

الفصل السادس

مرحلة الإعداد للاجتماع

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع. 
- وضع جدول أعمال الاجتماع. 
- تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع. 
- تحديد مكان الاجتماع وتجهيزه. 
- موقع المشاركون حول طاولة الاجتماع. 

مرحلة الإعداد للاجتماع

مقدمة:

إن ما تفعله قبل الاجتماع لا يقل أهمية عما تفعله أثناء الاجتماع، بل إن ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات يعتمد على التحضير الذي يسبقه، إذن ما تفعله قبل الاجتماع قد يكون أهم ما تفعله داخل الاجتماع.

بمعنى أن التخطيط الضعيف للاجتماعات يؤدي إلى مفاهيم مختلفة بين الأفراد، وإلى أهداف واستراتيجيات مبهمه، وجدول أعمال مبثر لأمر يجب حلها فيما بعد، ولسوء الحظ فإن نتيجة اجتماع واحد فاشل تؤدي إلى اجتماع آخر أو أكثر تكون نتيجته مشابهة للذي سبقه.

وهناك قاعدة هامة في هذه المرحلة وهي هل أنت في حاجة إلى اجتماع، أو أنت في حاجة إلى معرفة وجهات نظر الآخرين، أو معرفة وجهات نظر الخبراء المتخصصين، أو أن هناك اختلاف وعدم اتفاق حول موضوع الاجتماع، أو أنت في حاجة إلى قرار جماعي...

وهنا يقوم رئيس الاجتماع بالإجابة عن الأسئلة التالية:

1- مدى الحاجة إلى عقد الاجتماع؟

- 2- هل الوقت المستغرق في هذا الاجتماع يستحق تلك التكلفة؟
- 3- هل استعد المشاركون في هذا الاجتماع بشكل مناسب؟
- 4- هل عرضت أهداف الاجتماع بوضوح؟
- 5- هل تم كتابة جدول الأعمال؟
- 6- هل تم توزيعه على أعضاء الاجتماع بوقت كاف؟
- 7- هل تم الاطمئنان على قاعة الاجتماعات؟ وأن بها الاحتياجات المطلوبة؟

خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع:

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة الإعداد للاجتماع كالتالي:

- 1- تحديد مدى الحاجة إلى عقد الاجتماع (ضرورة أو عدم ضرورة الاجتماع).
- 2- تحديد أهداف الاجتماع.
- 3- تحديد نوع الاجتماع.
- 4- تحديد الأشخاص الذين سيقومون بالأدوار التالية: منسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي الاجتماع.
- 5- وضع جدول أعمال الاجتماع.
- 6- تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع.
- 7- تحديد موعد الاجتماع.
- 8- تحديد مكان الاجتماع.
- 9- تحديد مدة الاجتماع.
- 10- توجيه الدعوة للاجتماع بوقت كافٍ.

- 11- الإعلام والتذكير بوقف كاف.
- 12- تجهيز قاعة الاجتماع.
- 13- وضع آلية مناسبة لحلول أعضاء الاجتماع (أساليب ترتيب قاعة الاجتماع).
- 14- الاستعداد بالمعلومات التي يمكن الحاجة إليها في الاجتماع.
- 15- مراجعة محضر الاجتماع السابق.

والآتي شرح موجز لبعض الخطوات الهامة في مرحلة الإعداد للاجتماع:

وضع جدول أعمال الاجتماع:

مصطلح جدول أعمال أو الأجندة Agenda هي كلمة لاتينية تشير إلى «الأمر التي يجب إنجازها» بمعنى أن جدول الأعمال يتضمن مجموعة من الموضوعات المطلوب طرحها على أعضاء الاجتماع، أي أن جدول الأعمال يشتمل على مجموعة من البنود أو المهام المطلوب مناقشتها بواسطة أعضاء الاجتماع، مرتبة حسب أهميتها لاتخاذ قرار بشأنها.

وجداول الأعمال هو بمثابة مخطط للاجتماع يساعد المجتمعين على التحضير والاستعداد للاجتماع، وهو بمثابة أداة موضوعية تتحكم بتقدم الاجتماع ومقاييس لنجاحه.

من يسيطر على جدول الأعمال يسيطر على الاجتماع، إذا لم يعمم جدول الأعمال، فقد يفقد رئيس الاجتماع سيطرته على الاجتماع، وستكون النتيجة فوضى وإحباط وفشل.

ويمكن تحديد بعض مواصفات جدول الأعمال الممتاز كالتالي:

- 1- بسيط.
- 2- واضح.
- 3- قصير.
- 4- مرتبط.
- 5- مكتوب.
- 6- أن يتضمن أهداف الاجتماع.
- 7- أن يتم ترتيب بنود الاجتماع حسب درجة الأهمية فالأهم ثم الأقل أهمية... مع البدء بالنقاط أو البنود الروتينية التي تتطلب قرارات سهلة، مما يحقق الشعور بالإنجاز والتقدم السريع خلال الاجتماع.
- 8- يجب أن يتضمن كل بند على مهمة واحدة.
- 9- أن يحدد الشخص أو العضو المسئول عن كل موضوع من موضوعات الاجتماع.
- 10- يبدأ جدول الأعمال بالتصديق على محضر الاجتماع السابق وينتهي ببند ما يستجد من أعمال.
- 11- تحديد وقت محدد لكل بند من بنود الاجتماع وهذا يشكل جدولاً زمنياً للاجتماع، ومن الأفضل تقسيم الوقت تبعاً للترتيب المنطقي للموضوعات ومراعاة كل التفاصيل.
- 12- عرض مسودة جدول الأعمال على أعضاء الاجتماع لإبداء رأيهم والاستفادة من تعليقاتهم في إعداد جدول الأعمال بشكل نهائي.
- 13- إرسال جدول الأعمال النهائي لكل الأعضاء قبل وقت كافي من عقد الاجتماع، وهذا سوف يساعدهم على إعداد أية معلومات وتقارير ضرورية مطلوبة في الاجتماع، كذلك فإن الحرص على إرسال جدول الأعمال للأعضاء قبل وقت

كاف من عقد الاجتماع سوف يسهل على رئيس الاجتماع أن يتحكم جيداً في الوقت إذا كان كل عضو على وعي بجدول الأعمال والموضوعات التي يتضمنها.

14- إذا كان هناك وثائق تكميلية لجدول الأعمال فيجب إرسالها للأعضاء أيضاً وبوقت كاف.

هذا ويتم عرض جدول الأعمال وإرساله لجميع الأعضاء باستخدام الوسيلة المناسبة المتاحة في المنظمة فقد تكون بالبريد الداخلي أو بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني^(*).

والآتي بعض النماذج من جداول أعمال لبعض الاجتماعات يمكن الاسترشاد بها والاستفادة منها عند وضع جداول الأعمال للاجتماعات التي ترأسها:

(*) هناك نوعان من نظم البريد الإلكتروني: الانترنت داخل المؤسسات أو الشركات، ويستخدم أساساً لتبادل الرسائل بين الزملاء والعاملين بالمؤسسة أو بالشركة، ونظام الانترنت لتبادل البريد الإلكتروني، الذي يسمح بالاتصال على المستوى العالمي، البريد الإلكتروني سهل الاستخدام ويمكن أن يستخدم لكل أنواع الرسائل، وليس للرسائل، وليس للرسائل البسيطة فقط يمكنك أن ترسل أي مستند على الحاسب الآلي كبريد الكتروني، بحيث لا تكون في حاجة إلى إعادة كتابته أو توريده، طالما أ، المستقبل لديه البرامج الجاهزة المناسبة لاستقباله. ويسبب سرعة الإرسال عبر البريد، فهناك قواعد ولغة معينة يتم استخدامها لسرعة الرد لكن السرية ليست مضمونة.

شركة.....

جدول أعمال الاجتماع

- 11:00 – 11:10 الموافقة على محضر الاجتماع السابق.
- 11:10 – 11:30 انخفاض إنتاجية الشركة خلال الشهر الماضي.
- 11:30 – 11:50 ضغط الإنفاق في المصروفات الإدارية.
- 11:50 – 12:05 مناقشات المقترحات.
- 12:05 – 12:15 اتخاذ القرارات المتعلقة برفع الإنتاجية.
- 12:15 – 12:25 متنوعات.
- 12:25 – 12:30 ختام.

دعوة لاجتماع

السيد/.....

تقرر عقد اجتماع مجلس الإدارة في يوم الاثنين الموافق 2 يناير 2008 في تمام الساعة الحادية عشر صباحاً، وذلك لمناقشة الموضوعات المبينة في جدول الأعمال المرفق. وسيتم الانتهاء من الاجتماع في تمام الساعة الثانية عشر والنصف ظهراً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس مجلس الإدارة

2008 /1 /2

نموذج جدول أعمال

أهداف الاجتماع:		
-1	-2	-3

اليوم	التاريخ: / / 2008
-------	-------------------

الوقت:	المكان:
--------	---------

م	بنود العمل	الأمر المطلوب تنفيذه	الوقت	الأشخاص المسئولين
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

جدول أعمال الاجتماع رقم ()

الموضوع:

اليوم / / 200	تاريخ الاجتماع		سكرتير الاجتماع
م الساعة إلى الساعة	الوقت:		مكان الاجتماع:

رئيس الاجتماع:

الاسم	المسمى الوظيفي

أعضاء الاجتماع:

الاسم	المسمى الوظيفي	ملاحظات

المدعوون:

الاسم	المسمى الوظيفي / الجهة

مواضيع جدول الأعمال:

م	الموضوع	الوقت المحدد	العضو المتحدث
1	التصديق على محضر الاجتماع السابق		
2			
3			
4			
5	ما يستجد من أعمال		
6	الإعلام عن الاجتماع القادم		

الاجتماع القادم

	التاريخ:
	الوقت:

مواضيع جدول الأعمال المقترحة للاجتماع القادم:

م	الموضوع	الوقت المحدد	العضو المتحدث
1			
2			
3			

جدول أعمال اللجنة
6 يوليو 2008 الساعة 11 صباحا
فندق.....

1- س 11:00 تعيين رئيس الاجتماع.

2- س 11:10 الاعتذاران المقدمة للغياب عن الحضور.

3- س 11:15 المصادقة على محضر الاجتماع السابق.

4- س 11:30 الموضوعات المتبقية عن آخر اجتماع.

5- س 11:45 المراسلات.

.....

س 12:00 راحة وبوفيه:

.....

6- س 12:15 التمويل.

7- س 12:45 الأعمال الخاصة.

8- س 13:00 أي أعمال أخرى.

9- س 13:25 تفاصيل الاجتماع التالي.

نموذج لجدول إحدى اجتماعات مجلس العائلة

الموضوعات المطروحة	التوقيت
متابعة ما تم في تنفيذ خطة العمل التي أقرها المجلس في الاجتماع السابق، والوقوف على آخر موقف لمبيعات الشركة.	8:00 – 8:30
يقوم رئيس المجلس بتقديم عرض يتناول التطوير الذي تقوم به الشركة لأحد فروعها.	8:30 – 9:00
مناقشة لمجموعة من البدائل المطروحة أمام العائلة لزيادة رأس مال الشركة.	9:00 – 9:30
وضع تصور للقرارات والتصرفات التي يجب القيام بها حتى تاريخ انعقاد الاجتماع القادم لمجلس العائلة (بعد أسبوعين من الآن).	9:30 – 10:00

جدول أعمال لإحدى الاجتماعات في إحدى الشركات

1- التصديق على محضر الاجتماع السابق	9:00 – 9:10
2- مراجعة التكاليفات المطلوبة من الأعضاء في الاجتماع السابق.	9:10 – 9:30
3- مناقشة ميزانية الشركة للعام القادم.	9:30 – 11:00
4- راحة لتناول المشروبات	11:00 – 11:15
5- تعيين الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة.	11:15 – 11:45
6- التصديق على الحساب الختامي للشركة عن العام المنصرم.	11:45 – 12:00
7- ما يستجد من أعمال.	12:00 – 12:10

جدول أعمال الجمعية العمومية العادية لإحدى الجمعيات الأهلية

- 1- عرض تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الجمعية خلال عام 2007.
- 2- النظر في ميزانية الجمعية في 31 / 12 / 2007 وكذا حساب الإيرادات والمصروفات عن المدة من 1 / 1 / 2007 إلى 31 / 12 / 2007.
- 3- تقرير مراقب الحسابات عن الميزانية والحسابات الختامية.
- 4- مشروع الإيرادات والمصروفات التقديري لعام 2008.
- 5- إنجازات الجمعية العمومية خلال العام المنصرم.
- 6- تعيين مراقب الحسابات.
- 7- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من الذين انتهت مدة عضويتهم.

تمرين: ما هي ملاحظاتك على هذه الجداول؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 7-

تسمية أو اختيار أعضاء الاجتماع

على رئيس الاجتماع أن يسأل نفسه من سيشارك في الاجتماع؟ وهذا يترتب عليه أن يسأل أسئلة أخرى هي كالتالي:

هل هم الأشخاص المناسبون؟ ما هي علاقتهم بأهداف الاجتماع؟ هل تنتظر منهم نوعاً معيناً من المساهمة؟ أو أن لديهم الرغبة في أن يقدموا شيئاً من ذلك؟
ربما هم:

- صانعو قرار أساسيون.
- خبراء أو مقدمو معلومات.
- أشخاص بحاجة لمعلومات.
- صانعو أفكار.
- مدراء رئيسيون يهتمهم التوصل إلى قرار.
- حكام في النزاعات المحتملة.
- أصدقاء مستشارون أو ضيوف.

هل بإمكانهم أن يحضروا؟ هل يسمح بحضور من ينوب عنهم؟

ماذا يحتاجون من أجل التحضير للاجتماع؟ هل يجب أن تعطيهـم التعليقات أو أن ترسل لهم الأوراق (مثل: محاضر الاجتماعات السابقة والتقارير والأرقام الحديثة..).

تحديد مكان الاجتماع وتجهيزه:

قد يتم عقد الاجتماعات في مكتب المدير أو في غرفة اجتماعات أو في إحدى الفنادق.. حاول أن تضفي روح الحيوية والتفاؤل على قاعة الاجتماعات، فالأماكن الكئيبة تحجب التفكير الابتكاري.

تمرين: ما هي مميزات وعيوب أماكن الاجتماعات التالية:

المكان	المميزات	العيوب
مكتبك		
غرفة الاجتماعات بالمنظمة		
أحد الفنادق		
بيتك		

ما هي مواصفات المكان المناسب للاجتماع؟

- 1- مناسب لعدد المشاركين.
 - 2- به إضاءة كافية.
 - 3- به تهوية مناسبة.
 - 4- به مقاعد مريحة، مع تجنب استخدام المقاعد المريحة جداً، فهي تساعد على الشعور بالنعاس.
 - 5- به العدد الكافي من المقاعد.
 - 6- به وسيلة اتصال (مثل: الهاتف..).
 - 7- توفر التجهيزات اللازمة للاجتماع من أوراق وأقلام وسبورة.
 - 8- به السوائل السمعية التي يحتاجها الاجتماع.
 - 9- تزويد مكان الاجتماع بسماعات صوت لانسياب الموسيقى الهادئة.
 - 10- توفر المرطبات والمناديل وأباريق الماء على الطاولات بالعدد الكافي قبل الاجتماع.
- ومعظم هذه المسؤوليات تدخل تحت أدوار سكرتير الاجتماع.

تمرين: أضف من عندك مواصفات أخرى:

- -11
- -12
- -13
- -14

التحكم في البيئة الفيزيائية أثناء الاجتماع:

- 1- تنظم المقاعد لتحسين مجال الرؤية ولزيادة درجة المشاركة من جانب الحضور.
- 2- حفظ الإضاءة عند كمستوى كاف للرؤية.. وألا تكون مباشرة في عيون الحضور.
- 3- تجنب إجلاس المشاركين في مواجهة ضوء الشمس مباشرة.
- 4- عدم زيادة أو نقصان درجة حرارة الغرفة عن 20 درجة مئوية.
- 5- ضرورة التحكم في نسبة الرطوبة (حوالي 40 إلى 60%).
- 6- التهوية المناسبة والمستمرة.
- 7- تقليل المشتتات الداخلية (على سبيل المثال: أطلب من المشاركين إغلاق هواتفهم المحمولة وندائهم الآلي...)
- 8- تقليل المشتتات الخارجية.
- 9- أن يكون لون الحجرة أصفر أو أزرق فاللون الأصفر يساعد على الانتباه واليقظة، واللون الأزرق يساعد على الاسترخاء والهدوء.
- 10- أن يكون لون سقف الحجرة أبيض، بما يعطي إحساس باتساع وارتفاع سقف الحجرة.

موقع المشاركون حول طاولة الاجتماع:

لا شك أن هذه المسألة لها تأثيراً كبيراً في نجاح أي اجتماع. هذا ويجب وهذه المسألة يجب تدبرها والتفكير فيها قبل بدء الاجتماع. وإذا اقتضيت الضرورة فإن رئيس الاجتماع عليه أن يقوم بعمل رسم تخطيطي لمواقع المشاركين حول الطاولة من أجل تهيئة أفضل الأجواء لتحقيق أهداف الاجتماع.

والآتي بعض النصائح في هذا الشأن:

- 1- تأكد من أن كل المشاركين يمكنهم أن يروا بعضهم البعض.
- 2- تأكد من أنك كرئيس للاجتماع يمكنك رؤية جميع المشاركين.
- 3- يفضل استخدام طاولة مستديرة للاجتماعات مما يسهل عملية الرؤية والنقاش المتبادل.
- 4- يرتب الحاضرون حسب أقدميتهم على يمين ويسار رئيس الاجتماع، بأن يجلس أقدم الحاضرين على يمينه ومن يليه على يساره ثم على اليمين واليسار بالتوالي.
- 5- إذا تم عقد الاجتماع بحضور عدد كبير من المشاركين في صالة اجتماعات كبيرة أو غرفة كبيرة، فيتضح بترتيب المقاعد في صفوف مواجهة لرئيس الاجتماع.
- 6- تجنب جلوس المشاركين ذوي وجهات النظر المعارضة في مواجهة بعضهم البعض.
- 7- تجنب جلوس المشاركين ذوي وجهة النظر الواحدة بجوار بعضهم البعض، لأن جلوسهم بجوار بعضهم البعض يعطي لهم قوة ضد رئيس الاجتماع، ويمنع أي منهم مراجعة نفسه والاختلاف معهم.

الفصل السابع

مرحلة أثناء الاجتماع

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- خطوات مرحلة أثناء الاجتماع. 
- افتتاح الاجتماع. 
- بعض القواعد المنظمة لإدارة الاجتماعات. 
- تذكر أثناء الاجتماع. 
- تنظيم أوقات الراحة. 
- تجنب إهدار الوقت. 
- توفير بيئة اجتماعية ونفسية مناسبة. 
- نصائح عند توجيه الأسئلة أثناء الاجتماع. 
- عقليات المجتمعون. 
- آراء أعضاء الاجتماع. 
- تقرير المسؤوليات. 
- اختتام الاجتماع. 