

## التحضير للاجتماعات

لو تم طرح السؤال التالي على البعض:

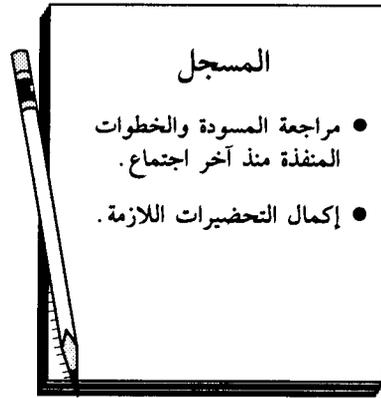
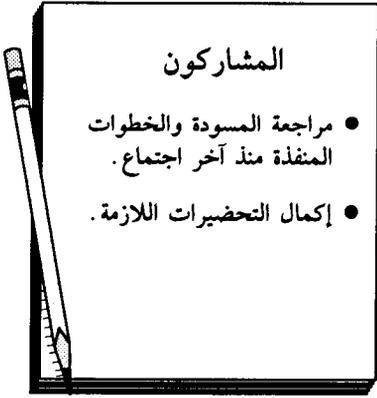
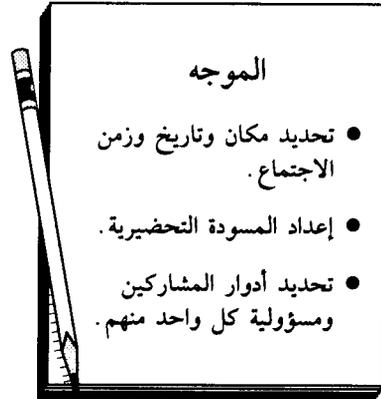
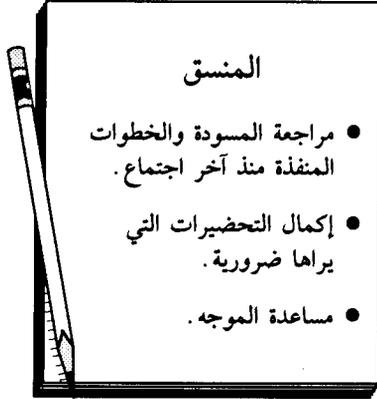
لماذا كانت نتيجة الاجتماع محبطة أو غير مثمرة؟ لكانت الأجوبة، في الغالب، كالتالي:



يقول المثل المشهور «درهم وقاية خير من قنطار علاج» وهذا القول ينطبق كثيراً على الاجتماعات. وإن قليلاً من ساعات التحضير قبل الاجتماع توفر الكثير من الوقت والجهد الذي قد يصرف في اجتماعات في كل شهر. إن لكل شخص مشارك في الاجتماع دوراً هاماً عليه أن يؤديه في التحضير للاجتماع. إن مجرد الحضور لا يعتبر بذاته كافياً لجعل الاجتماع أكثر إنتاجاً.

## توزيع المسؤوليات قبل عقد الاجتماع

هناك مسؤوليات ملقاة على عاتق المشاركين، والمصنفين ضمن الأدوار الأربعة التي تم تحديدها: الموجه، المنسق، المسجل، وبقية المشاركين، وذلك قبل عقد أي لقاء وسنعرض واجبات كل من الأدوار الأربعة:

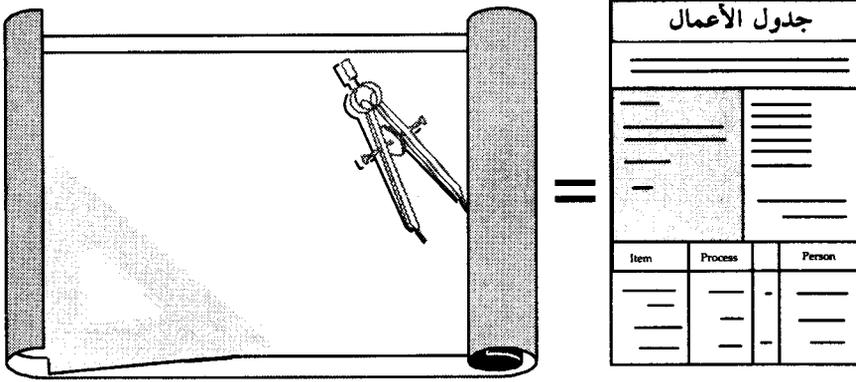


لا شك بأن الدور الأكبر في تحضير أي اجتماع هو للموجه فهو الذي يقرر الاجتماع ويقوم بإسناد باقي الأدوار للمشاركين الآخرين حسب ما يراه مناسباً. ومن اللافت للنظر أن الصيغة المشتركة بين جميع الأدوار هو وجود مسودة عمل تحضيرية للموضوعات الخاضعة للبحث والتشاور وذلك بما يخص الدور المسند لكل طرف.

إن مساهمة هذه الأداة «المسودة» مهمة للغاية في مجال التحضير للاجتماعات التي يمكن أن تخرج بنتائج طيبة.

## استخدام برنامج عمل للاجتماع:

كما هو حال المقاول الذي يستعمل خرائط البناء ويشرك معه سائر العاملين في معرفة هذه الخرائط، فإن الموجه يجب أن يمتلك مثل هذه الخرائط في أي اجتماع ويشرك معه سائر الفرقاء وهذه الخرائط هي برنامج العمل الذي يوضح للجميع الكيفية التي سيسير عليها الاجتماع.



وقد يسأل أحدهم؟ لماذا هذا البرنامج المعد سلفاً؟ والجواب هو: كيف يمكن تخيل مشروع بناء قيد الإنشاء وليس له خرائط تفصيلية؟ فلا تعرف البداية من أين؟ وكم ستستغرق أعمال البناء، أو كيف ستوزع الأعمال والمسؤوليات. ومتى تبدأ هذه المرحلة؟ ومتى تنتهي تلك؟ أسئلة كثيرة تطرح نفسها ولا يمكن الإجابة عليها دون وجود برنامج خطي مكتوب ومدعم بالخرائط التوضيحية.

إن مسودة العمل التحضيرية هي التي تقوم بعرض الملامح العامة لبرنامج العمل وفيها الكثير من المعلومات التي تمكن كل فرد من أن يعرف دوره وكيفية القيام به. مثلها كمثل التصميم المعماري المستخدم من قبل صاحب مشروع البناء. ويشكل برنامج العمل هذا أداة العمل التحضيرية التي يقوم بصياغتها الموجه ويستعملها لشرح ما يجب إنجازه من قبل المشاركين وبالأسلوب المطلوب.

إن توزيع برنامج العمل قبل يومين من عقد الاجتماع كفيل بأن يساعد على عدم ظهور آراء أو تعليقات سلبية عقب الاجتماع. كالتي ذكرت سلفاً.  
وفيما يلي نموذج برنامج عمل.

| برنامج الاجتماع التحضيري |       |                      |            |
|--------------------------|-------|----------------------|------------|
| أهداف الاجتماع:          |       |                      |            |
| 1 - _____                |       |                      |            |
| 2 - _____                |       |                      |            |
| 3 - _____                |       |                      |            |
| أعضاء الفريق:            |       | الرموز:              |            |
| 1 - _____ (الموجه)       |       | التاريخ:             |            |
| 2 - _____ (المنسق)       |       | الوقت:               |            |
| 3 - _____ (المسجل)       |       | المكان:              |            |
| 4 - _____                |       | إحضار المستلزمات:    |            |
| 5 - _____                |       |                      |            |
| 6 - _____                |       |                      |            |
| 7 - _____                |       | التحضيرات المطلوبة:  |            |
| 8 - _____                |       |                      |            |
| الاجتماع بدعوة من: _____ |       |                      |            |
| رقم الهاتف: _____        |       |                      |            |
| الأشخاص المسؤولين        | الوقت | الأمر المطلوب تنفيذه | بنود العمل |
|                          |       |                      |            |

إن معظم مسؤولية توضيح البرنامج التحضيري لأي لقاء يقع على عاتق الموجه، الذي عليه أيضاً التأكد من أن كل من هو مدعو للاجتماع قد أتم التحضيرات اللازمة.

مثلاً: العاملون في قسم خدمة الزبائن.

في محاولة لتسليط الضوء على بعض المشاكل التي أبلغ عنها من خلال استطلاع للزبائن حول مستوى رضاهم عن القسم المذكور، قرّر مدير القسم أن أفضل طريقة لمعالجة هذه المشاكل بأن يتم عقد اجتماع لأعضاء قسم خدمات الزبائن. وبشكل بديهي لاحظت مديرة القسم أنها بحاجة إلى برنامج عمل يتم تحضيره قبل عقد هذا الاجتماع.

### تحضير برنامج العمل:

لعله من المفيد اتباع خمس خطوات رئيسية خلال عملية تحضير برنامج العمل.

#### خطوات برنامج العمل

- 1 - تحديد الأهداف.
- 2 - تأمين المستلزمات.
- 3 - وضع لائحة بأسماء الحضور.
- 4 - توزيع الأدوار.
- 5 - بناء المرحلة التنفيذية من خطة العمل.

لنأخذ نظرة فاحصة في كل من الخطوات الخمس أعلاه.

## أولاً: تحديد الهدف (الأهداف)

إن الخطوة الأولى في تحضير برنامج العمل لأي اجتماع، هي تحديد الهدف من هذا الاجتماع. ومن البديهي أن يخطر في الذهن هذا السؤال: ما ضرورة وأهمية عقد اجتماع كهذا؟ وهل من الممكن تحقيق الأهداف المبتغاة من دون هذا الإجراء؟ وللمساعدة في جعل أي لقاء ناجحاً وفعالاً فإننا ننصح القارئ أن لا يدعو لأي اجتماع في الحالات التالية:

- ◀ عدم حضور جميع المشاركين الفعالين.
- ◀ لا يوجد متسع من الوقت لتغطية المواضيع بشكل كاف، أو أن هناك الكثير من التفاصيل التي يجب تذكرها.
- ◀ لا توجد معلومات كافية أو متسع من الوقت للتحضير.
- ◀ هناك نوع من السرية والتحفز حيال موضوع البحث (أمور حساسة ذات علاقة ببعض الأشخاص) بحيث لا يمكن مشاركة الجميع فيها.
- ◀ إذا كان القرار قد تمّ اتخاذه سلفاً.
- ◀ عدم وجود قدر كافي من الحرية والأهمية للمسائل المطروحة.
- ◀ وجود قدر من الحساسية الشخصية والتنافس بين أعضاء المجموعة، مما يستلزم الانتظار حتى هدوء المشاعر، لتهيئة أرضية مناسبة للتعاون بين جميع المشاركين.
- ◀ وجود آلية أخرى يمكن من خلالها عرض الأفكار بشكل أفضل من فكرة مناقشتها خلال عقد الاجتماع.

يطلب موجه الاجتماع المشورة من أعضاء الفريق فيما يخص عملية تحديد الأهداف، وذلك بتوجيه السؤال التالي لهم: «توجد لدينا معلومات غير سارة وردتنا خلال استطلاع للرأي حول عمل قسم خدمات الزبائن، وحيث إننا بصدد معالجة الخلل الحاصل فالمطلوب هو إيجاد صيغ عملية لمعالجة المشاكل المطروحة أمامنا. وبناءً على مساهمة فريق العمل يقرر الموجه أن يكون الغرض من الاجتماع المقرر طرح ثلاثة حلول محتملة لمواجهة السلبيات التي ظهرت من خلال استطلاع آراء الزبائن ورضاهم عن عمل قسم خدمات الزبائن.»

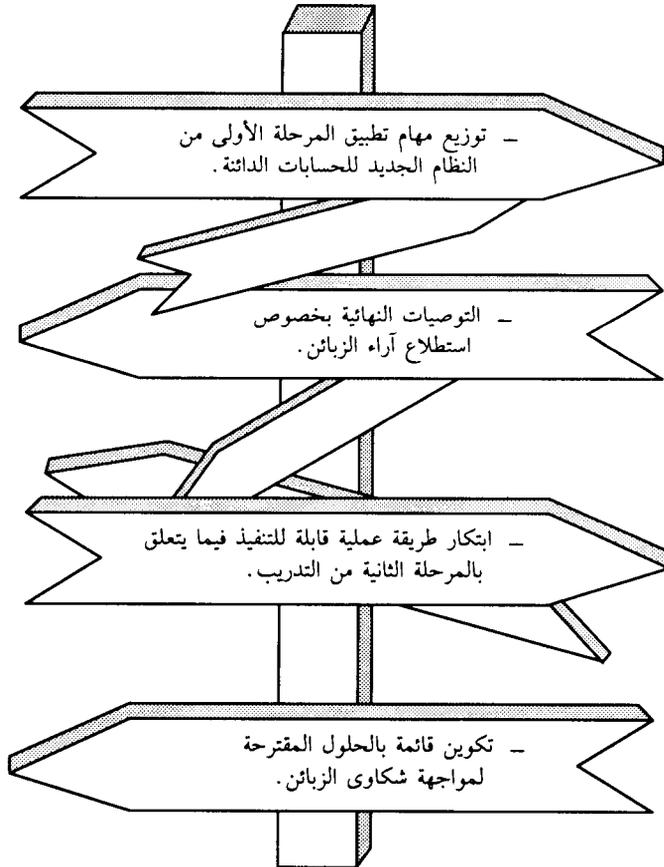
عندما تتأكد الحاجة لعقد اجتماع ما، فلا بد حينئذٍ للموجه من أن يجيب على السؤال المهم «ما هي النتائج المرجوة من عقد اجتماع كهذا؟» والجواب: يجب أن يكون الهدف مختصراً، محدداً ومكتوباً عوضاً من أن يكون صيغة لتصريح مبهم.

ومن الضرورة بمكان تجنب عبارات مثل «مناقشة النظام المحاسبي الجديد للحسابات الدائمة».

أو «التحدث عن الجهد المبذول حديثاً في مجال التدريب» وبدلاً عن ذلك يستحسن استعمال العبارات أو الكلمات المحددة مثل:

[يعهد، يقرر، يحدد، يتمم، يتكرر أو ينتج]

وفيما يلي بعض النماذج من نتائج بعض الاجتماعات الهادفة:



للتذكر الهدف الذي حُدّد من قبل قسم خدمات الزبائن، فنراه مشابهاً لنوعية الأمثلة السابقة من الأهداف من حيث الوضوح والاتجاه المباشر لحل المشكلة. وسيؤدي ذلك أن يعلم جميع المشاركين في الاجتماع المهمة التي اجتمعوا من أجلها.

|   |
|---|
| برنامج الاجتماع   |
| الهدف أو (الأهداف):<br>التوصل إلى ثلاثة أنواع من الحلول التي تكفل معالجة القضايا المطروحة في قسم خدمات الزبائن. |

عندما يصبح هدف الاجتماع واضحاً بحيث يكون مكتوباً وبشكل محدد لتحقيق الغاية المنشودة منه، يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية من عملية التحضير.

### ثانياً: تأمين المستلزمات

هناك بعض المعلومات التفصيلية التي يلزم أن تكون واضحة للجميع بخصوص المكان والزمان والمشاركين وما يجب إحضاره، مثلاً: مذكرات، تقارير، مستندات، نماذج، بيانات ورسوم توضيحية إلخ... بالإضافة إلى أية تحضيرات خاصة أو قراءة مسبقة قبل موعد الاجتماع.

إن المعلومات الموضوعية في المربع على اليمين تجعل المشاركين جاهزين فوراً لمعالجة المواضيع المطروحة بدلاً من هدر الوقت عند بدء الاجتماع في السؤال عن حقائق وحوادث معينة حصلت في الماضي.

|  |
|--|
| المستلزمات:  |
| التاريخ:   |
| الوقت: من - إلى -  |
| مكان الاجتماع: غرفة رقم - طابق - بناء -  |
| المواد المطلوب إحضارها: البرنامج التحضيري: نتائج استطلاع رأي الزبائن حول رضاهم عن عمل قسم الخدمات. |
| التحضيرات المطلوبة: قراءة التقرير المتعلق باستطلاع الرأي.  |

إن اختيار غرفة الاجتماعات مرتبط بعدد الأشخاص المشاركين، فإذا كان عددهم ثمانية إلى عشرة كما في مثالنا، فإن الغرفة تكون مخصصة لاستيعاب اثني عشر شخصاً، وهكذا يتم تحديدها بذكر رقمها والطابق الذي تقع فيه، ويحدد تاريخ ووقت بدء الاجتماع.

إن المكان المخصص لأي اجتماع له تأثير معين على سير اللقاء . ولا شك أن الغرفة الجيدة ليس لها علاقة بنجاح أي لقاء أو فشله، ولكن الغرفة أو المكان السيء أو غير المناسب سيساهم بالتأكيد في حصول أمر غير مرغوب فيه .

كما أن هناك أمور أخرى يجب أن تؤخذ بالحسبان :

فبغض النظر عن مدى أهمية الاجتماع فمن المتوقع الخروج بنتيجة غير مرضية عند وقوع قدر من التشتت والتشويش . كما نرجو القارئ العزيز أن يطلع على العناصر التالية عند إعداده لأي اجتماع .

| العناصر                  | الأمر الواجب الاهتمام بها  |
|--------------------------|--|
| إعداد مكان الاجتماع      | نوعية الاجتماع، الموقع المريح، مساحة الغرفة، الخصوصية لا وجود لأي شيء يصرف الانتباه، تأمين وصول المعلومات إلخ . . .    |
| ترتيب أماكن الجلوس       | عدد كاف من المقاعد، تنظيم صحيح للطاولات والمقاعد لتأمين المشاركة الفعالة، لا شيء يحجب نظر المشاركين، إمكانية الكتابة . |
| الإضاءة                  | إمكانية التحكم في الإضاءة بحيث يمكن تخفيفها عند عرض صور معينة، أو تقويمها حين توجد الحاجة لكتابة الملاحظات .           |
| التهوية                  | القدرة في التحكم في التهوية لا سيما للاجتماعات الطويلة، تخصيص أماكن للتدخين وأماكن أخرى يمنع فيها .                    |
| العناصر السمعية/ البصرية | أجهزة عرض الأفلام، وأجهزة الإنارة بالنسبة للصور، نهايات طرفية لأجهزة الكمبيوتر .                                       |
| عناصر أخرى               | تأمين أماكن لوقوف السيارات، تجهيز القرطاسية اللازمة .  |
| فترات الراحة             | أوقات للاستراحة لتناول المشروبات، والمرطبات أو الوجبات الخفيفة، وتأمين الطعام .  |
| الأشخاص المساعدين        | بحيث يمكن الاستعانة بخدماتهم لتأمين ما قد يلزم أثناء عقد الاجتماع .  |

فريق الاجتماع:

|                |
|----------------|
| 1 -            |
| 2 -            |
| 3 -            |
| 4 -            |
| 5 -            |
| 6 -            |
| مقرر الاجتماع: |
| هاتف           |



ثالثاً: اختيار الأشخاص المشاركين

نختار الموجه المشاركين،

ويكتب أسمائهم ضمن

برنامج التحضيري،

ويستبعد الأشخاص الذين

لا داعي لوجودهم، أو

ليس لديهم الرغبة

بالحضور، أو الذين لديهم

واجبات أخرى ولا يتسع

وقتهم لمثل هذا الاجتماع.

تساعد الخطوة الثالثة من عملية التحضير في تحديد الهدف، لأن الهدف إذا لم يكن واضحاً فسيكون من الصعب اختيار الأشخاص المناسبين لتحقيق الأمر المطلوب إنجازه.

◆ صفات الأشخاص المدعويين للمشاركة:

◆ الذين تتوفر لديهم الخبرة في الموضوع المراد مناقشته.

◆ أصحاب اتخاذ القرار.

◆ الأشخاص الذين يتأثرون بالأهداف المقررة في الاجتماع.

◆ صفات الأشخاص غير المرغوب بمشاركتهم:

◆ الأشخاص الذين لا يتأثرون بالمقررات.

◆ المعروفون بإثارتهم للمتاعب.

◆ أصحاب المشاعر الذين يوجد عندهم شيء من الحساسية أو بأنهم قليلو الأهمية.

وكما أن المشاركين في الاجتماع مهمون لضمان نجاحه، فإن البعض الآخر من غير المشاركين يمكن أن يساهموا في نجاح الاجتماع وذلك بشكل غير مباشر. وذلك بتعاونهم في إعداد البرنامج التحضيري، كما يمكنهم الاطلاع على النتائج. وتبقى شريحة أخرى تفضل أن لا تشارك أصلاً في أعمال هذا الاجتماع.

في مثلنا التوضيحي يقرر الموجّه تسمية الأشخاص الذين سيحضر الاجتماع، وهم من الذين انعكست نتيجة استطلاع رأي الزبائن عليهم أكثر من غيرهم. وبالتالي تمّ اختيار ثلاثة مشاركين من قسم علاقات الزبائن، ومراقب في قسم مساعدة الزبائن، وثلاثة آخرين ممن يقومون بالتعامل مع الزبائن بشكل مستمر ومباشر.

## رابعاً: توزيع الأدوار على المشاركين

| لرئ الاجتماع |        |
|--------------|--------|
| 1            | بيبي   |
| 2            | بول    |
| 3            | جيو    |
|              | النسق  |
|              | الموجه |
|              | المسجل |



لنعد قليلاً إلى الوراء، ونتذكر المقارنة بين الإنشاء المعماري لأي بناء وطريقة عقد أي اجتماع، فالموجه في الاجتماع مثل مالك البناء يوجّه جهده لجمع الأشخاص وتسخير جهودهم من أجل غاية محددة. وكما هي حالة المالك الذي يدرك أن إتمام عملية البناء يتطلب وجود مقاول عام ومقاولين فرعيين، وإداريين، فإن موجّه الاجتماع يلعب دوراً مشابهاً لدور المالك.

## ◆ أدوار الاجتماع:

- ◆ تساهم الأدوار في تقوية بنية الاجتماع.
- ◆ توزع الاختصاصات بين المشاركين، وهذا يعطيهم فرصة للتركيز من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب.
- ◆ يتم توزيع الأدوار قبل توزيع البرنامج التحضيري.
- ◆ يتم توزيع الأدوار على الأشخاص بشكل متغير وهذا يعتمد على نوعية ودورية الاجتماع (مثلاً، يعتبر الاجتماع الأسبوعي مجالاً مناسباً لمثل هذا التغيير المستمر).

وبغض النظر عن توزيع الأدوار، فإنه من المهم إعلام كلاً من المنسق والمسجل مسبقاً بالدور المنوط به حتى يكون لديه علم بما يجب عمله.

وهكذا يتم تعيين الأدوار، فيعطى دور المنظم للشخص الذي يُعتقد بأنه يستطيع أن يجعل الاجتماع يسير سيراً حسناً، أما الموجه فيقوم بدوره بشكل طبيعي، ولجعل الأمر أكثر سهولة يتطوع (فلاناً) ليكون كاتباً ومسجلاً لوقائع الاجتماع.

## خامساً: تكوين القسم المتعلق بآلية التنفيذ ضمن البرنامج التحضيري

| الأشخاص | الوقت | طريقة المعالجة | عناصر البرنامج          |
|---------|-------|----------------|-------------------------|
|         |       |                | 1 - مقدمة البرنامج .    |
|         |       |                | 2 - وضع قائمة العناصر . |
|         |       |                | 3 - وضع المعايير .      |
|         |       |                | 4 - تطبيق المعايير .    |

وعندما يحين الوقت لوضع قائمة العناصر اللازمة لتحديد هدف أو أهداف الاجتماع المرتقب. فهنا يقتضي تعيين عناصر البرنامج بواسطة الموجه وبمساهمة الأعضاء المشاركين في الاجتماع عن طريق اقتراحاتهم. كما يتطلب البرنامج أن يكون واضحاً وذلك باستعمال عبارات وتعابير معروفة للجميع مع تجنب اللجوء إلى الاختصارات أو الكلمات المركبة غير المعروفة لجميع المشاركين.

أما ترتيب عناصر البرنامج فيمكن أن يتم بطرق مختلفة حسب الحالة التي أمامنا. فمثلاً يمكن ترتيب العناصر بحسب أهميتها، أو أولويتها أو التي قد تكون سبباً لبعض المتاعب، أو بحسب التسلسل المنطقي لهذه العناصر. وباختصار فإنه لا توجد وصفة سحرية للترتيب المقترح.

وفيما يلي بعض الإرشادات في طريقة ترتيب عناصر البرنامج بشكل فعال:

- ◀ البدء بالعناصر ذات الأهمية الكبرى عندما يكون المشاركون حاضري الذهن، ولديهم الاستعداد للإدلاء بآرائهم واهتماماتهم وتكون طاقاتهم في أعلى مستوياتها.
- ◀ التعامل أولاً مع العناصر الملحة بشكل موجز وبحيث لا يطغى عليها عناصر أخرى لاحقاً، أو تصبح مكررة لحد يبعث على الملل.
- ◀ التركيز على عناصر قليلة ومهمة.

ترتيب العناصر بشكل منطقي . فمثلاً إذا كان الهدف من الاجتماع الوصول إلى قرار جماعي فإن تسلسل العناصر يمكن له أن يأخذ الشكل التالي :

- 1 - تحديد المشكلة .
- 2 - تقييم الحلول .
- 3 - التصويت لاختيار الحلول الأفضل .
- 4 - توزيع المسؤوليات .

وعندما يحين الوقت لتحديد عناصر البرنامج التحضيري يقوم الموجه بتسمية هذه العناصر ووضعها ضمن قائمة بعد مقدمة موجزة عن ما هو مطلوب إنجازه خلال الاجتماع ويلي قائمة العناصر اعتماد معايير للحلول ومن ثم كيفية التطبيق ولا ينسى الموجه أن يشرك زملاءه المشاركين في الاجتماع في المساهمة بإعداد برنامج الاجتماع .

| عناصر البرنامج          | طريقة المعالجة  | الوقت | الأشخاص المسؤولين |
|-------------------------|---|-------|-------------------|
| 1 - مقدمة البرنامج .    | شرح موجز للمطلوب إنجازه .   |       |                   |
| 2 - وضع قائمة العناصر . | تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع . |       |                   |
| 3 - تطوير المعايير .    | توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة .         |       |                   |
| 4 - تطبيق المعايير .    | اتخاذ القرار .  |       |                   |

إن اعتماد آلية لمعالجة كل عنصر من عناصر البرنامج التحضيري يعني التطرق لجميع المواضيع المدرجة على جدول الأعمال .

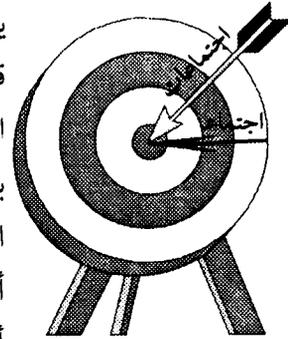
وفيما يلي تفصيل لبعض الأمثلة العملية التي يمكن اتباعها:

- ◆ مناقشة الأفكار
- ◆ التصويت
- ◆ توليد الأفكار
- ◆ محاولة الوصول إلى اجماع
- ◆ شرح مبدئي
- ◆ اتخاذ القرار

الوقت اللازم لكل عنصر

| الأشخاص المسؤولين | الوقت    | طريقة المعالجة  | عناصر البرنامج         |
|-------------------|----------|---|------------------------|
| ● ... فلان        | 5 دقائق  | شرح موجز للمطلوب إنجازه.  | 1 - مقدمة البرنامج.    |
| ● ...             | 15 دقيقة | تقسيم الحضور لمجموعتين<br>توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع. | 2 - وضع قائمة العناصر. |
| ● شخص ما ...      | 10 دقائق | توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة.            | 3 - تطوير المعايير.    |
| ● ...             | 15 دقيقة | اتخاذ القرار.   | 4 - تطبيق المعايير.    |

يتضح أحياناً من خلال التجارب العملية أن المجهود الذي يبذل لتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه في جلسة واحدة، قد يستطرد إلى مواضيع جانبية ولذلك يعتبر استعمال البرنامج التحضيري أداة مساعدة لإبقاء المناقشات متعلقة بالوصول للهدف المطلوب. وإذا لم يجر التقييد بالوقت المحدد لمناقشة المواضيع المطروحة، فهذا سيؤدي إلى أن تجري معالجة بعض الأمور على حساب أمور أخرى، أو أن يطول الزمن المحدد للاجتماع المقرر، وهذا لن يكون موضع ترحيب من قبل أي من المشاركين.

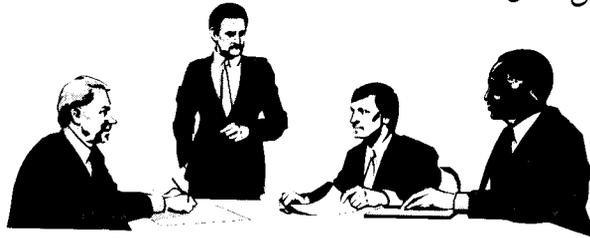


يلاحظ من المثال التوضيحي أن الوقت المخصص لكل عنصر من العناصر الأربعة يتراوح من خمس دقائق بالنسبة للمقدمة إلى خمس عشرة دقيقة بالنسبة للعنصرين 2 و4. والمرحلة النهائية في مثالنا هذا هي في تسمية الأشخاص الذين يعهد إليهم تنفيذ القرار المتخذ.

| عناصر البرنامج         | طريقة المعالجة  | الوقت    | الأشخاص المسؤولين |
|------------------------|---|----------|-------------------|
| 1 - مقدمة البرنامج.    | شرح موجز للمطلوب إنجازه.  | 5 دقائق  | • ... فلان        |
| 2 - وضع قائمة العناصر. | تقسيم الحضور لمجموعتين<br>توكل إليهما مهمة توليد الأفكار بشكل عفوي وسريع. | 15 دقيقة | • ...             |
| 3 - تطوير المعايير.    | توليد الأفكار بشكل مكثف من قبل جميع الحاضرين ضمن مجموعة واحدة.            | 10 دقائق | • شخص ما ...      |
| 4 - تطبيق المعايير.    | اتخاذ القرار.   | 15 دقيقة | • ...             |

وقد يكون من الطبيعي أن تعهد المسؤولية إلى أشخاص مختلفين، يتناول كل واحد منهم مهمة إنجاز أحد العناصر بحيث لا يكون هناك أي التباس أو تشتت، وبحيث يعرف كل واحد من المشاركين مَنْ هو المُوكل بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الأمور المختلفة.

وهناك حالات قد يكون من المفيد فيها الاستعانة بخبير معين في أحد العناصر موضوع المناقشة، بحيث يُشجع هذا الأمر باقي المشاركين للإدلاء بآرائهم. كما أن إعطاء الجميع مسؤوليات وواجبات تشعر كل فرد فيهم بأن له دوراً مهماً، وأنه جزء مهم ضمن فريق فعال.



إلى هنا يمكننا استعراض البرنامج التحضيري الذي تم إنهاء صياغته بمشاركة العاملين في قسم خدمات الزبائن.

| البرنامج التحضيري للاجتماع  |   |                         |                   |
|---|---|-------------------------|-------------------|
| أهداف الاجتماع:   |   |                         |                   |
| 1 - اختيار ثلاثة حلول مقترحة لمعالجة المشاكل المبلغ عنها في عينة الرأي حول مدى رضا الزبائن. |   |                         |                   |
| 2 - _____   |   |                         |                   |
| 3 - _____   |   |                         |                   |
| المستلزمات:   |   | أعضاء الفريق:           |                   |
| التاريخ:  |   | 1 - فلان _____ (الموجه) |                   |
| الوقت ... صباحاً ... إلى ... ظهراً  |   | 2 - _____ (المنسق)      |                   |
| الموقع: غرفة رقم ...  |   | 3 - _____ (المسجل)      |                   |
| المطلوب إحصاره:   |   | 4 - _____               |                   |
| التقرير الخاص بنتائج استبيان رأي الزبائن.   |   | 5 - _____               |                   |
| مراجعة نتائج التقرير.   |   | طالب الاجتماع: _____    |                   |
|   |   | رقم الهاتف: _____       |                   |
| عناصر البرنامج  | طريقة المعالجة  | الوقت                   | الأشخاص المسؤولين |
| 1 - مقدمة البرنامج والقواعد الأساسية.   | شرح موجز  | 5 دقائق                 | فلان ما ...       |
| 2 - وضع قائمة الحلول بالاعتماد على عينة رأي الزبائن.  | تقسيم الحضور لمجموعتين توكل إليهما مهمة توليد الأفكار | 15 دقيقة                | ... ، ...         |
| 3 - تطوير المعايير لاختيار أفضل ثلاثة حلول.   | توليد الأفكار من قبل كل الحاضرين                      | 10 دقائق                | ...               |
| 4 - تطبيق المعايير واختيار أفضل ثلاثة حلول.   | اتخاذ القرار  | 15 دقائق                | ...               |

## ورقة عمل الفصل الرابع التحضير للاجتماع القادم

1 - ما هي أهم الأهداف المطلوب إنجازها في اللقاء القادم؟



---

---

---

---

2 - (أ) ما مدة الاجتماع؟ وما تاريخ انعقاده؟



---

---

---

---

3 - (ب) ما المواد والمعلومات المفترض إعدادها من قبل المشاركين؟ وما هي التحضيرات الضرورية اللازمة قبل الاجتماع القادم؟



---

---

---

---



