

الفصل التاسع

اتجاهات حديثة في إدارة وتنظيم الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- الاجتماع عن بعد (أسلوب دلفي). 
- الاجتماع الصوري. 
- أسلوب العصف الذهني. 
- الأسلوب الألماني في إدارة الاجتماعات. 
- Meta plan. 

اتجاهات حديثة في إدارة وتنظيم الاجتماعات

الاجتماع عن بعد (أسلوب دلفي): (*)

أسلوب دلفي Delphi Technique هو تكنيك بديل عن عقد الاجتماعات بشكلها التقليدي، وإنما عن طريق عقدها عن بُعد ويعتمد هذا الأسلوب على المناقشات الغيابية لموضوع معين بواسطة أعضاء الاجتماع.

كذلك هذا الأسلوب: يستخدم في حالة صعوبة عقد الاجتماعات. ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يتجنب كثير من عيوب الاجتماعات.

ومن التعريفات المتاحة لأسلوب دلفي نذكر:

- 1- يرى كل من نيل جلبرت وهاري سبكت أن أسلوب دلفي هو مجموعة من الإجراءات حيث تستخدم تنظيم غاية في الدقة ومراحل متعددة من الاستبيان مع مجموعة من الخبراء أو المشاركين في اجتماع أو مؤتمر بحيث يمكن التركيز على تقدير الاحتياجات والقيم وملائمة مشروع الخطة أو السياسات التي سوف تستخدم.
- 2- يرى جيمس هيجنز أن أسلوب دلفي: هو وسيلة لصنع القرارات والتوصل

(*) يرجع أصل كلمة دلفي إلى معبد يوناني كان يؤمه الناس إستجلاً للمعلومات عن المستقبل.

بطريقة منظمة إلى أكثرها موضوعية وسلامة. إنه أسلوب فني لمعالجة المشكلات المعقدة بطريقة خلاقة بواسطة جماعة من الخبراء والمتخصصين وتنظيم اتصالاتهم بصورة رسمية. وتستخدم قائمة الاستقصاء كأداة لطرح سلسلة من الأسئلة على المشتركين من الخبراء، مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرار النهائي.

3- يرى رونالد والتون Ronald Walton أن أسلوب دلفي هو أسلوب يهدف إلى تحسين القدرة على التوصل إلى نتائج تمثل فعلاً اندماجاً حقيقياً وتمازجاً موضوعياً لآراء المشتركين من الخبراء، وذلك عن طريق إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأعضاء الآخرين، وفي نفس الوقت تفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات داخل اللجان والاجتماعات التقليدية.

ويمكن شرح أسلوب دلفي بشيء من التفصيل كالتالي:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم.

يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط.

وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا...؟

ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات. فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.

وتنبع أهمية إرجاع الأثر من أن أسلوب (دلفي) يعتمد بصورة رئيسية على الافتراض بأن المستجيب يصبح في موقف أفضل للإجابة على السؤال المطروح كلما توافرت له المعلومات والبيانات بالحجم والنوعية المطلوبة، بالإضافة إلى إجابات الأعضاء الآخرين. ويمكن لإرجاع الأثر أن يكون في شكل آراء مكتوبة أو في صورة أرقام، ولكن في الحالة الأولى ما لم يكن عدد المشتركين محدوداً فإن إرجاع الأثر تصبح مشكلة بذاتها نظراً لضخامة حجم الآراء المكتوبة، إلا أنه يمكن إنجازها واستخلاص أهم النقاط المثارة.

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفي إلى تحقيقها فيما يلي:

- أ- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.
- ب- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
- ج- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
- د- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.
- هـ- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

هذا ويمكن تحديد خطوات أسلوب دلفي بشكل آخر كما شرحها جيمس هيجنز في كتابه 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية كالتالي:

- 1- يقوم المسؤولون عن التنبؤ بإعداد استقصاء اعتماداً على رؤيتهم للمشكلة.

- 2- يتم إرسال الاستقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين يستجيبون للأسئلة الواردة به.
- 3- يتم جمع استجابات الأفراد وتلخيصها.
- 4- تعاد الملخصات إلى المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم.
- 5- تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

الاجتماع الصوري:

- الاجتماع الصوري - أو ما يطلق عليه أحياناً اجتماع التصويت السري أو الاجتماع على ورق - يركز على سرية التصويت وأحياناً على سرية المناقشات.
- وهذا النوع من الاجتماعات يفيد - كما يشير أحمد ماهر في كتابه عن «مهارات إدارة الاجتماعات» في الحالات التالية:
- 1- للمقضاء على احتمال سيطرة بعض الأعضاء على باقي أعضاء الاجتماع إما بالأقدمية أو بارتفاع الصوت والحدة.
 - 2- لتفادي المناقشة والاقتراح العلني الذي قد يخرج البعض.
 - 3- لتفادي الانتقام الشخصي لبعض الأعضاء من الأعضاء الآخرين.

أسلوب إدارة الاجتماع:

- 1- السرية في التصويت (وقد تشمل أيضاً السرية في المناقشات).
 - 2- سرعة السكرتيرة في إعداد الأوراق والأفلام الخاصة بالاقتراح.
- ويوضح أحمد ماهر خطوات إدارة الاجتماع الصوري كالتالي:

طريقة إدارة الاجتماع كالاتي:

1- التحضير للاجتماع وبدايته:

- الدعوة وجدول الأعمال عادي.
- بداية الاجتماع عادية، حيث تقوم بتحديد المشكلة بوضوح.
- قم بدعوة الأعضاء لاقتراح حلول.
- يتم تجميع الحلول على سبورة أو لوحة.
- لا تربط الحلول بأسماء أعضاء الاجتماع.

2- المناقشات:

- أَدْعُو وشجع الجميع للمناقشة، وكثيراً ما تتم المناقشة على الورق وليس شفويًا.
- تدخل لمنع التحيزات ولمنع البعض من السيطرة على الآخرين.
- يمكن إلغاء هذه المرحلة كلها إذا توقعت منذ البداية إمكانية حدوث تحيزات أو سيطرة البعض على الآخرين، أو يمكن تحويل المناقشة الشفوية إلى مناقشة مكتوبة، حيث يبدي كل عضو رأيه كتابةً.

3- الاقتراع السري:

- إذا كانت المشكلة لها عدة بدائل، قم بصياغة البدائل على ورقة، تقوم السكرتيرة بتصويرها بعدد الأعضاء المجتمعين.
- أطلب من الأعضاء أن يقوموا بترتيب الحلول. الرتبة (1) هي أحسن حل، والرتبة (2) هي الحل الذي يليه وهكذا، فإذا كان هناك خمس حلول فالرتبة (5) هي أسوأ حل بديل.
- إذا كانت المشكلة هي الموافقة أو المعارضة على اقتراح معين، تقوم السكرتيرة

بتوزيع أوراق بها خانتين: نعم، لا. وعلى الأعضاء أن يضعوا علامة ✓ أمام الاختيار المناسب لهم.

ملاحظات على الإعداد المكتبي:

- يجب استخدام أوراق من نفس النوع والمقاس، والأقلام من نفس النوع ويفضل أن تكون أقلام رصاص.
- أوراق الاقتراح توزع قبل التصويت مباشرة.
- السرعة في تصوير البدائل مهمة.
- أوراق الاقتراح (بنعم) ولا تكون معدة بصورة سالفة للاجتماع.

أسلوب العصف الذهني

لقد اخترع أليس أوزبورن Alex Osborne عام 1938 أسلوب العصف الذهني Brainstorming كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات.

ويوضح كلمستد Clmsted عام 1978 هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيع بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة. والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.

ويعد العصف الذهني (أو التفكر أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

أ- تأجيل تقييم الأفكار: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

ب- عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقل الباطن حرية التعبير... فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

ج- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

د- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

وطبقاً لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها في الاجتماع ويجب أن تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الآخرين، ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير متفتح الذهن أو، يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة وأن يُظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.

ويتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين 6-16 شخصاً والعدد المثالي هو 12 شخصاً، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المنظمات صغيرة الحجم، على أساس أن هناك تعارفاً بين الجميع.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني فردان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث، وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة، كما لا يجوز السماح للمراقبين في الحضور.

ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، كما يجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشكلاتهم الخاصة.

ويطلب المدير من أحد المشتركين أن يكون مساعداً له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة على الحائط أمام الجميع، وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهمتهم، ويؤكد لهم أنهم سوف يحاطون علماً بالأفكار التي تم اختيارها، ويدعو اثنين أو ثلاثة منهم لحضور اجتماع تقييم الأفكار.

ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها.

الأسلوب الألماني في إدارة الاجتماعات:

الأسلوب الألماني له توجه خاص في إدارة الاجتماعات، وذلك من خلال إعطاءه اهتمام إضافي للنقاط التالية:

- 1- الاهتمام بتحديد أهداف الاجتماع بشكل جماعي وواضح ومحدد ومباشر وواقعي وطموح وقابل للقياس.
- 2- الاهتمام بوضع جدول أعمال الاجتماع بشكل جماعي وواضح ومحدد ومباشر وواقعي مع تحديد توقيتات زمنية مناسبة لكل بند من بنود جدول الأعمال، مع الحرص على توزيع جدول الأعمال على جميع الأعضاء بوقت كاف قبل موعد الاجتماع، حتى يتوفر لديهم الوقت للاستعداد لهذا الاجتماع وجمع المعلومات المطلوبة المرتبطة بجدول أعمال الاجتماع.
- 3- استخدام الأسلوب التكتيكي لتوزيع المقاعد داخل قاعة الاجتماع: فعلى سبيل المثال في الاجتماعات التي سيتم من خلالها مناقشة موضوعات مثيرة للجدل، فعلى رئيس الاجتماع أن يراعي الآتي:

- أ- تجنب وضع الأشخاص الذين يتبنون وجهات نظر متعارضة بقوة جنباً إلى جنب.
- ب- تجنب وضع الأشخاص المتشابهون ذوي الاتجاهات والأفكار المتطابقة جنباً إلى جنب..

إذ أن ذلك الوضع يؤدي إلى شيوع عمليات استقطاب الرأي والحيلولة دون انتشار المناقشات على نطاق واسع.

4- الاستفادة من الوسائل السمعية في تقديم الأفكار ووصف المشكلات ورسوم شجرة القرارات وعرض الحلول وتقييمها...

5- أخذ القرارات وعرض الحلول والمقترحات أحياناً بشكل غير علني من خلال استخدام فكرة الكروت Cards.

6- على رئيس الاجتماع أن لا يسعى استخدام السلطة الممنوحة له، ولا يمارس على سبيل المثال: الانحياز والحيرة والتردد والمناورة والغضب والتصرف بعصبية.

7- على سكرتير الاجتماع أن يدون محضر الاجتماع بعد الاجتماع مباشرة باستخدام مذكرات تؤخذ أثناء الاجتماع، مع مراعاة الدقة والصدق والوضوح والسلامة اللغوية.. مع جعل الجمل قصيرة ومباشرة ومرتبطة.

8- الحركة: على رئيس الاجتماع أن يملئ قاعة الاجتماعات بالحركة. فالحركة تلفت الانتباه، أطلب من أعضاء الاجتماع كتابة اقتراحاتهم أو آرائهم عن موضوع ما بحيث يقومون من مقاعدهم ليعطوك إياها، أو ليضعوها على منضدة في ركن القاعة، أو أطلب منهم أخذ نسخ وأوراق خاصة بالموضوع من فوق أحد الأرفف، أو أجعل من يرغب في الحديث ينتقل إلى مكان معين حيث يراه الجميع.

9- الاجتماعات الواقفة: عود موظفيك على أن يرون بعضهم ويجتمعون بصفة مستمرة،

وذلك من خلال عقد اجتماعات على الواقع تتكرر كل صباح لمدة لا تزيد عن خمس دقائق قبل بدء العمل، وتتكرر في أول أيام الأسبوع. حيث يرى الرئيس كل الأفراد ويرى كل فرد زميله، ويحصل على تغذية عكسية عن العمل ومدى تقدمه والمشكلات التي تواجههم. الاجتماعات الواقفة القصيرة تعود الموظفين على الاختصار وسرعة التفكير في الاجتماعات.

10- الاهتمام بما يسمى بـ Plan Meta، والصفحات التالية سوف تلقي الضوء على هذا المصطلح.

Meta Plan :

يقصد بهذا المصطلح:

- أ- Meta هي بادئة معناها: ما بعد، وراء، ما وراء، أعلى، أسمى.
- ب- Plan كلمة تشير إلى مصطلح الخطة.

ومصطلح Meta plan له 3 معاني هي:

- 1- الاهتمام بالبيانات Data والمعلومات Information في إدارة الاجتماعات سواء في مرحلة ما قبل الاجتماع أو مرحلة أثناء الاجتماع أو مرحلة ما بعد الاجتماع.

تمرين:

وضح أهمية البيانات والمعلومات في كل مرحلة من مراحل إدارة الاجتماعات:

مرحلة ما قبل الاجتماع	مرحلة أثناء الاجتماع	مرحلة ما بعد الاجتماع

2- ما وراء خطة الاجتماع:

وهنا لابد من معرفة الأهداف الواضحة Overt Aims والأهداف المستترة غير المعلنة Covert Aims لكل من رئيس الاجتماع وأعضاء الاجتماع.. وما هو مدى التوافق بين هذه الأهداف.. وكيف يمكن التعرف على هذه الأهداف.. والتعامل معها بشكل كفاء وفعال.

وهنا يمكن أن نسأل الأسئلة التالية:

- ما هي الأهداف الحقيقية لعقد الاجتماع؟
- هل سيعقد الاجتماع لمناقشة موضوع معين؟
- هل سيعقد الاجتماع لتمير موضوع معين؟
- هل سيعقد الاجتماع لإعطاء الشرعية لقرار معين؟
- هل سيعقد الاجتماع لسماع المديح والكلمات الرنانة لرئيس الاجتماع ولقيادات المنظمة؟
- هل سيعقد الاجتماع لتصفية حسابات؟
- هل سيعقد الاجتماع لتقريع بعض أعضاء الاجتماع؟

3- ما بعد خطة الاجتماع:

على رئيس الاجتماع أن يدير الاجتماع بكفاءة وفعالية بعد أن وضع خطة محكمة للاجتماع، فعليه على سبيل المثال:

- ترتيب مكان الاجتماع بالشكل المطلوب والمناسب.
- حفظ النظام داخل الاجتماع.
- معالجة خرق النظام.
- نزع فتيل الخلافات.

- التعامل مع مثيري الشغب.
- تقديم تلخيص للمناقشات التي دارت.
- إعادة قراءة القرارات التي تم اتخاذها.
- إبلاغ أعضاء الاجتماع بموعد ومكان الاجتماع القادم، إذا ما تأكد حجز المكان وموعده.
- التأكيد على أن الموضوعات المعلقة سوف تدخل ضمن إطار جدول أعمال الاجتماع التالي.
- توزيع المهام على أعضاء الاجتماع مع تحديد جدول زمني لإنجاز هذه المهام وذلك للاستعداد للاجتماع القادم. مع مراعاة عدة اعتبارات في ذلك.

تمرين: ما هي هذه الاعتبارات؟

.....

.....

.....

- متابعة قيام أعضاء الاجتماع بإنجاز المهام المطلوبة منهم، وتشجيعهم على الانتهاء منها.... وهذا معناه أن رئيس الاجتماع لا ينتهي دوره بانتهاء الاجتماع.