

الفصل الخامس

إدارة الاجتماعات

- مقدمة
- تعريف الاجتماعات
- أهداف الاجتماعات
- أهمية الاجتماعات
- خطوات إعداد الاجتماعات الناجحة
- عوامل نجاح الاجتماعات
- الأخطاء الشائعة في الاجتماعات
- عيوب الاجتماعات
- أنواع الاجتماعات
- أسباب فشل الاجتماعات
- نتائج الاجتماع

الفصل الخامس

إدارة الاجتماعات

مقدمة :

يعد الاجتماع بمثابة إلتقاء مجموعة من الأفراد ذوى الإهتمامات المشتركة وذوى الخبرة والمعارف المتصلة بموضوع ما ، وذلك لإنجاز هدف أو مجموعة أهداف معينة من خلال عملية التفاعل التى تتم بينهم .

والاجتماعات ضرورية لزيادة فاعلية العملية الإدارية لإنجاز المهام الموكلة إليها وجعلها أكثر تقدما ، ولكى تكون الاجتماعات ناجحة يجب أن تدار بشكل جيد وأن يعد لها مسبقا لى توتى ثمارها .

تعريف الاجتماعات

تعد الاجتماعات مهارة من مهارات الاتصال وهى عملية اجتماعية بموجبها يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص لأخرحتى يصبح شريكا فى هذه العملية ، ومن خلال إدارة الاجتماعات يمارس القائد فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع .

والاجتماعات هى الطريقة التى يدير بها المدير الكفاء اجتماعاته لتكون ناجحة ويحقق من خلالها أهدافه، ويفضل أن تنتهى الاجتماعات ويخرج منها المشاركون وهم أكثر تماسكا ويشعر كل منهم بأنه قد أنجز شيئا ذا قيمة ويتوقف كل ذلك على مهارة المدير واتجاهاته نحو المشاركين واتجاهات المشاركين نحوه .

والاجتماع وسيلة لفظية تستخدم فيها المناقشات وتعد على فترات أو بصورة دورية وهدفها الأساسى إنجاز الأهداف الإدارية للمؤسسة ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاونى البناء وتناول الأفكار والآراء ، فهى إذن مهارة من

مهارات الاتصال الجماعى يمكن من خلالها نقل الأفكار والمعلومات بين المشاركين ليصبحوا شركاء فى صنع وإتخاذ القرار فى المؤسسة ، وللقائد فيها دور كبير فى تحقيق الأهداف المنشودة وخروج المشاركين أكثر تماسكا وانتماء للجماعة .

والإجتماعات بصفة عامة تحتاج إلى إستعدادات خاصة حتى تحقق أهدافها مثل توافر المكان الملائم ، وتوفير المقاعد المناسبة للمشاركين فى الإجتماع وخاصة الإجتماعات التى تستغرق وقتا أكثر، وسبل الإضاءة والتهوية والتكيف .

أهداف الإجتماعات

لكى تؤتى الإجتماعات ثمارها لابد أن تكون محددة الأهداف ، وكلما كانت الأهداف محددة كانت نتائج الإجتماعات أفضل ، لذا ينبغى أن تكون الأهداف التى يحددها المدير أو المسئول عن الإجتماع واضحة ومحددة بدقة ، وبقدر وضوحها ودقتها تكون الإجتماعات ناجحة ، ومن أهم أهداف الإجتماعات مايلى :

١. إعلامية : وذلك يتطلب إعطاء معلومات وحقائق للمشاركين فى الإجتماع تفيدهم فى مجال العمل وتبصرهم ببعض الحقائق والأفكار التى يجب الالمام بها قبل إتخاذ القرارات التى تؤثرعلى مستقبل المؤسسة .

٢. أصيلة : وهذا يشير إلى الإجتماعات التى تتخذ شعار ماالذى ينبغى أن نقوم به أونفعله ؟ فمثل هذه العبارات تستقطب جميع بنود الإجتماع التى تتطلب التوصل إلى أمر جديد أو إتخاذ قرار ، وهنا يكون للمدير دور هام فى إستثارة المناقشة بهدف التوصل إلى آراء المشاركين ومقترحاتهم حول موضوع الإجتماع بحيث يشارك كل عضو برأيه وخبرته ومعلوماته فى

الإجتماع بهدف التوصل إلى قرار محدد مناسب فى الموضوع المطروح
بما يفيد المؤسسة .

والإجتماعات تمكن العاملين فى المؤسسة من تقدير المسؤولية المشتركة
بينهم وتغرس فى نفوسهم الإيمان بالعمل الجماعى والمشاركة الإيجابية الفعالة،
والإجتماعات تساعد على تعزيز وتطوير الجهود التعاونية بين العاملين فى
المؤسسة .

٣. بناءة : وهنا نؤكد على ضرورة أن تكون الاجتماعات هادفة وبناءة
لمصلحة المؤسسة ومحقة لأهدافها وان يتسم النقد دائما بالإيجابية ويوجه
لصالح المؤسسة ومحققا لأهدافها .

٤. التكامل والتنسيق : تتميز الاجتماعات المنظمة والمخططة بالتكامل والتنسيق
بين جميع وحداتها وفى مجالاتها المختلفة ويتضح ذلك من خلال الأنشطة
والوسائل التى تمارس فى المؤسسة ، ويتطلب ذلك التعاون والتنسيق والتكامل
بين جميع الأطراف لتنسيق الأنشطة والجهود وتوجيهها نحو الأهداف
المنشودة ، والاجتماعات هى أفضل الطرق لتحقيق التكامل بين العاملين فى
المؤسسة ، وبالتالي يتم التنسيق بين المدير والإداريين والعاملين حتى يؤدي
كل منهم رسالته على أكمل وجه ويتحقق بذلك الهدف العام للمؤسسة ككل .

٥. حل المشكلات : يواجه كل عامل فى مؤسسته العديد من المشكلات سواء
كانت مشكلات خاصة أو عامة أو مهنية أو مؤسسية أو إدارية ، وهذه
المشكلات تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى أدائه فى
العمل ، ولذا فالمدير الواعى ذو المهارة العالية يستطيع التعرف بسرعة على
هذه المشكلات بطرق عديدة كالاحتكاك المباشر مع العاملين أو من خلال
تقارير الأداء .

ويمكن للمدير عقد الاجتماعات التي تناقش المشاكل الإدارية والمهنية والفنية وذلك بالإستماع إلى جميع الأطراف والمشاركين فى الاجتماع ومناقشتهم فى آرائهم والتوصل إلى القرار المناسب لكل مشكلة ، ومن اهم ما تتميز به الاجتماعات طرح المشكلات واقتراح الأساليب لمواجهتها سواء كانت مشكلات فردية أو جماعية مؤسسية أو إدارية .

٦. **تبنى المبادئ :** ينبغى على جميع المشاركين فى الاجتماع تبنى المبادئ الانسانية والأخلاقية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويظهر ذلك واضحا عقب نهاية كل اجتماع ، فإذا كان هناك إتفاق على توحيد الأهداف وتحقيقها كان ذلك دليلا على نجاح الاجتماع ، فالاجتماعات خير وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة .

٧. **التخطيط للاجتماع :** ينبغى التخطيط الدقيق والمسبق للاجتماع لضمان نجاحه وتحقيق أهدافه الأساسية وذلك يتطلب توافر من يمتلكون الخبرة للتخطيط الجيد للاجتماعات، إن المدير الكفاء لديه القدرة على قيادة المؤسسة التى يرأسها من خلال الاجتماعات التى ينظمها لهم ، ومن خلال العمل على تطبيق ما إتفق عليه من مبادئ ووضع الخطط الكفيلة لتجريب كل المقترحات التى إقترحها العاملون ووضع نتائجها أمامهم ليروا مدى نجاح التجربة لإعادة النظر فى بعض المقترحات .

٨. **التقدير:** إن المدير يخرج بحصيلة جيدة من الخبرات والمهارات والمعلومات من خلال تعامله مع العاملين فى إدارته ، ومن الضرورى أن يبدي اعجابه وتقديره لمن أبدى مهارة وامتياز فى عمله ، وافضل مكان للتقدير هو وقت الاجتماع ، فذلك يزيد من رصيده من الثقة بنفسه ويمنحه القوة لمزيد من

النجاح ، ومن الضروري فى هذا المجال تقدير جهود العاملين وعدم الاشارة إلى بعض جوانب الضعف بل يشار إليها على أفراد .

٩. الحماسة: كلما ابدى أحد العاملين مهارة وحماسا وتفوقا فى عمله وجب أن يغذى جهده ويزيد حماسه إلى أقصى طاقة ممكنة ، إن ذلك يدفع العامل إلى مضاعفة جهده وتفوقه مما يجعله مثلا يقتدى به بين زملاءه ، أن أفضل الطرق فى إنكاء حماس العاملين وتشجيع العمل الناجح أن يطلب ممن أبدى عملاً ممتازاً أن يقدم تقريراً شاملاً عن هذا العمل إلى إدارته بعد أن يستعد لهذا الأمر مما يدفع بقية العاملين للقيام بأعمال مماثلة ويزكى حماسهم لإظهار تفوقهم مثل زملائهم .

١٠. تبادل الآراء : تعد الاجتماعات فرصة حقيقة لتبادل الآراء والأفكار حول إحدى القضايا أو المشكلات التى تعترض تحقيق الأهداف فى المؤسسة، ولذا ينبغى عقد إجتماعات دورية لمناقشة هذه المشكلات واقتراح الحلول لمواجهتها .

١١. التنبؤ بالصعوبات : إن المدير الناجح هو الذى يستطيع التنبؤ بالمشكلات والصعوبات التى تعترض العمل مستقبلاً ويقترح أفضل الحلول المناسبة لحلها قبل حدوثها .

ولذا يجب أن تكون أهداف الاجتماعات واضحة وضوحاً تاماً فى ذهن المدير والعاملين معه ويجب أن يكونوا مقتنعين بجدى هذه الاجتماعات وفوائدها، إن مشاركة جميع العاملين ضرورى ويجب على المدير توفير مناخ إيجابى تعاونى أثناء الاجتماع حتى يشعر جميع المشاركين بالأمن والإرتياح والحرية عند إبداء آرائهم وطرح وجهات نظرهم مراعيًا الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم المختلفة .

والاجتماعات تتيح الفرصة للتعبير عن الرأى الجماعى تطبيقاً لمبدأ المشاركة فى إتخاذ القرار ، وتجعل الرؤية لجوانب المشكلة المطروحة بالاجتماع أكثر وضوحاً ، وتتيح الفرصة لمشاركة المتخصصين وذوى الخبرات مما يؤدي إلى الإستفادة بشكل أشمل وبالتالي الوصول إلى البديل الأنسب ، وتثرى الجوانب العملية والفنية من خلال طرح وجهات نظر المشاركين ومبررات كل منهم ، ومناقشة كل نقطة يتم طرحها فى الاجتماع للتوصل إلى أنسب الحلول الممكنة وفق الإمكانيات المتاحة .

أهمية الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورا مهما فى مختلف المؤسسات الصناعية والتجارية والتعليمية والمنظمات الانسانية على اختلاف أنواعها ، والاجتماعات على اختلاف صورها واشكالها تتمثل فى عدد من الأفراد قد يكونوا إثنين أو أكثر، وقد يصل هذا العدد إلى المئات كما هو الحال فى المؤتمرات التى يجتمعون فيها سويا بهدف مناقشة ودراسة موضوع مشترك يهمهم جميعا والوصول إلى قرارات معينة بشأن هذا الموضوع .

والاجتماعات هامة لأنها :

- ١- تتيح فرصة الحوار بين جميع الأطراف .
- ٢- توضح قدرة ومهارة المدير على إدارة الاجتماعات الناجحة .
- ٣- تعكس الخلفية الثقافية لكل عضو فى الاجتماع .
- ٤- تبرز الفروق الفردية بين جميع المشاركين .
- ٥- توضح الخبرة والكفاءة المهنية لكل المشتركين فى الاجتماع .
- ٦- تنمى روح العمل الجماعى لدى المشتركين .
- ٧- تبرز القدرة على تحمل المسؤولية .

- ٨- تتيح الفرصة للتعبير عن الراى الجماعى .
- ٩- ترمى لدى المشاركين مبدأ المشاركة فى إتخاذ القرار .
- ١٠- تتيح الفرصة لمشاركة للمتخصصين ونوى للخبرة للإستفادة منهم بشكل أفضل .

خطوات إعداد الاجتماعات الناجحة

إن مرحلة الإعداد للاجتماع من أهم المراحل التى تسهم بدور فاعل فى إنجاحه، وهناك مجموعة من التدابير يجب على الإدارة الانتباه الجيد لها قبل بداية الاجتماع حتى تضمن نجاح الاجتماعات وتحقيقها لأهدافها مثل :

- ماذا نريد من الاجتماع ؟
- ما المعلومات التى يجب أن نجعلها قبل الاجتماع ؟
- ما الذى يجب توفيره لنجاح الاجتماع ؟
- متى يجب عقد الاجتماع ؟
- متى لا يمكن عقد الاجتماع ؟
- لمن الاجتماع ؟ ومع من ؟ ومن سيشارك فيه ؟ ومن سوف لا يشارك ؟
- أين يجب عقد الاجتماع ؟ وأين لا يجب عقده ؟
- كيف توجه الدعوة للاجتماع ؟ وكيف تنظم العمل ؟

إن طرح مثل هذه الأسئلة على نفسك ومحاولتك الاجابة عنها بدقة ووضوح سيساعدك على إعداد جدول أعمال معقول وتنظيم إجتماع ناجح فعال وتحقيق الأهداف المنشودة .

خطوات التخطيط للاجتماعات الإدارية

أولا : وضع خطة الاجتماع :

يتوقف نجاح الاجتماعات التي ينظمها المدير على قدر ومستوى التخطيط الذى سبق الاجتماع ، ومن العوامل الأساسية لضمان نجاح الاجتماعات التأكد من الامور التالية التى لا يجب إغفالها العناية الكافية ممن ينظم الاجتماع وهى :

١- تأكد أن الاجتماع ضرورى : بمعنى حدد هدفك بوضوح وتأكد من أهمية ما الذى تحاول تحقيقه ، وهل الاجتماع هو الوسيلة الأفضل لتحقيق الهدف أم أن هناك بدائل تغنى عنه، مثل الإتصال الهاتفى أو كتابة مذكرة أو القيام باستطلاع رأى أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع وإقتراح الحلول المناسبة ، فالاجتماعات ضرورية للتعرف على الفروق الفردية بين العاملين والعمل على جعلها تنوب فى العمل الجماعى بحيث يظهر الجميع بروح الفريق .

٢- اختيار الوقت المناسب : وهذا يعنى ضرورة إختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع فى الصباح أو الظهر أو المساء أو أسبوعياً أو شهرياً بحيث يكون وقت الاجتماع مناسب لجميع العاملين فى المؤسسة .

٣- تحديد مدة الاجتماع : يجب أن تكون مدة الاجتماع كافية بصورة تسمح بمناقشة الموضوعات أو المشكلات المعروضة فى الاجتماع وتتيح الفرصة لإتخاذ القرار ، فقد يكون الاجتماع ساعة أو ساعتين ويتوقف ذلك على طبيعة الموضوع والهدف منه وعلى طبيعة المشاركين فى الاجتماع .

٤- اختيار المشاركين بعناية ودقة : إن نوع الاجتماع والمشكلة أو الموضوع الذى يعرض للنقاش هما اللذان يحددان إلى حد كبير الأشخاص الذى يجب أن يشملهم الاجتماع والذين ينبغى عليهم حضوره ، فإذا كان موضوع الاجتماع عام وجب حضور جميع العاملين فى المؤسسة ، أما إذا كان الموضوع مرتبط بجوانب فنية أو مهنية يحضر الاجتماع المتخصصون فى هذا المجال حتى تكون الاجتماعات ذات فائدة .

ثانيا : إعداد جدول الأعمال

كل إجتماع بحاجة إلى جدول أعمال ليعرف المجتمعون الموضوعات التى ستناقش فى الإجتماع والمدة الزمنية المطلوبة والكافية لمناقشة الموضوعات أو المشكلات المطروحة على جدول الأعمال ، ولذا فمن الضرورى توزيع جدول الأعمال على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كاف حتى يستطيع كل مشارك دراسة الموضوعات المعروضة للمناقشة وإتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ، إن جدول الأعمال ينبغى أن يكون منطلقاً لعمل ونشاط جميع المشاركين فى الاجتماع ولذا يجب أن يوضح مايلى :

- توجهات الإجتماع وموضوعاته .
- المجالات التى ستناقش .
- النتائج النهائية المتوقعة .

وينبغى أن تتضح هذه الأمور جميعها لكل واحد من المشاركين فى الاجتماع وأن يكون لدى الجميع فهماً مشتركاً لها لكى تشكل إطاراً مرجعياً لهم جميعاً وتجنبهم اللبس والتضارب وسوء الفهم .

إن جدول الأعمال يعد من أهم وثائق الاجتماع فإذا أحسن إعداده سيكون ذات أثر كبير على إدارة الاجتماع والحفاظ على الوقت والجهد وعلى فاعليته فى تحقيق الأهداف المشودة أو التوصل إلى القرارات اللازمة .

وجداول الأعمال الجيد يحتوى على كل التفاصيل التى توضح الأهداف وتيسر الأعمال وتبين عمليات الاجتماع ومجرياته وحدوده ولذا ينبغى الايكون الاجتماع مقتضباً وغامضاً .

ويمكن تحسين جدول الأعمال بمراعاة بعض الأمور من أهمها :

١. صنف الأعمال والنشاطات إلى ما هو للمعلومات أو لإتخاذ القرارات أو لمناقشة أو لإيجاد الحلول .

٢. وزع جدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت مناسب (ثلاثة أو أربعة أيام) أى بمدة تسمح بقراءة الموضوعات وتكوين رأى بشأنها .

ثالثاً : مكان الاجتماع

يجب أن يكون المكان الذى سيعقد فيه الاجتماع مريحاً وحسن الاضاءة ومناسباً لعدد الحاضرين ومزوداً بأثاث متحرك قابل للنقل مما يسهل تنظيم شكل مكان الاجتماع ، فذلك يلعب دوراً كبيراً فى نجاح عقد الاجتماع ، إن تنظيم مكان الاجتماع يسهل مناقشة الآراء وتبادلها بحرية ، وهناك عدة أشكال لتنظيم مكان الاجتماع من أهمها :

١- أن يجلس المجتمعون فى شكل مستطيل يمكن لكل منهم رؤية الآخر ويجلس القائد أو رئيس الاجتماع على رأس المستطيل ومعه معاونوه .

٢- أن يجلس المجتمعون على شكل دائرة ويجلس القائد فى أى مكان فى الدائرة وبشكل يسهل عملية الحوار والنقاش .

٣- يمكن إتباع طريقة ترتيب الاجتماع ويكون على شكل نصف دائرة ويفضل وضع سبورة أو شاشة عرض خلف رئيس الاجتماع الذى يجلس أمام المنضدة المواجهة لنصف الدائرة .

٤- فى حالة زيادة عدد المجتمعون يفضل أن يكون الاجتماع فى شكل ازدواج الدائرة .

إن تهيئة مكان الاجتماع وبصورة ملائمة يلعب دوراً كبيراً فى نجاح عقد الاجتماع ولذا يجب إختيار أنسب الأماكن المتاحة وأكثرها راحة لجميع المشاركين فى الاجتماع مع مراعاة جميع سبل الراحة التى يمكن توفيرها لهم فى

المكان المتاح ، وأفضل السبل هي أن تهتم كل مؤسسة بتجهيز حجرة خاصة بالإجتماعات ومزودة بالأثاث المناسب ويمكن تنظيمها وترتيبها وفقاً لعدد المشاركين فى الإجتماع وكذلك الهدف من الإجتماع .

رابعا : تسجيل وقائع الإجتماع (محضر الإجتماع)

ينبغى تسجيل وقائع الجلسات والإجتماعات التى تنظم داخل المؤسسة ويفضل أن يكون محضر الإجتماع شاملاً لكل الأحداث والوقائع والتفصيلات التى دارت أثناء الإجتماع ، وفى كل الأحوال ينبغى أن يشتمل المحضر على ما يلى :

- ١- زمان الإجتماع وتاريخه ومكانه .

- ٢- رئيس الإجتماع .

- ٣- أسماء جميع الذين حضروا الإجتماع والذين تغيبوا وأسباب الغياب إن كانت معلومة .

- ٤- القرارات التى تم التوصل إليها .

- ٥- اسم الشخص المكلف بكتابة محضر الجلسة .

- ٦- جدول الأعمال وما يستجد من أعمال وأية بنود إضافية أخرى أو الأعمال التى أنجزت والأمور التى نوقشت والجوانب التى تم الإتفاق عليها .

- ٧- المناقشات الرئيسية التى دارت وساهمت فى تحقيق أهداف الإجتماع .

- ٨- الوقت الذى إنتهى فيه الإجتماع أو رفعت الجلسة عنده .

- ٩- موعد الإجتماع القادم وزمانه ومكانه وطريقة الدعوة إليه .

ومحضر الإجتماع هو بمثابة تقرير عما دار بالإجتماع ويعتبر الدليل الذى يوجه أعمال الإجتماعات التالية ويؤثر بها ويجب أن يصاغ المحضر بوضوح وبدقة وأن يشمل ملخصاً وافياً عن كل المناقشات والقرارات التى إتخذت

حتى يتحقق الغرض منه ويجب أن يتم توزيعه على كافة الأعضاء بعد إجتماعه من قائد الإجتماع وذلك قبل الإجتماع التالى بوقت كاف .

عوامل نجاح الإجتماعات

توجد العديد من العوامل التى تسهم بشكل كبير فى نجاح الإجتماعات فى أية مؤسسة من أهمها :

- ١- إشراك المدير فيها بإخلاص .
- ٢- حسن تنظيم الوقت .
- ٣- التحديد الدقيق للأهداف .
- ٤- التنظيم الجيد للإجتماع .

إن المدير الناجح هو الذى يحرص على أن تكون إجتماعاته ناجحة ومنتجة وأن يتحقق من خلالها الأهداف المنشودة وأن تنتهى الإجتماعات ويخرج منها المشاركون وهم أكثر تماسكاً ويشعر كل منهم بأنه قد أنجز شيئاً ذا قيمة ويتوقف كل ذلك على كفايات المدير ونشاطه وإتجاهاته نحو الموقف والمشاركين . ولزيادة فاعلية الإجتماع ينبغى أن يمارس المدير فنون القيادة الحكيمة ويمكن ممارسة ذلك بمهارة من خلال عدة أمور مثل :

- ١- الإدارة الفعالة للإجتماع بمعنى أن تكون الربع ساعة الأخيرة مثل الربع ساعة الأولى من حيث النشاط والحيوية .
- ٢- التحديد الدقيق لأهداف الإجتماع .
- ٣- التحكم فى الوقت المتاح للتحدث والمناقشة وإفساح المجال لكل مشارك للتعبير عن رأيه بحرية .
- ٤- طرح الأسئلة التى تسهم فى التعرف على الأشياء الخفية والكامنة والتى تساعد فى وضوح موضوع الإجتماع .

- ٥- المقارنة بين وجهات النظر المطروحة حول موضوع الإجتماع وإختيار أفضل ما يتفق مع فكر المؤسسة وأهدافها وظروفها وإمكاناتها .
 - ٦- دقة الإنتباه أثناء الإجتماع لعدم التشتت والخروج بعيداً عن موضوع الإجتماع .
 - ٧- إتباع نموذج القنوة فى الإجتماع وإستخدام الألفاظ الطيبة وشكر المتحدث دائماً حتى لو كانت أفكاره تتعارض مع أفكار القائد .
 - ٨- التوفيق بين الآراء المختلفة أثناء الإجتماع وفى بعض الأحيان يلجأ للدبلوماسية وذلك مثل إيقاف الإجتماع والحصول على فترة إستراحة قد تخفف من التوتر الحادث أثناء الإجتماع .
 - ٩- تنظيم المناقشات بين الأعضاء .
 - ١٠- تشجيع الأفكار الجيدة .
 - ١١- المرونة فى إدارة الإجتماعات ، وتقبل وجهات النظر المختلفة والتعامل معها بموضوعية .
 - ١٢- توفير مناخ من الحرية والمودة بين المدير (قائد الإجتماع) والأعضاء .
 - ١٣- إحترام آراء الآخرين .
 - ١٤- الحرص على المصالح والأهداف المشتركة
 - ١٥- العدالة والموضوعية فى التعامل مع الجميع دون تحيز او تمييز
- تقييم الإجتماع ومتابعة مدى تحقيق الأهداف**
- من الضرورى التعرف على مدى تحقيق الهدف من الإجتماع ويتم ذلك بتشخيص نقاط القوة والضعف والانطلاق منها نحو تحسين الإجتماعات القائمة شكلا ، وأسلوبا ، ومضمونا ويمكن أن يتم ذلك عن طريق :
- تطبيق الإستبيانات المعدة خصيصاً لهذا الغرض .

- إجراء المقابلات سواء كانت عشوائية ، قصدية .
- التقويم الذاتى لجميع المشاركين فى الإجتماع .
- رفع الإجتماع فى أى وقت وخاصة إذا أحتدت المناقشات والحوارات بين المشاركين ولم يستطيع رئيس الإجتماع ضبط الإجتماع وتنظيم الحوار والنقاش .
- عدم مقاطعة المتحدثين بعضهم لبعض .

الأخطاء الشائعة فى إدارة الإجتماعات

- أولا :عجز المدير (رئيس الإجتماع) إنهاء المناقشات فى الوقت المناسب
- ثانيا :عدم القدرة على تحمل المسؤولية دون حرج أو تكليف
- ثالثا : يعتمد نجاح الإجتماع على مدى جدية ، وكيفية تنظيمه ، ومعرفة آداب المناقشة ، وحسن الإصغاء ، وعدم مقاطعة الآخرين
- رابعا : عدم إحترام المجالس الرسمية فى المؤسسة والسعى لتحقيق أهدافها الأساسية

عيوب الإجتماعات

- بالرغم من المزايا الكثيرة والمتعددة للإجتماعات فإن لها عيوب ومساوئ خاصة إذا لم يعد لهذه الإجتماعات جو من النظام يسمح لجميع المشاركين حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم ، ويمكن تلخيص أهم عيوب الإجتماعات فيما يلى :
- ١- سيطرة بعض الأعضاء على أغلب وقت المناقشة ولا يتيحون لغيرهم فرصة التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم .
 - ٢- عدم إتاحة الفرصة للآخرين لحرية التعبير عن آرائهم
 - ٣- عدم إلمام المدير باللوائح والقوانين والنظام الداخلية للمؤسسة

٤- عدم الإختيار الجيد للأعضاء والمشاركين فى الإجتماع بحيث يتوافر فيهم درجة عالية من التعاون والإنسجام والحرص على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة .

٥- ضعف مهارة رئيس الإجتماع فى إدارة الإجتماعات

٦- عدم إلمام بعض الأعضاء بموضوعات الإجتماع (الأجندة) المطروحة للمناقشة وهذا يؤثر سلبا على مستوى المناقشة وإتخاذ القرار المسليم فى النهاية .

٧- ضعف المستوى الثقافى لبعض أعضاء الإجتماع مما يجعلهم غير قادرين على متابعة المناقشة التى تجرى فى الإجتماعات أو الإشتراك فيها بصورة إيجابية .

أنواع الإجتماعات

توجد أنواع كثيرة للإجتماعات الجماعية يمكن تصنيفها فيما يلى :

أولا : من حيث مواعيد إنعقادها

١- الإجتماعات اليومية : حيث يلتقى الأفراد حول مهمة محددة لتحقيق هدف مشترك أو التوصل إلى قرار .

٢- الإجتماعات الأسبوعية : حيث تعقد بهدف تقييم ما تم إنجازه فى الفترة السابقة وإقتراح ما ينبغى إنجازه فى الفترة القادمة .

٣- الإجتماعات الطارئة : حيث يلتقى الأفراد لمناقشة أو بحث أمر طارئ يتطلب تبادل الرأى أو إتخاذ قرار جماعى ، وتهدف هذه الإجتماعات إلى تنشيط العمل وتحقيق التعاون والتكامل لإنجاز المهمة الطارئة .

ثانيا : من حيث أهدافها

هناك أنواع من الإجتماعات يعم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة مختلفة عن سواه من الإجتماعات ، ومن أنواع هذه الإجتماعات :

١- **الإجتماعات الإعلامية** : ويعقد هذا النوع من الإجتماعات لتوصيل معلومات معينة للمشاركين فيه ، وعلى المدير أن يعمل على إستثارة إهتمام المشاركين وجذب الإنتباه لتلقى المعلومات بشكل واضح ، وفى هذا النمط من الإجتماعات لايسمح بطرح الأسئلة أو الحوار والمناقشات ، ويتطلب هذا النوع من الإجتماعات توفير مناخ إيجابى تعاونى كى يشعر المشاركون بالأمن والإرتياح .

٢- **إجتماعات حل المشكلات** : يلجأ المدير لتنظيم مثل هذه الإجتماعات بهدف جمع المعلومات حول مشكلة معينة تواجهها مؤسسته ، ولكى ينجح المدير فى بلوغ ما يصبو إليه ينبغى أن يكون قادراً على تحديد المشكلة وعرضها بشكل واضح ، ومن ثم طرح الأسئلة التى تيسر الحصول على المعلومات أو المقترحات التى تسهل حل المشكلة ، ويتطلب هذا النوع من الإجتماعات توفير مناخ إيجابى يساعد على حرية التفكير وإبداء الرأى .

٣- **إجتماعات ذات مستوى واحد** : وتتم بين الأشخاص الذين هم فى درجة واحدة ويتم فيها إتخاذ القرار بالإتفاق .

٤- **إجتماعات التفاوض** : وهذا النوع من الإجتماعات كثر فى الفترة الأخيرة بسبب الإختلاف الواضح فى وجهات النظر فى العديد من القضايا والمشاكل ويكثر هذا النوع من الإجتماع على الصعيد السياسى والدبلوماسى .

٥- الاجتماعات الإلكترونية : ويمكن عقد مثل هذه الاجتماعات أما عبر الهاتف، أو عبر الفيديو ، أو قاعات الفيديو كونفرانس ، وهدفها الحد من النفقات وهى تضم جميع امشاركين فى أماكن متباعدة .

أسباب فشل الاجتماعات

الاجتماعات هى أحداث طبيعية ، والاجتماع الفاشل يحدث ضرراً أكبر بكثير من أى اجتماع لم يحدث أصلاً ، وأن هناك أسباباً كثيرة جداً لفشل الاجتماعات منها :

١- أن يكون الاجتماع غير ضرورى : وأنه بالإمكان إتمام العمل بإسلوب أكثر بساطة وأقل تكلفة فهو عمل روتينى ولا يحتاج إلى مناقشه ويمكن إرساله مكتوب على ورق أو بوسيلة إلكترونية دون حاجة لأشتراك أكثر من شخص لأن المشكلة تحتاج لحلها حلاً عملياً مفيداً .

٢- أن يكون هدف الاجتماع غير واضح : وذلك لأنه لم يتم إبلاغ أى شخص عن هدف الاجتماع ولم يتلق المشاركون أية أوراق مساندة ، كما لم يقرأ شيئاً عن الاجتماع ، أما جدول الأعمال فهو مهم وليس سهلاً ، أو أن الجدول غير موجود أصلاً .

٣- المشاركون قد حضروا خطأ ودون معرفة بهدف الاجتماع وموضوعاته

٤- ضعف مسؤولية وسيطرة رئيس الاجتماع على إدارة الاجتماع وتحقيق أهدافه .

٥- سوء عملية صنع القرار : وذلك لأن المجموعة ليس لديها معلومات كافية عن موضوع الاجتماع ، أو ربما يكون لديها فائض فى المعلومات بما يخلق الإرتباك ، ويمكن أن يكون كبر حجم المشاركون لا يسمح بإجماع الحصول على

قرار ، أو أن تكون المجموعة صغيرة بما لا يسمح بـإتخاذ قرار وهكذا ينتهى

الإجتماع دون الإتفاق على شئ .

مظاهر سلبية تعوق نجاح الإجتماع

١- الثرثرة وكثرة الكلام فيما هو غير مفيد وخارج موضوع الإجتماع .

٢- الأحاديث الجانبية .

٣- الحضور متأخرا عن موعد الإجتماع .

٤- التعصب للرأى دون موضوعية أو مبرر .

٥- عدم إحترام الآخرين .

٦- موعد الإجتماع غير مناسب .

٧- الحضور إلى الإجتماع متعباً .

٨- موضوع الإجتماع متخصص ومعلومات عن المشاركين فيه ضعيفة

٩- فرض الرأى على الإجتماع .

نتائج الإجتماعات

تحقق الإجتماعات نتائج مهمة إذا نظمت تنظيمياً جيداً وخطط لها تخطيطاً

محكماً ، ومن أهم هذه النتائج :

١. إدراك للعاملين للمشكلات ورغبتهم فى حلها أو المساهمة فى حلها .

٢. زيادة المعلومات والخبرات التى تكتسب من المجتمعين والمشاركين فى

الإجتماع

٣. تقدير القائد ورئيس الإجتماع للجهود الطيبة التى تبذل من جانب المشاركين

٤. تكوين إتجاه إيجابى أفضل نحو المؤسسة التى يعملون فيها .

٥. تنمية قيم الولاء والإنتماء لدى جميع العاملين والمشاركين فى الإجتماع

باعتبارهم يمثلون مجموع العاملين فى المؤسسة .