لا تأخذ آراءه على أنها مسلمات ناقشها واعتمد عليها. • استخدم إيجابيته في تفعيل الباقيين. • اثناء الاستراحة افهمه اسلوبك في الاستعانة به لتفعيل الغير.
(6) العضو الروتيني	• يلتزم دائماً بالقواعد واللوائح وخصوصاً النص وليس الروح. • لا يميل للمخاطرة.	• لا تدخل معه في جدال.. اطلب منه توضيح القوانين واللوائح التي يشير إليها. • قدم أفكارك الجيدة ببطء وبطريقة مقنعة.

النمط	السمات والسلوك	اقتراحات للتعامل معه
(التقليدي)	• لا تغريه الأفكار الجيدة. • يثير الكثير من الاعتراضات. • يعود دائماً إلى الماضي.	• أكد على الشواهد التي تؤيد أفكارك الجديدة.. رد على جميع الاعتراضات بصبر. • اطرح أفكاره على الجميع لمناقشتها.
(7) العضو المتردد	• خجول وانطوائي. • يفتقر إلى الثقة بالنفس. • يجد صعوبة في اتخاذ القرار ويؤجل ذلك دائماً. • يبحث عن مزيد من المعلومات.	• كن صبوراً وحازماً. • تأكد من وصول المعلومات الكافية إليه. • أعطه كثيراً من التأكيدات. • رد على جميع اعتراضاته بصبر. • اظهر له مساوئ التأخير في اتخاذ القرار. • ادعه إلى اتخاذ قرار الآن.
(8) العضو مشاغب.	• لا يطلب الإذن بالكلمة يتجاوز الوقت المحدد. • يحاول التأثير على الآخرين لاتخاذ قرار معين. • غير موضوعي في مواقفه ونقده	• قاطع من يتكلم دون إذن اطلب منه أن يستأذن قبل أن يتكلم. • تحدث إليه في وقت الراحة واطلب منه الاستئذان قبل الكلمة وأن يلتزم الوقت المحدد وأن يترك الفرصة للآخرين. • أعط إشارة للمتحدث بقرب نفاذ الوقت المحدد استخدم أسلوب السندوتش. • غلف النصيحة بالمدح.
(9) العضو الحساس	• يتحرج من إبداء آرائه في معظم الموضوعات. • يأخذ الأمور دائماً على أنها شخصية. • يمكن احراجة بسرعة. لا يظهر مشاعره وييوح بها إلى من يثق به.	• تجنب إثارة مشكلات "حساسة" بالنسبة له أمام الجميع.. ناقش ذلك معه على انفراد. • ابدأ النقاش بالأمور التي يهتم بها ولا يتحرج من الحديث عنها بحرية. • ركز على نقد الآراء والأفكار والأعمال وابتعد عن انتقاد الأشخاص. • أكد دائماً على عدم أخذ الأمور على أنها شخصية إنه نقاش عام.

استقصاء

تقييم مهاراتك كرئيس الاجتماع

اقرأ كل سؤال من الأسئلة التالية، وأجب عنها بنعم أو أحياناً أو لا وذلك بما يتفق مع سلوكك عندما تكلف بالقيام برئاسة إحدى الاجتماعات.

٢٠	١٩	١٨	الأسئلة	١٧
			1- هل تتأكد من ضرورة عقد الاجتماع؟	
			2- هل تشرك أعضاء الاجتماع في وضع جدول أعمال الاجتماع؟	
			3- هل توزع جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بفترة؟	
			4- هل تعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (المنسق، السكرتير، الميقاتي....)؟	
			5- هل تتأكد من حضور الأعضاء المناسبين للاجتماع؟	
			6- هل تتأكد من أن ترتيب المقاعد والطاولات مناسب ويخدم نوعية الاجتماع؟	
			7- هل تتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة والتهوية ملائمة، مع تقليل مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه؟	
			8- هل تتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية قبل الاجتماع؟	
			9- هل تبدأ الاجتماع في الوقت المحدد؟	
			10- هل ترحب بأعضاء الاجتماع وتجري التعارف بينهم إذا لزم الأمر؟	
			11- هل تحرص على أن تكون بشوشاً وهادئاً وحازماً عند الضرورة؟	
			12- هل تتأكد من وضوح القواعد الأساسية، درجة المشاركة المطلوبة، والأهداف المحددة؟	
			13- هل تنصت كثيراً وتحدث قليلاً؟	

٢٠	الأسئلة	٢١	٢٢
	هل تتفادى المقاطعات؟		14-
	في الاجتماعات المخصصة لحل المشكلات، هل توضح ماهية المشكلة المطروحة، وتفتح باب النقاش للحلول المقترحة؟		15-
	في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات، هل تسترشد بنموذج صنع القرارات؟		16-
	في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة، هل تطلب من الجميع المساهمة بدلاً من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام؟		17-
	هل تتأكد من أن جميع بنود جدول الأعمال تم عرضها ومناقشتها؟		18-
	هل تواجه أن تتعامل مع الكلام الهامشي والمجابهات الشخصية والصراعات بشكل فعال؟		19-
	هل تحرص على استمرار الاجتماع داخل الإطار المحدد له؟		20-
	هل تلخص في نهاية الاجتماع ما تم التوصل إليه وما يجب القيام به مستقبلاً من أعمال؟		21-
	هل تتأكد من أن محضر الاجتماع قد تضمن النقاط الهامة التي نوقشت؟		22-
	هل تراجع محضر الاجتماع؟		23-
	هل تحرص على إنهاء الاجتماعات في الموعد المحدد.		24-
	هل تبلغ أعضاء الاجتماع بزمان ومكان الاجتماع القادم؟		25-
	هل تقيم الاجتماع بهدف تطوير الاجتماعات المستقبلية؟		26-
	هل تقوم بتبليغ نتائج الاجتماع على الذين يجب أن يكونوا على علم بها؟		27-
	هل تطمئن على وصول محضر الاجتماع لجميع الأعضاء وإلى الإدارات والأشخاص الذين يهمهم الأمر؟		28-

التعليمات:

- 1- أعط ثلاث درجات لكافة الإجابات التي تكون بنعم.
- 2- أعط درجتين لكافة الإجابات التي تكون بأحياناً.
- 3- أعط درجة واحدة لكافة الإجابات التي تكون بـ لا.
- 4- قارن مجموع درجاتك مع الجدول التالي.

تفسير النتائج:

- 45-54 درجة: لديك مهارات ممتازة في قيادة الاجتماعات.
- 35-44 درجة: لديك مهارات متوسطة في قيادة الاجتماعات.
- 34 درجة فأقل: تحتاج إلى تطور وتحسين مهاراتك في قيادة الاجتماعات.