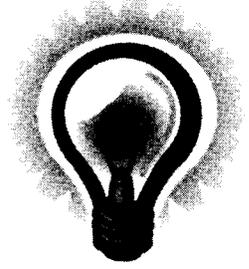


الاجتماعات





## كيف أجعل اجتماعاتي أكثر جدوى؟

يمكن أن تكون الاجتماعات أشبه بنقود مودعة في مصرف: إذ عندما يُعقد بعض الأفراد اجتماعاً، فإنهم يضعون جزءاً من رواتبهم في المصرف. فإذا كان اجتماعك مجدياً فإنك لا تأخذ نقودك فحسب، بل تأخذ فائدة عليها. وإذا أدزت اجتماعاً غير ناجح - أي اجتماعاً بدون هدف ونتائج ملموسة - فأنت تخسر رصيدك والفائدة معاً. ولكي يكون الاجتماع ناجحاً يتطلب الأمر تخطيطاً، وتمهيداً، وتفاعلاً، وتلخيصاً، كما هو مبين في الجدول التالي:

تخطيط	تمهيد	تفاعل	تلخيص
ركّز، لا تُضغ وقتاً	ماذا سيحدث. كن مرناً	أنجز ما تريد إنجازه	راجع المعلومات وأجب عن الأسئلة
حدّد الغرض من الاجتماع	قدّم الموضوع (أو الموضوعات) والمتكلمين	عزّف بالموضوعات و/أو المتحدثين ووضح الاحتياجات	بتين (بإيجاز) أو (مستخلصاً النتائج)
حدّد أسلوب الاجتماع: طرح أو جمع معلومات، حلّ مشكلة أو الاثنان معاً	اشرح الغرض من الاجتماع والنتائج المتوقعة	اطرح، واصل بين المعلومات (الوقائع) والحاجات لإنجاز غرض الاجتماع	أعدّ تأكيد النقاط المهمة؛ وأعد صياغتها

تلخيص	تفاعل	تمهيد	تخطيط
ناقش ووافق على متابعة العمل	اطرح أسئلة، واجمع المعلومات والاحتياجات.	ضع قواعد أساسية (الإطار الزمني، طرح الأسئلة، توزيع البيانات)	حدّد ما تريد إنجازه والنتائج القابلة للقياس
ركّز على القرارات أو الإجماع، اسأل «علامّ اتفقنا»؟	استخدم أساليب فنية للتركيز على الاجتماع والإشراف عليه، وأشرك الأفراد	راجع فوائد الاجتماع، صلّ ما بين اجتماع سابق واجتماعات لاحقة إذا كان ذلك مناسباً	أشرك الأفراد المناسبين في الاجتماع
التمس آراء المجتمعين في القرارات المتخذة. أوجد مسؤوليات فردية للعمل. اشكر الحضور	كن مرناً - أدر الاجتماع وسهّل الأمور وتابعها	حدّد طرائق العمل المشترك، وكنّ فعالاً ومساعداً للآخرين، ومبتكراً، وشارك الآخرين وافتح مجالاً للحوارات	حضّر ووزّع جدول الأعمال (انظر النموذج التالي)

### جدول أعمال الاجتماع

يساعد الشكل التالي لجدول أعمال الاجتماع على التحضير لاجتماع ناجح. لا بد من تأكيد الغرض من الاجتماع، وما سيتم إنجازه. يمكن تقسيم هذا الجدول إلى ثلاثة أجزاء: (1) جمع المعلومات الضرورية (2) تحضير جدول الأعمال (3) تسجيل ملاحظات أثناء الاجتماع.

المعلومات

عنوان الاجتماع: .....

التاريخ: .....

ساعة البدء: .....

المدة: .....

المكان : .....

الحضور : .....

الغرض : .....

النتائج المتوخاة (ماذا سيتم إنجازه؟) : .....

.....

مستوى الأهمية : .....

**جدول الأعمال** (أعد هذا القسم إذا كان ضرورياً لموضوعات متكررة)

الموضوع : .....

المدة المتوفرة للنقاش : .....

مدير النقاش : .....

القرارات :

الإجراءات التي ستأخذ :

الإطار الزمني للإنجاز:

الأفراد المعنيون (المسؤوليات):

ملاحظات:

## أسئلة للمتابعة

1 - علامَ اتفقنا؟

2 - ما هو دورك في العمل؟

## إرشادات الاجتماع لمجموعة العمل

اتفق مع المجموعة على كيفية العمل معاً عن طريق إرشادات للعمل.  
ضع تلك الأفكار في جدول وأحضرها معك في كل اجتماع. يبين الجدول التالي نموذجاً للإرشادات.

إرشادات الاجتماع
✓ سنعمل معاً بطريقة بناءة.
✓ سيصغي كل واحد منا إلى الآخر.
✓ كل فرد يتحدث في الوقت المخصص له.
✓ سنبقى في إطار الموضوع.
✓ أسأل: هل طرحت جميع الأفكار؟ أشرك الجميع.
✓ قل ماذا تفكر.
✓ اطلب الوصول إلى اتفاق.
✓ اطرح الأسئلة المناسبة.
✓ أصغ إلى الآراء المخالفة بانفتاح.
✓ عيّن الأشخاص المشاغبين.

في نهاية الاجتماع ناقش كل فقرة بإيجاز للتأكد أن المجموعة قد حافظت على الإرشادات أو لتقرر: هل كان ينبغي إضافة إرشاد معين أو حذفه؟

## إرشادات لتحسين فعالية الاجتماع

- 1 - حضر جدول أعمال ووزعه على جميع المشاركين قبل الاجتماع.
- 2 - تفحص جميع الأجهزة السمعية - البصرية قبل الاجتماع.

- 3 - سجّل في الجدول الغرض من الاجتماع وما ينبغي إنجازه.
- 4 - قفّ عند بدء الاجتماع. وفي حالة مناقشة غير رسمية اجلس بعد أن تطلب من الحضور الجلوس. اجلس في مكان تكون قادراً فيه على رؤية جميع المشاركين والردّ عليهم.
- 5 - اسمح لأعضاء الإدارة العليا أن يناقشوا قضاياهم الخاصة أولاً حتى يتسنى لهم المغادرة في وقت مبكر.
- 6 - بادز وشجّع التفاعل الجماعي. قسّم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات أصغر من ثلاثة أو أربعة أفراد للمناقشة.
- 7 - بغية التسهيل، اعرض جميع أفكار المجموعة لنسخها وتوزيعها فيما بعد.
- 8 - تدخل عندما لا تكون ثمة أفكار جديدة في الموضوع. عندما تتكرّر الأفكار ذاتها يملّ الحاضرون.
- 9 - جدول مسألة لم تحلّ حلاً مناسباً. أجلّ متابعتها إلى اجتماع قادم.
- 10 - اضبط الاجتماع بحيث يبقى في الإطار الزمني المقرر له. لا تسمح لفوضويّ (مقاطع) أن يحرف الاجتماع عن مقصده، ولكن شجّع المداخلات واختلاف الآراء.
- 11 - تابع جلسة عاصفة أو جلسة حلّ مشكلة بتوزيع المعلومات على جميع الموظفين الضروريين أو المناسبين.
- 12 - انسخ المقترحات التي سُجّلت في الجدول للمراجعة.
- 13 - راجع أعمال المرحلة التالية قبل فُضّ الاجتماع.

### الاجتماعات القصيرة

لا بد أحياناً من انعقاد اجتماع قصير لمعالجة مشكلة معيّنة. ستساعد الإرشادات التالية على جعل هذه الاجتماعات مفيدة.

- اجعلها قصيرة، من 5 إلى 10 دقائق.
  - وضح الغرض من الاجتماع والنتائج المتوخى إنجازها.
  - ركّز: تناول موضوعاً واحداً فقط أو موضوعين.
  - ناقش الجميع وقوفاً.
  - اجعل الحضورَ بحدود ثمانية أفراد أو أقلّ.
  - التمس المدخل المطلوب فقط.
  - لخص الاتفاق والإجراءات التي ستُتخذ، واطلب الالتزام بها.
- ولتحسين فعالية الاجتماع يجب أن تضع خطة، وأن تشرح الغرض من الاجتماع، وتحدّد ما تريد إنجازَه، وتلخّص ما تم إنجازَه. وأخيراً، يجب أن تجعل جميع الأطراف على اطلاع على آخر المعلومات.

### المصادر

- Doyle, M., & Srauss, D. (1982). *How to make meeting work*. New York Jove Books.
- Gatto, R. (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Silberman, M. (1999). *101 ways to make meeting avtive*. San Francisco, CA: Jossey - Bass / Pfeiffer.

## كيف أتعامل مع المشكلات عندما أدير اجتماعاً؟

دَوْرُ مُسهِّل (مدير) الاجتماع هو تشجيع المشاركة وتوازنها، وتوجيه النقاش بدون إملاء، وجعل المناقشة تجري في طريقها المرسوم، والمحافظة على جوٍّ منفتح وإيجابي، بحيث يشعر المشاركون في الاجتماع بالاطمئنان إلى المشاركة في طرح الأفكار والآراء.

وتسهيل المناقشة سهلٌ نسبياً إذا كنت تملك بعض التقنيات الأساسية. يحدّد الجدول التالي بعض المشكلات الشائعة في تسهيل المناقشات ويَطْرَحُ تقنيات يمكن أن تساعد على حلّها.

المشكلة	تقنيات الإدارة
لا أحد يشارك	اسأل المجموعة سؤالاً عاماً مثل: «كيف ينطبق هذا على عملك؟ ما الذي نحتاج إلى إنجازه في هذا الاجتماع؟». انتظر عشر ثوان على الأقل. أحدهم سوف يردّ عادة. وإذا لم يحدث ذلك، اطرح سؤالاً عاماً آخر أو اجذب أعضاء المجموعة بالنظر إلى شخص معين أو نادِه بالاسم. استخدم الجدول وبطاقات فهرسة كبيرة لتجعل المشاركين يكتبون الأسئلة والأجوبة.
شخص واحد يهيمن على المناقشة	سل المجموعة: «هل لدى أحدكم رأيٍ مخالف؟». سجل التعليقات في الجدول. إذا استمر المتحدث الأول في الكلام فقل: «لحظة واحدة يا جو، بيل لديه تعليق». التمس مداخلة المجموعة.

المشكلة	تقنيات الإدارة
شخص واحد لم يشارك	سل سؤالاً محدداً: «جون، هل لديك فكرة حول هذا؟ كيف يجري هذا في منطقتك؟».
اثنان أو أكثر يتحدثان في وقت واحد معاً.	قل بأسلوب مهني: «كل واحد يتحدث في وقته. من يريد أن يتكلم أولاً؟». اطلب مداخلة من كلا الطرفين. تواصل بصرياً مع أحدهما ليُعلم (أو تعلم) أنه يستطيع البدء.
المجموعة تخرج عن الموضوع	أعد توجيه المجموعة بالقول: «هناك الكثير من الأفكار الجيدة، ولكنني أعتقد أننا خرجنا عن الموضوع» أو «دعونا نركز على...». إذا أردت أن تعود إلى بعض الأفكار فيما بعد، فسجلها في جدول.
أحد المشاركين يطرح أمثلة طويلة مفصلة حول تجارب سابقة.	دع المتحدث يتكلم قليلاً. ثم تدخل بركة، ولخص ما قيل، واطرح سؤالاً يتعلق بالموضوع.
تعليقات أحد المشاركين لا تتصف بالوضوح.	سأل: «ماري، هل تستطيعين أن تذكري المزيد حول ذلك؟» أو «إيد، دعني أتيقن حُسن فهمي لما تقول. هل قلت [أعد العبارة]؟».
أحد المشاركين يقاطع باستمرار ويظهر عدوانية تجاه المضمون.	إذا كنت جالساً فقف واقترّب من هذا الشخص. اعترضه وأعد صياغة أفكار المتكلم واربطها بالموضوع. اسأل الآخرين عن وجهات نظرهم. يمكن أن تقول «جو، تبدو كمن لديه مشاعر قوية حول هذا الموضوع». قد يقول المتكلم «نعم، أنا متزعج لأن...». عد ثانية إلى هذا الموضوع. تستطيع أن تستخدم الجدول لتوضيح بعض النقاط.
أحد المشاركين يطرح سؤالاً، وأنت تحتاج إلى بعض الوقت للتفكير في الإجابة.	اطرح سؤالاً بالمقابل، مثل «ماذا تسأل عن ذلك؟ إنه مثير للاهتمام، هل تستطيع التوسع في الموضوع؟ ما هو التأثير؟ كيف تعتقد أنه يمكن إنجاز ذلك؟». هذا ما سيعطي معلومات ويعطيك الوقت كي تفكر في الجواب.

المشكلة	تقنيات الإدارة
أحد المشاركين يطرح سؤالاً لا تعرف الإجابة عليه.	بيّن أنك لا تعرف. اسأل الآخرين في الاجتماع: هل يعرف أحد منكم الإجابة؟ (قد لا يكون هذا مناسباً دوماً). اسأل المشاركين في الاجتماع: هل تريدون مني أو من غيري أن يبحث في الموضوع؟ دَع المشاركين يعرفون أنك ستعود إليهم بالمعلومات ومتى. (الرجأ إلى هذه الخطوة عندما تكون مستعداً فقط لإيجاد المعلومات الضرورية وتزويد المشاركين بها).
أحد المشاركين نزاع إلى انتقاد تعليقات مشارك آخر.	قاطعهُ بتعليق من مثل: «ماري، يبدو أنك تختلفين في هذا مع جو... كيف تَرَيْن الموضوع؟». إذا كان ثمة ما هو مهم فسجّله في دفترك. بعد انتهاء الوصف، علق، إذا وجدته مناسباً، على الخلافات/التزاع وبيّن أن اختلاف الآراء جيد لأنه يسمح للأفراد أن يطلعوا على أفكار متنوعة. والقصد هو انتقاد الأفكار وليس الأشخاص.
مشاركان يجريان حواراً خاصاً	إذا كانت محادثتهما تعيق الاجتماع، تدخلْ مُقاطعاً برفق «كارول وكين، هل لديكما تعليق يمكن أن يستفيد منه الجميع؟». وإذا لم يكن حديثهما يعيق الاجتماع تحدث إليهما في الفرصة.

## المصادر

- Brassard, M., & Ritter, D. (1994). *The memory jogger II*. Boston, MA: Goal / GQC.
- Champagne, D., & Hogan, R. (1982). *Consultant supervisor theory and skill development*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw - Hill.
- Haines, S.G. (1995). *Successful strategic planning*. Menlo Park, CA: Crisp.
- Ludden, L., & Cappozoli, T. (2000). *Supervisor savvy*. Indianapolis, IN: JIST Works.



## كيف أتعامل مع مجموعات عدوانية أو مشاكسة؟

لا بد أن تعالج احتياجات جماعة عدوانية بهدوء وباستعمال الحقائق. فعندما تتوحد الجماعة فيما بينها حول مسألة ما، أصغ بانتباه ثم أجب. لا تجابه عاطفةً بعاطفة - استخدم الوقائع للتأثير في تفكير المجموعة. باستبعاد العدوانية من الممكن إيجاد حلّ للمشكلة. إضافة إلى ذلك، فإن الشخص العدواني يمكن أن يكون مفيداً حقاً بطرحه لقضايا خلافية أو دفع المجموعة إلى التفكير خارج الإطار الضيق.

يمكن أن تساعدك الخطوات التالية في السيطرة على موقف عدواني.

- 1 - إذا كنت جالساً فقف.
- 2 - اجعل اتصالك البصري مع الآخرين في الغرفة.
- 3 - ساعد المجموعة على المشاركة في النقاش، وذلك ببناء أفرادها.
- 4 - واكب أفراد المجموعة باستخدام أسلوبهم ولغتهم الخاصة. تحدّث معهم بما يتناسب مع مستواهم.
- 5 - إذا كان الشخص العدواني يعرض حقائق، فسجل هذه الوقائع في دفتر أو جدول. فهذا يُشعر الشخص أنك كنت تصغي إليه، ويساعد على تبديد الجوّ العدواني.
- 6 - تفهم المشكلة بوضوح. أصغ إلى ما يقال، وواجه القضية بالتفاوض للوصول إلى حلّ مُرضٍ مشترك. سيطر على المناقشة

بطرح أسئلة تتضمن: مَنْ، ماذا، متى، أين، ولماذا، ودون الإجابات في دفترك.

- 7 - إذا كنت تعرف الإجابة، فبينها، موضحاً الخلفية والنتائج. وإذا كنت لا تعرف الإجابة، فأعلم المجموعة بذلك، وأنت ستجد الإجابة في أقرب وقت، ومتى ستجلب لهم المعلومات.
- 8 - لا تستمر في تكرار نقطة واحدة، ركز على حقائق معينة.
- 9 - تابع الموضوع حتى يخفت مستوى العدوانية. قد تحتاج إلى عدة اجتماعات لتحقيق ذلك.
- 10 - لخص المناقشة متناولاً شفويًا المسائل الرئيسية، وأوضح بعض النقاط بصرياً إذا أمكن.
- 11 - عندما تجد أنه لم يعد ثمة معلومات جديدة تضاف، خذ فرصة لتخفيف التوتر، إن كان ذلك ممكناً.

عند تعاملك مع مجموعة عدوانية في اجتماع، فمن الضروري أن تظلم هادئاً. اطرح أسئلة، وابق ضمن إطار الوقائع. عندما تصبح عاطفياً في تعاملك مع مجموعة عاطفية، فهذا يصعد العدوانية بدلاً من تبديدها.

### المصادر

- Borisoff, D., & Victor, D. (1998). *Conflict management: A communication skills approach*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Champagne, D., & Hogan, R. (1982). *Consultant supervisor theory and skill development*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Ellis, A., & Lange, A. (1994). *How to keep people from pushing your buttons*. New York: Blich Lane Press.
- Gatto, R. (1990). *Practical guide to effective presentation*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Pike, B., & Arch, D. (1999). *Dealing with difficult participants*. San Francisco, CA: Jossey - Bass / Pfeiffer.