

## تقييم الاجتماع



نستنتج من بحثنا المستمر في سبيل التطور والتقدم أن جمع المعلومات هو الذي يساعد على بناء القرارات الإنسانية. ولكن في دنيا الأعمال يتوجب سماع آراء الزبائن، ومن ثم اعتماد السبل التي تؤدي للتطوير المستمر في العمل وللحصول على رضا الزبائن.

فإذا ما تم افتراض أن جميع المشاركين في أي اجتماع عمل كزبائن، فإن موجّه الاجتماع يستطيع تطبيق المفاهيم المتعلقة برضا الزبائن والتطوير المستمر لكي يجعل نتيجة الاجتماعات أكثر فعالية، ولهذا تعتبر عملية تقييم الاجتماعات من المكونات الضرورية لهذا الجهد المستمر.



## جدول تقييم المشارك رقم (1)

اسم الموجّه:					تاريخ الاجتماع:
يرجى إيضاح الدرجة التي يمكن أن تعطى لكل من العبارات التالية:					
1	2	3	4	5	درجة عالية جداً
					متوسطة
1	2	3	4	5	1 - مستوى الإعداد والتضير للاجتماع من قبل الموجّه.
1	2	3	4	5	2 - اتباع الموجّه البرنامج التضيرى ومستوى المصدقية.
1	2	3	4	5	3 - تشجيع المنسق لمشاركة كل الأفراد.
1	2	3	4	5	4 - ضبط المنسق الوقت المحدد لكل فترة من البرنامج.
1	2	3	4	5	5 - درجة استعداد الكاتب للاجتماع
1	2	3	4	5	6 - هل كان كاتب الاجتماع يراجع باستمرار ليتأكد من أن المعلومات التي جرى تدوينها صحيحة.
1	2	3	4	5	7 - درجة استعداد المشاركين للاجتماع.
1	2	3	4	5	8 - هل أتيحت الفرصة للمشاركين ليعبروا عن آرائهم وأفكارهم بشكل صريح.
1	2	3	4	5	9 - هل ظلّ تركيز المشاركين منصباً على عناصر البرنامج التضيرى.
1	2	3	4	5	10 - هل كان المشاركون على دراية بالمسؤوليات وبما يجب تنفيذه.

ملاحظات/ اقتراحات:

لا يزال البعض من المشاركين لا ينصتون بشكل كامل ويحبون أن يسيطروا على جو المناقشة. لذلك لا بد من اتخاذ عمل ما لضبط تصرفاتهم. لقد تسببوا في قطع حديث الآخرين عدة مرات.

في جدول التقييم رقم 1 حصلت أربع من النقاط السبع الأولى على أعلى درجة، بينما حصلت النقاط الثلاث الباقية على الدرجة التالية. أما الملاحظات المدونة أدناه فهي تمهد السبيل لتطوير الاقتراحات. إن استعمال سلم للدرجات هو أداة هامة للمقارنة بين اجتماع وآخر ويعطي المستعمل فرصة لمتابعة التطور المستمر، وتحسين الأداء في الاجتماعات.

التوجه الثاني يعتبر بدرجة كبيرة تقييماً أكثر انفتاحاً بحيث يتوجه بالسؤال إلى المشاركين ليدرّجوا أو يسجلوا بأنفسهم النواحي الإيجابية والسلبية في الاجتماع الذي حضره، وذلك في حقلين منفصلين. ويضاف لهذا النموذج قسم للملاحظات والاقتراحات.

ولاستمرار تطوير المنهج الذي سار عليه اجتماع قسم خدمات الزبائن اقترح أحد العاملين بالقسم أن يتم التقييم من قبل أفراد المجموعة الذين شاركوا في الاجتماع الأول بقوله: «نحن بحاجة لإلقاء نظرة على ما أنجزه فريقنا وأن نعرف مقدار مساهماته»، وأردف قائلاً: «هذا سيعطينا الفرصة لنقرر فيما إذا كانت مجريات اجتماعنا قد كانت ناجحة وفعالة».

وفيما يلي عرض لنتائج التقييم نموذج رقم 2.

تقييم المشارك رقم (2)	
الموجه: _____ تاريخ الاجتماع: _____	
من فضلك (وبكل صراحة) اذكر أمثلة محددة من الإيجابيات والسلبيات لهذا الاجتماع الذي عُقد.	
الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركتي بالاجتماع.</li> <li>- القواعد الأساسية.</li> <li>- الالتزام بعناصر البرنامج.</li> <li>- الإشادة بفكرة وجود منسق.</li> <li>- الحلول المعتمدة.</li> <li>- طريقة الاختيار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كان من الممكن اختصار الوقت المخصص للاجتماع.</li> <li>- هناك حاجة لضبط أكثر لهؤلاء الذين يسيطرون على مجرى الحديث.</li> </ul>
اقتراحات إضافية:	
بالنهاية يعتبر اجتماعاً جيداً. شكراً لدعوتي لإبداء الرأي.	

من خلال النظر في الملاحظات يبدو لنا أن نموذج التقييم رقم (2) قد حظي بمدخلات أكبر من قبل المشاركين، وهو يُظهر بكل وضوح ما جرى بشكل جيد، وما هو المطلوب تحسينه.

ويمكن اعتبار النموذج أداة فعالة عندما تكون هناك رغبة أو نية للمشاركين في أن يأخذوا بضع دقائق ليناقشوا التقييم، لا سيما أن كل واحد منهم يركز على موجبات الموافقة والمعارضة.

**اجتماعات**

تقييم المشاركين # 2	
تاريخ الاجتماع	رقم الاجتماع
(+s)	(-s)
التراصات إضافية	

ولكن لسوء الحظ هذه الإيجابيات والسلبيات الموجودة في هذا النوع من التقييم لا تعتمد على سلم درجات يمكننا من مقارنة الاجتماعات بعضها ببعض، ولا حتى أن نراقب أو (نلاحظ) التقدم الحاصل كما رأينا في مثال النموذج الأول. وعلى كلٍ فإننا نمنح القارئ الفرصة لكي يجرب النموذجين ويعتمد النموذج الأكثر ملاءمة له. وفي الواقع، قد يكون من الضروري اعتماد النموذجين معاً.

نتوجه الآن لنلقي الضوء على نوع آخر من التقييم، وهو الذي يجب أن يقوم به الموجّه بشكل مستقل وذلك بعد نهاية الاجتماع.



دائماً	أحياناً	أبداً			
					8 - أنا أعلم المشاركين عن ما يجب جلبه وكيف يكون تحضيرهم .....
5	4	3	2	1	
					9 - أعلم جميع المشاركين بأدوارهم المحددة في الاجتماع (منسق - كاتب للمحضر - مشارك - إلخ) .....
5	4	3	2	1	
					10 - عندما أبنى شكلاً للاجتماع فإنني آخذ بعين الاعتبار حجم المجموعة، هدف الاجتماع والخطوات الواجب اتخاذها بشأن كل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري .....
5	4	3	2	1	
					11 - أتأكد من أن ترتيب المقاعد والكراسي مناسب (بشكل يخدم نوعية الاجتماع) .....
5	4	3	2	1	
					12 - أتأكد من أن مستويات الضوء والحرارة ملائمة، وكبح مستوى الضوضاء الخارجية التي تشتت الانتباه إلى أدنى مستوى .....
5	4	3	2	1	
					13 - أتأكد من وجود كافة المستلزمات والأجهزة الضرورية، وأثبت من درجة جاهزيتهم قبل الاجتماع .....
5	4	3	2	1	
					14 - أتأكد من صحة جميع عناصر البرنامج التحضيري (كتابة واضحة، مساندة للأهداف، موقنة بشكل صحيح، مرتبة بشكل فعال) .....
5	4	3	2	1	
					15 - أبدأ الاجتماع وأنهيه في الوقت المحدد .....
5	4	3	2	1	
					16 - أتأكد من وضوح القواعد الأساسية، درجة المشاركة المطلوبة، والأهداف المحددة .....
5	4	3	2	1	
					17 - في الاجتماعات المخصصة لحل المشاكل، هل أوضح ماهية المشكلة المطروحة وهل أقدم طرق لحلها. ....
5	4	3	2	1	

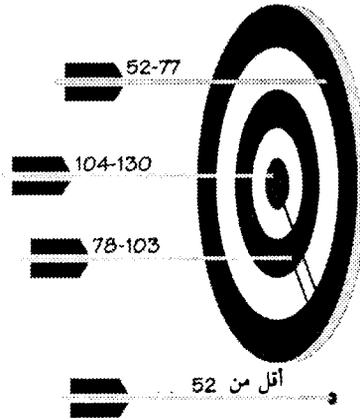
دائماً	أحياناً	أبداً			
					18 - في الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات، هل أتأكد من استيعاب الجميع وأتقبل مراحل اتخاذ القرارات والسلطة النهائية. ....
5	4	3	2	1	
					19 - أساعد المجموعة على تقييم الأداء خلال الاجتماع وأتدخل لعمل التغييرات الضرورية. ....
5	4	3	2	1	
					20 - أتأكد من أن الجو العام للاجتماع ملائم للمناسبة (رسمي أو غير رسمي). ....
5	4	3	2	1	
					21 - في الاجتماعات التي تتطلب المشاركة هل أطلب من الجميع المساهمة (بدلاً من أن يتفرد قلة من الحاضرين بالكلام). ....
5	4	3	2	1	
					22 - أتأكد من أن جميع العناصر قد استوفت حظها من النقاش وُحِثت (تم تلخيصها، التأكد من استيعابها، توزيع المسؤوليات، وصيغة التقارير الملحقة. إلخ). ....
5	4	3	2	1	
					23 - أثبتت من أن التصرفات الفوضوية (الكلام الهامشي، الحضور المتأخر، المجاببات الشخصية) تواجه بشكل فعال. ....
5	4	3	2	1	
					24 - أقوم بتلخيص الأهداف المتفق عليها، ووسائل التحضير المعتمدة. (متضمنة التحضير للاجتماع القادم وموعده). ....
5	4	3	2	1	
					25 - أتأكد من أن محضر الاجتماع تم توزيعه بوقت معقول. ....
5	4	3	2	1	
					26 - أقوم بتبليغ النتائج على اللذين يجب أن يكونوا على علم بها. ....
5	4	3	2	1	

مجموع النتائج:

ويُعلم الموجّه المشاركين بأنه سيكمل تعبئة النموذج الخاص بأدائه خلال الاجتماع، وذلك حتى يستطيع تطوير مهاراته كما أنه يطلب من كل واحد منهم أن يعبئ النموذج الخاص به والمتعلق بتقييم الأداء.

### تأويل (تفسير) العلامة:

إذا كانت علامة الموجّه في نموذج التقييم الشخصي تتراوح ما بين 104 - 130 درجة فيمكن القول إن هناك دليل ضعيف حول وجود ما يدعو للقلق بخصوص قدرة الموجّه في قيادة اجتماع مثمر. أما في حال كانت العلامة تتراوح ما بين 78 - 103 فيمكن القول إن هناك بعض الأدلة حول وجود ما يدعو للانتباه لا سيما في حال وجود علامة ضعيفة جداً لثلاث وحتى خمس إجابات. أما في حالة بلوغ العلامة ما بين 52 - 77 فيجب التفكير جدياً في أمر ارتقاء مستوى القيادة لدى الموجّه وذلك قبل حلول موعد الاجتماع المقبل. أما إذا انخفضت العلامة دون مستوى 52 درجة فإن على الموجّه أن يجعل من تحسين أدائه الشخصي في الاجتماعات أولوية ملحة.



هذا النموذج الشخصي للتقييم ما هو إلا مؤشر عام حول جاهزية الموجّه في إدارة اجتماع منتج. وإن ما يرمي إليه هذا النوع من التقييم هو للمساعدة في بدء عملية يتم فيها فرز الحالات والتصرفات التي يجب على الموجّه التخلص منها حتى لا تؤثر على فعالية إدارته في الاجتماعات.

والآن لنلق نظرة على أداة مشابهة في التقييم وهي خاصة بالمشاركين.

## نموذج تقييم الأداء الخاص بالمشاركين :

إذا كان القارئ من ضمن قائمة المشاركين فإنه مدعو للنظر في العبارات التالية حول مستوى مشاركته الشخصية في الاجتماع. ويمكن للقارئ وضع علامة لنفسه على سُلّم الدرجات المقابل لكل واحدة من العبارات.

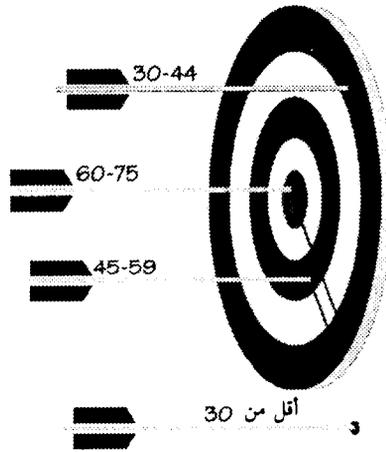
يرجى وضع دائرة حول أحد الأرقام من 1 - 5 لكل إجابة.

دائماً	أحياناً	أبداً (لا)		
				1 - أتأكد من فهم مغزى الاجتماع قبل مواعده .
5	4	3	2	1
				2 - المعرفة الأكيدة بالدور الذي علي القيام به في كل اجتماع أحضره .
5	4	3	2	1
				3 - أعطي علماً بنيتي في الحضور قبل موعد الاجتماع .
5	4	3	2	1
				4 - قبل حضوري للاجتماع ، أكمل جميع التحضيرات اللازمة (البحث عن المعلومات ودراستها بعد الحصول عليها) .
5	4	3	2	1
				5 - أحضر في الوقت المحدد .
5	4	3	2	1
				6 - لا أشجع المحادثات الجانبية خلال الاجتماع .
5	4	3	2	1
				7 - لا أترك الاجتماع لمعالجة الأمور غير المستعجلة .
5	4	3	2	1
				8 - إذا كنت غير متأكد من أي أمر تمت مناقشته فإني لا أتردد في السؤال عنه .
5	4	3	2	1
				9 - أنا منفتح على الأفكار المشتركة للأعضاء الآخرين .
5	4	3	2	1
				10 - أنا مستمع جيد خلال الاجتماع .
5	4	3	2	1

دائماً	أحياناً	أبداً (لا)		
				11 - أنا مشارك نشيط في المناقشات المفتوحة، لا سيما إذا كان في جمعيتي شيء ذو معنى أستطيع إضافته . .....
5	4	3	2	1
				12 - إذا شعرت بأن الاجتماع قد حاد أو ابتعد عن المواضيع المقررة فإنني أحاول أن أعيد النقاش لما كان يتم بحثه . .....
5	4	3	2	1
				13 - أنفذ أسلوب المعالجة الذي وافقت عليه . .....
5	4	3	2	1
				14 - أشارك بأفكاري مع موجه الاجتماع بغية تحسين الأداء . .....
5	4	3	2	1
				15 - أقوم بإيصال المعلومات المهمة المتولدة عن الاجتماع لكل من يهمه الأمر . .....
5	4	3	2	1
مجموع الدرجات				

## تأويل العلامة:

إذا حصل الشخص المشارك على علامة ما بين 60 - 75 درجة فإنه يمكن القول بوجود دليل ضعيف حول فاعليته بشأن وظيفته كمشارك فعال في أي اجتماع. أما في حال راوحت العلامة بين 45 - 59. فنستطيع القول بأن هناك ما يدل على بعض القلق، لا سيما إذا حصلت ثلاث لخمس إجابات على علامة منخفضة جداً. وإذا بلغت العلامة بين 30 - 44 درجة فلا بد من التفكير بشكل جاد لتحسين التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماع وذلك قبل انعقاد اللقاء القادم. وإذا ما تدنت العلامة إلى ما دون 30 درجة فسيصبح رفع مستوى التصرفات الشخصية المتعلقة بالاجتماعات ضرورة قصوى.



ومع ذلك فإن هذا النموذج الشخصي المتعلق بتقييم الأداء ما هو إلا مؤشر ذو دلالة عامة لمدى جاهزية وقابلية أي مشارك في أن يكون إسهامه فعالاً في الاجتماعات. والغاية من هذا التقييم هو المساعدة على أن يبدأ الشخص المعني بالتقييم بمعرفة التصرفات التي تنقص من فاعلية كمشارك في الاجتماعات والعمل على التخلص من هذه التصرفات.

أما المنسق وكاتب محضر الاجتماع فإن لهما نموذجهما الخاص بالتقييم الشخصي الذي ينبغي عليهما القيام به، وهذه النماذج موجودة في الملحق.

وفي وقت لاحق يتناول كلاً من المنسق وكاتب الاجتماع البحث في النتائج التي توصلوا إليها من خلال نماذج التقييم، ويصفون المعلومات التي تم التوصل إليها بواسطة هذا التقييم بأنها عظيمة، ومدى مساهمتها في التخطيط لاجتماعات أكثر إنتاجية في المستقبل.

كم مرة يجب علينا تقييم الاجتماعات؟

إن الحكم على هذا الأمر متروك للموجه. فإذا كان يطلب من المشاركين باستمرار تعبئة هذا النموذج فإن هذا يدفعهم إلى فقدان الاهتمام بالنموذج وعدم إكماله، بل وعدم الإجابة عليه بشكل أمين. ومن ناحية أخرى فإن تعبئة النموذج بشكل متكرر قد يقود المشاركين إلى الاعتقاد بأن الموجه يهتم فقط بردود الأفعال وليس بملاحظاتهم.



وهكذا فإن الموجه هو الحكم في هذا الأمر. وعليه أن يتذكر بأنه يجب عليه أن يمارس نوعاً من المراجعة الدورية للاجتماعات لعل الأمر يستلزم بعض التعديل، حيث يجب أن لا ننسى أن هناك دوماً متسع لتحقيق شيء من التقدم نحو الأفضل.

## ورقة عمل الفصل السادس:

## تقيم اجتماعك بصورة فعّالة

1 - استناداً إلى نموذج العلامات الخاص بتقييم دور الموجّه، يطلب منك تحديد ثلاثة طروحات رئيسية تخص اجتماعاتك. كذلك قم بشرح البدائل لمعالجة هذه الطروحات في اجتماعاتك القادمة. (قد ترى من المناسب أن تناقش هذه الطروحات الهامة مع الذين سبق وشاركوا معك في اجتماعات سابقة، وذلك لكي تتمكن من جمع اقتراحات إضافية).



طرق المعالجة	طروحات هامة/اهتمامات

2 - بالرجوع إلى عينة العلامات التابعة لتقييم أداء المشاركين، حاول أن تتوصل إلى ثلاثة تصرفات صادرة عن المشاركين، والتي تعتقد أنها تحتاج إلى شيء من التطوير مع إيضاح الطرق اللازمة لذلك؟ (لا بأس من مناقشة هذا الأمر مع من سبق واشتركت معهم في اجتماعات سابقاً فقد يكون لرأيهم دور في إضافة اقتراحات أخرى).



طرق لتحسينها	تصرفات المشاركين في الاجتماع

3 - ماذا قدّم التقييم من إنجازات من حيث (التبصر) التمعن والامكانيات المتاحة للتطور




---



---



---



---



---