

## الفصل الخامس

### توظيف الاجتماعات لتحقيق التماسك

جوان دغواير نورث

إن بناء النقاش بهذه وغيرها من التقنيات الشبيهة بغسيل الأدمغة يفرض العرض البصري لأفكار فردية وصولاً إلى تمكين الجماعة من امتلاك صورة ملموسة عن آرائها الجماعية في اللحظة المعينة.

بدايات حياتي الوظيفية، حين كنتُ رئيسة لجنة متخصصة باللجان، لم أكن أتصور أن من شأن الاجتماعات أن تصبح التزاماً مسلكياً يدوم العمر كله. بل وأنا لا أحب الاجتماعات. غير أن القدر لم يكن سيّيح لي فرصة الخلاص منها.

منذ أوائل سبعينيات القرن العشرين والمرأة الدونكيشوتية هذه دائبة على غرس الجراب في ممارسات اجتماعات الأكاديميين، ملتزمة في ورشات العمل أو في الممارسة طرُقاً أفضل لإنجاز نتائج في جماعات (نورث، 1990).

صحيح أن بعض العاملين في المدينة الجامعية يستطيعون مراوغة الالتحاق باللجان المحلية أو الخاصة بالمدينة الجامعية، إلا أن الاجتماعات العائدة لقسم المرء بالذات تبقى حاضرة بأشباحها على الدوام. بالإضافة إلى جميع المشكلات ذات العلاقة بالاجتماعات عموماً، فإن اجتماعات الأقسام تكون أحياناً مسرحاً يرغى على خشبته زملاء كبار ويزيدون مهددين بتطير صغار الزملاء جنباً إلى جنب مع رئيس القسم. أعرف عدداً غير قليل من رؤساء الأقسام يبادرون إلى التقيؤ في

اجتماعات القسم الصباحية متوجسين التعرض للإذلال على المثل في أسوأ الحالات وأملين في إضاعة وقت الناس في أفضلها. لقد أدت إحاطة الاجتماعات بأجواء الرعب إلى عزوف أكثر من عضو جديد في الهيئة التدريسية عن التفوه ولو بكلمة واحدة خلال عامهم الأول. ومع ذلك فإن من شأن أي اجتماع ناجح أو انسحاب مثير أن يتمخض عن توجهات جديدة من ناحية وكتلة زملاء متجددة من ناحية ثانية. من الصعب على رؤساء الأقسام والعمداء الحريصين على تحسين مهاراتهم في ميدان إدارة البشر أن يستطيعوا إغفال مسألة عقد اجتماعات ناجحة.

ما الذي يجعل الاجتماعات على هذه الدرجة من الصعوبة؟ تبدو بروتوكولات المناقشة، أولاً، محصورة بنموذجين اثنين: كلام لا نهائي أو قواعد روبرت Robert's Rules، التي ستناقش لاحقاً في هذا الفصل؛ وأغراض الاجتماعات المختلفة لا تتم إجادتها بأي من طريفي السلسلة. نحن بحاجة إلى تنوع أكبر من أدوات النقاش وصنع القرار، ولا سيما تلك الأدوات التي تزيد من احتمالات إقناع المشاركين. وتعاني الاجتماعات، ثانياً، من جميع منغصات أي تفاعل بشري ذاتها من الألف إلى الياء: حواجز الإصغاء، فروق السلطة، الرؤية غير الواضحة، الأساليب المتباينة، الخصومات، جداول الأعمال الخفية. الاجتماعات تزيد من المطبات. ومع ذلك فإننا نتوقع من رئيس القسم أن يشرف على هذا كله، أن يضطلع بدور الحكم، بدور عالم النفس، بدور الأم، بدور مروّض النمرة، ساعياً في الوقت نفسه إلى متابعة النقاش وتركيزه. يكون رؤساء الأقسام بحاجة إلى من يساعدهم على تلمس طريقتهم عبر حقول ألغام العلاقات الشخصية في أثناء الاجتماعات، خصوصاً إذا كانوا راغبين في بلوغ أهداف معينة وتحقيق الانسجام والتناغم في أقسامهم. تبقى الاجتماعات محكومة، أخيراً، بالإخفاق حين نُقحم قضايا معقدة في حصصنا الدراسية الحرة ذوات الخمسين دقيقة مثلما فعلت شقيقات سنديلا بحذائها الزجاجي. ينبغي، بدلاً من ذلك، تحديد أطر الاجتماعات بما يتلاءم مع أغراضها؛ لا بد للشكل من أن يتبع الوظيفة.

تأتي كُتُبُ تحسين الاجتماعات على ذكر عدد كبير من الأدوات والرؤى الجديدة لرؤساء الأقسام والعمداء (انظر مثلاً موسفيك ونلسون Mosvick & Neson؛ هاموند Hammond ، 1996). في هذا الفصل، سادعو إلى النظر على نحو مفاير إلى ثلاثة من أوجه الاجتماعات: وجه المناقشات/ صنع القرارات، وجه الأدوار القيادية، ووجه بنية الاجتماعات.

### تشكيل إطار المناقشات

في 1876، حين كتب جنرال جيش الولايات المتحدة هنري روبرت Henry Robert "قواعد النظام" Robert's Rules of Order كان الرجل يحاول إضفاء النظام على الفوضى التي كانت بالضرورة قد طبعت اجتماعات أيامه عبر توفير الإجراءات البرلمانية على نحو مطبوع. ما زلنا اليوم أمام الخيارين نفسيهما: إما نقاش حر غير مقيد أو إجراءات برلمانية رسمية. قد تكون أوقات معينة يكون فيها النقاش المتدفق بحرية مبرراً، وكثيراً ما يتطلع العاملون في القسم إلى تمكين الاجتماعات من استخراج القرارات من جلبة المناقشات اللانهائية. وقد تكون، بالمثل، أسباباً داعية إلى اعتماد الإجراءات البرلمانية في اجتماعات القسم، بيد أن تلك القواعد قد لا تكون، بالضرورة، راعية لاحتواء القسم، تماسكه، وروح الزمالة فيه.

منذ حقبة روبرت جرى قَطْع أشواط إلى الأمام على صعيد ديناميكيات الجماعة، أشواط

قادرة على توفير رؤى جديدة وبنى إضافية لتعديل النقاش والوصول إلى نتائج (www. agric. Govrptpsp.html/rurallea/ab.ca/ruraldev) كثرة من البنى تُولي عناية خاصة لتعزيز ديناميكيات الجماعة الجيدة القادرة على الإفضاء إلى قَدْر أفضل من التماسك في القسم. والبنى المقترحة أدناه إن هي إلا أمثلة للعديد من

الطرق الممكنة لاقتناص الخيارات الجماعية وتوفير قدرٍ أوسع من المشاركة الجماعية في الاجتماعات دون الارتداد إلى قواعد روبرت.

### تطوير تقنية الجماعة الإسمية

جرى تطوير تقنية الجماعة الإسمية (Nominal group technique (NGT) (دلبك Delbecq ، 1975) أوائل سبعينيات القرن العشرين بهدف عقد الاجتماعات للتوصل إلى القرارات بنوع مختلف من الأساليب. وتقنية الإن. جي. تي NGT. هذا منظم بحيث يكون وقت التفكير متوازناً مع وقت الكلام؛ جميع الأفراد يسهمون، ليس فقط أولئك الذين يستهلون الكلام في الجماعات؛ وتنوع واسع من الأفكار يمكن كشف النقاب عنها.

انظر (<http://128.143.238.20/services/CSA/nominal.htm>) هذه المقاربة قائمة على البناء بدلاً من خض الأدمغة، على الاشتراك بدلاً من التصويت. إن خطوات تكنيك الإن. جي. تي. التي أعتدّها وارده فيما يلي، معدلة قليلاً عن الأصلية :

الخطوة الأولى. اطرح سؤالاً أو قضية واطلب من أعضاء الجماعة أن يعملوا فقط عبر كتابة ردودهم الخاصة في عبارات! من الموضوعات المناسبة لهذه التقنية ما يلي: "ما التوجهات التي يمكن لقسمنا أن يعتمدها في الأعوام الخمسة المقبلة؟" أو "كيف نستطيع إخضاع السلف للتدريج؟".

الخطوة الثانية. بعد ثلاث إلى خمس دقائق، سجل الآراء، رأي واحد لكل شخص، رأياً بعد آخر، في جدول أو لوحة على الشاشة! ينبغي ألا يكون ثمة أي نقاش أو تقويم للآراء في أثناء هذه الخطوة.

الخطوة الثالثة. تُولِّ قيادة الجماعة في مناقشة الآراء، رأياً بعد آخر، توكياً للوضوح خصوصاً! ستقوم الجماعات، على الأغلب، باستئصال التكرار أو الآراء المعنقدة.

الخطوة الرابعة. خصّص لأعضاء الجماعة عدداً معيناً من النقاط واطلب منهم أن يأتوا إلى الجدول (بانتظام أو دونه) لتوزيع تلك النقاط على الآراء الأكثر إثارة لإعجابهم، دونما أي قيد على عدد النقاط التي يمكن تخصيصها لأي بند من البنود! وعدّد النقاط التي تُمنح لكل شخص يتوقف على حجم الجماعة؛ اقترح ضعفي أو ثلاثة أضعاف عدد المشاركين، بما يمكن كل فرد في جماعة مؤلفة من 10 مشاركين من امتلاك 25 نقطة لتوزيعها.

الخطوة الخامسة. دوّن النتائج وشجّع المناقشة الجماعية لهذه الاستنتاجات المستخلصة! إذا كانت الجماعة راغبة، بادر إلى غريبة الأجوبة ووزع النقاط مرة إضافية!

ثمة تنويعات كثيرة على هذا المخطط الإجمالي، إلا أن العناصر الجوهرية هي التالية: توليد صامت لأفكار تُعرض أمام الجميع؛ توزيع نقاط تفضيل؛ ومناقشة للنتائج (هامونز وموري Hammons & Murry، 1995) لقد استخدمت هذه التقنية لجماعات صغيرة، متوسطة ذات 30 شخصاً، وكبيرة مؤلفة من 80 شخصاً تقريباً. بالنسبة إلى الجماعات الكبيرة من شأن فريق مؤلف من قادة الجماعات أن يجعل العملية أكثر كفاءة.

### اختراع المعايير

إن اختراع المعايير (مري وألرهاند Merry & Allerhend، 1977) يساعد الجماعة على الاختيار من بين البدائل عبر لفت أنظار الجماعة إلى المعايير الأهم التي يمكن للبدائل أن تلتقطها. يمكن لأي معهد رياضي، مثلاً، أن يميل إلى التوسع عن طريق إيجاد برنامج في تعليم المغامرات أو تدريب ألعاب القوى أو التعليم الرياضي التكميلي. وباعتماد هذه السيرة، يكون القسم مرشحاً، بادئ ذي بدء، للتعرف على المعايير التي من شأنها أن تكون ذات أهمية بالنسبة إلى القرار مثل

اهتمام الطالب، التوظيف المناسب، المرافق المطلوبة. ومن ثم تُوفّر إمكانية معاينة البدائل وفقاً لكل من المعايير. ولأن التركيز ينتقل من البدائل نفسها إلى معايير القرار، فإن من شأن التقنية، في الغالب، أن تبديد الحجج الإيجابية والسلبية بالنسبة إلى بدائل محددة. ثمة قضايا نموذجية أخرى قد تلائم هذه التقنية مثل: "أي غرفة صف يجب تحديثها أولاً؟" أو "أي اقتراح (اقتراحات) ذو علاقة بالتنمية المسلكية يجب تمويله (ها)؟" هاكم الطريقة التي تعمل بها التقنية:

1) ادرج البدائل على لوحة أو شاشة على شكل شبكة مربعات (انظر الشكل 1/5).

2) تحدد الجماعة المعايير التي ينبغي الحكم على الآراء بموجبها ثم تدرجها على الشبكة. إذا كان بعضها أهم من بعضها الآخر فإن من الضروري تبيان ذلك.

3) كل فرد يقوم كل رأي من منطلق كل معيار، معتمداً مؤشر عالي - متوسط - منخفض أو نظاماً رقمياً لبيان مدى قوة تأييد كل رأي من قبل كل معيار. لخص الأصوات الفردية إلى أصوات مختصرة بالنسبة إلى كل مربع.

4) ناقش النتائج!

في هذا المثال، يكون بديل التعليم الرياضي التكميلي أفضل من البدائل الأخرى على صعيد توفير المعايير، ولا سيما لأنه يوفر ما اعتبر البديل الأكثر أهمية - التوظيف.

شكل 1/5

جدول معايير

الخ	التوقيت	حاجة الطلاب	التوظيف	التمويل	المرافق	
	عالي	عالي	منخفض	متوسط	عالي	تعليم المغامرات
	؟	؟	منخفض	عالي	عالي	تدريب ألعاب القوى
	عالي	عالي	عالي	عالي	عالي	التعليم الرياضي التكيفي
					الخ	البديل الرابع
						البديل الخامس
						البديل السادس
						الخ

المصدر: مري وآلرهاند (1977).

## النتائج

من شأن تحديد إطار النقاش بهذا أو غيره من التقنيات، مثل تقنية العصف الذهني، أن يفرض عَرَضاً بصرياً للأفكار الفردية بما يمكن الجماعة من امتلاك صورة ملموسة لخياراتها الجماعية في اللحظة المعينة. ومع أن هذا قد يبدو ضئيلاً فإنه يطمئن أعضاء الجماعة إلى أن كل شخص، بقطع النظر عن مدى اتصافه بالخلج أو انسحاقه بطوغم السلطة، قد أدلى بدلوه؛ إلى أن الطغيان قد تقلص أو تلاشى كلياً؛ إلى أن النقاش لن يجري حَنْقُه عبر دَفْنِه في عملية تصويت عدائيه بنعم أو لا (برفع الأيدي)؛ إلى أن الجماعة تتناول قضايا جماعية. بعبارة أخرى، يسهم تحديد إطار المناقشات في جعل الجماعة تشعر بأنها جماعة متماسكة ومترابطة .

كذلك يؤدي تحديد إطار النقاش إلى رفع مستوى الكفاءة عبر اختزال الوقت المبدد في الاجتماعات. فأكثر عمليات تأطير النقاش تضع حدوداً للنقاش العام من خلال توجيه الجماعة نحو شكل من أشكال العرض البصري للخيارات أو البدائل. يقوم مدير النقاش بحذف آيات مناجاة النفس والخطب الإنشائية الطويلة، ويدعو إلى عدم الفرق في الكلام الفارغ، الذي يستغرق جزءاً كبيراً من الوقت في عدد كبير من الاجتماعات.

أحياناً يتمكن التنوع الذي توفره سيرورات النقاش المؤطر، بالفعل، من إضفاء قَدْر من الطرافة والمرح على الاجتماعات.

## رسم أطر الأدوار القيادية

كثيراً وكثيراً جداً، ما تقع مسؤولية تحقيق النتائج في الاجتماعات على عواتق رؤساء الأقسام، العمداء، أو عاقدى اجتماعات آخرين. إن المجتمعين يراقبون - بفضول، متعة، أو خوف - ليروا ما إذا كان قادراً على إنجاز الاجتماع، مدى تكرار توقع الأعضاء أن عاقد الاجتماع يستطيع ضبط الجلسة. لذا فإن هذا يشعوز

ويتلاعب بجميع المهمات ذات العلاقة بدفع الناس إلى الموافقة، بإنجاز الأمور في المواعيد المحددة، بضمان المشاركة الشاملة، وبتخاذ الترتيبات. وهذه المهمات المتشعبة تؤدي إلى مطقاليات حتى أفضل عاقي الاجتماعات على صعيد الاهتمام بكل من المضمون، السيورة، والترتيبات في الوقت نفسه، مما يعرض نجاح الاجتماع للخطر. إن نموذج "الرئيس يقوم بكل شيء" يحجب مسؤولية الأعضاء الفردية عن نجاح الاجتماع، إذ يحررهم من الانضباط للحصول على أفضل النتائج من الاجتماعات، لا بد من التعرف على أدوار مختلفة وتخصيصها لأعضاء متباينين. أقسام كثيرة باتت تسلّم بقيمة فصل أدوار الاجتماعات عندما تبادر إلى تعيين أو إدراج اسم أحدهم لتولي دور التسجيل.

### تمايز الأدوار

لعل التمييز الأبرز بين الأدوار المطلوبة بالنسبة إلى الاجتماعات المثمرة هو بين إنجاز المهمات من جهة وضمان تمكين الأعضاء من اكتساب خبرة إيجابية من جهة ثانية، وهما هدفان يمكنهما أن يقودا نحو اتجاهين شديدي التباين. فالتوجه إلى إنجاز المهمات يركّز على الاستكمال السريع دون أي مبالغة في الانحراف إلى الاستغراق في التفكير بأنماط الاشتراك والإشراك. أما التوجه الجماعي فينظر في حاجات الأفراد ضمن الجماعة حتى إذا لم يتم إنجاز المهمة بسرعة. كثيراً ما ينشغل رؤساء الأقسام باستكمال المهمات المطروحة والتي هي قيد الإنجاز على حساب المشاركة والقناعة الجماعيتين. كثيراً وكثيراً جداً، ما تتلقى الأقسام التي تخفق في إيلاء بعض الاهتمام الاستثنائي لكل من العملية والمشاركة، ردود أفعال سلبية على الاجتماعات:

مرة بعد أخرى وعلى نحو كثير التكرار تكون ردود أفعال الناس مضغمة بالخيبة والإحباط. الخيبة لأن المهمات لم تُستكمل. والإحباط

لأن المكاسب المحتملة لأي جماعة.... ألغتها عملياً مشكلة أو أكثر مثل: هيمنة عضو أو اثنين، الإخفاق في توظيف مواهب الأعضاء، نوع من الشعور الطاغي بالتعرض للاستغلال والتلاعب، الضغط استهدافاً للامتثال لجملة مقررة سلفاً من الأجوبة/ الحلول (هامونز وموري، 1995، ص: 10).

أقترح أن يتولى أربعة أشخاص منفصلين في الاجتماعات أربعة أدوار مختلفة هي أدوار: المنظم، المكمل، الميسر، والمسجل.

**المنظم.** يتولى المنظم، وهو رئيس القسم عادة، أمور جدول الأعمال، عمليات الدعم (اللوجستيات)، والتفاصيل. ويقوم المنظم، في الأحوال الطبيعية، بقيادة الاجتماع. كذلك قد يتشاور المنظم مع كل من المكمل والميسر في التخطيط للاجتماع من منطلق ميزتي الكفاءة والإقناع.

لأن المنظم هو رمز السلطة في العادة - سواء أكان رئيس قسم، عميداً، أم مديراً - فإنه القادر الوحيد على خلق أجواء مريحة للجماعة كي تشارك مشاركة كاملة، تكون الاقتراحات الأخرى دون معنى في غيابها (موسفيك ونلسون، 1987). من الأفضل لأي رئيس قسم يطفى على الاجتماعات أو لا يطيق إلا الموافقين على آرائه أن يدير اجتماعاته أمام مرآة الحمام .

**المكمل.** يتركز اهتمام المكمل على مساعدة الجماعة أو حفزها على إنجاز المهمة المطروحة. فهذا الشخص يصر على النتائج ويوظف سلسلة متنوعة من التقنيات لحث الجماعة على إنهاء مهمتها. قد يقوم هذا الشخص بوضع صورة موجزة عن المرحلة التي بلغها النقاش عبر إدراج القرارات المتخذة والقرارات التي لا تزال تنتظر. وقد يبادر هذا إلى التنبية حين يرى أن الجماعة خرجت عن جدول الأعمال أو إلى المطالبة بفصل القضايا. يستطيع المكمل أن يقترح استفتاء

استطلاعياً أو تقنية جديدة لصنع القرارات، أو أن يوصي بأن تتولى لجنة فرعية مهمة تقديم توصيات حول موضوع معين. إن دور المكمل صعب لأنه يتطلب قدراً هائلاً من التركيز على كل من الموضوع المطروح للنقاش من جهة وتدفق الحوار والمحادثة من جهة ثانية.

**الميسر.** يكون تركيز الميسر على ضمان الإشراف الإيجابي للجماعة. فهو يحاول تأمين مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات كما في تمكين الناس من سماع بعضهم البعض. علاوة، يكون الميسر نصيراً لكل شخص ويقتنص الفرص للاحتفال بالنجاحات الفردية والجماعية. وهو يحاول بناء وتعزيز نوع من الشعور بالألفة. من شأن المزاح هو الآخر أن يشكل أداة فعّالة من أدوات الميسر. يستطيع الميسر أن يساعد المنظم باقتراح خطط اجتماعات تتيح المشاركة وبالمساهمة في كبح النزوع الطبيعي لدى المنظم إلى احتكار معظم الكلام. ومثل هذا الدور الشاق يتطلب تركيزاً ليس فقط على موضوعات الاجتماع بل وعلى حساسيات العلاقات فيما بين الأشخاص وأنماط المشاركة.

**المسجل.** يؤلف المسجل سجلاً لاستنتاجات الجماعة. غالباً ما يكون ظهيراً للمكمل إذ يسعى إلى إضفاء معنى على تدفق النقاش. يستطيع أن يلعب دوراً توحيدياً عبر متابعة الاستنتاجات، الخيارات، أو المناقشات على لوحة مرئية، بما يمكن جميع الأعضاء من رؤية مسار التقدم؛ من شأن تركيز جميع العيون على مجموعة واحدة من الملاحظات أن تذكر الجماعة بأهدافها في جعل الأفكار ملكية مشتركة ويلغى الارتباط بالشخص المبتكر للفكرة. ويفيد أيضاً في التأكد من أن الجماعة قد تلقت الفكرة. فبدون مثل هذا التسجيل العلني، كثيراً ما تبقى الأفكار سابعة في الهواء، لا معلقة ولا مطلقة.

ستكون تفاصيل أسلوب وضع هذه الأدوار موضع التطبيق متنوعة، إلا أن العوامل التي سترغب الجماعة في أخذها بعين الاعتبار تشتمل على ما يلي: كيف

يتم اختيار الناس للأدوار؟ كم من الوقت يُمضي الشخص مضطرباً بالدور؟ ما نوع الموارد / التدريبات التي يمكن توفيرها للجدد في الأدوار؟

ومع اضطلاع أعضاء الجماعة بواحد أو أكثر من الأدوار، نرى أن شعورهم بالمسؤولية حيال الجماعة يتنامى، أن آيات الإدراك الجماعي لبعضهم البعض تتسع، وأن الأفراد يستطيعون اختبار أنفسهم بطرق جديدة داخل سوسيولوجيا القسم. وبهذه القيادة المشتركة لشأن الفريق الجماعي، لا يلبث دور رئيس القسم أن يصبح أقل أحادية وضخامة لأن الضوء المنشور يحل محل الضوء المركز على رئيس القسم.

### رسم إطار بنية الاجتماعات

مع بقاء جدول الأعمال مزدحماً كما هو الحال، قد يصاب رؤساء الأقسام بالدوار ولو مدة زمنية واحدة عندما يكون فيها جميع الأعضاء أحراراً لحضور اجتماعات القسم. إذن، ليس مفاجئاً أن يتم عقد اجتماعات القسم عادة في الوقت نفسه، خلال المدة الزمنية ذاتها، بالصيغة إياها، وفي المكان عينه. ومع ذلك فإن مهمات الاجتماعات قابلة لأن تتباين متدرجة بين تلاوة بيانات بسيطة والإقدام على حل مشكلات معقدة، بما يفضي حتماً إلى تبديد الوقت من ناحية (يتناول النقاش ملء الوقت المخصص)، والتناول القاصر لمشكلات أكبر من الناحية الثانية. من شأن إمعان النظر في مسألة رسم إطار بنية الاجتماعات أن يتمخض عن نتائج أفضل، أن يقتل الملل، وأن يفعل فعله في روح الزمالة.

### بعض النصائح الأساسية

لا تعقد اجتماعاً إلا عند الضرورة! نظم الاجتماعات من منطلق إبقاء الشكل تابعاً للوظيفة (المضمون)! لا تعقد اجتماعاً إلا عندما تشي الموضوعات بأن التبادل منشود؛ لا تحاول عقد الاجتماعات لمجرد إطلاق البيانات فقط! نوع أوقات

الاجتماعات إن أمكن، مع تخصيص نصف يوم أو يوم كامل للقضايا المعقدة أو الطويلة و16 إلى 23 دقيقة للبنود الأكثر إيجازاً.

خُذ رأيَ الجماعة! اطلِّع على درجة حرارة الجماعة فيما يخص آراءهم حول مدى نجاح الاجتماعات (نيكولا Nikola، 1999). ضع سلسلة متصلة من 1 إلى 16 لسؤال الأعضاء عن المرتبة التي يضعون فيها الاجتماعات الأخيرة على صعيد التمعُّض عن نتائج أو التشجيع على روح الزمالة أو حُسْن استخدام الوقت. ضع هذه التقويمات على الورق أو على لوحة مضاءة مرة على الأقل في السنة. ينبغي التعقيب على التدريب بسؤال عن الأسلوب الذي تستطيع الجماعة اعتماده التماساً لتحسين نوعية الاجتماعات.

كُنْ خَلِاقاً مع فضائك! نكِّه الاجتماعات بالاستخدام الإبداعي للفضاء. فهذا الأخير يبقى أداة رمزية قوية، يمكن توظيفها لزيادة التلاحم في القسم ولجعل اجتماعات القسم أكثر بهجة. فالغرف حيث المقاعد مصفوفة كما في قاعات المحاضرات تميل إلى الحيلولة دون النقاش الموجه من زميل إلى زميل وتشجيع نمط حديث أكثر رسمية يوجه الجميع فيه كلامهم إلى الرئيس. أحياناً يفيد استخدام غرف مختلفة في خلط أنماط الجلوس المألوفة وصولاً إلى كسر نموذج الاستجابة القابل للتنبؤ. إن الابتعاد عن المدينة الجامعية إلى أحد منتجعات الراحة كثيراً ما يساعد الأعضاء على الخلاص من المسافات التقليدية الفاصلة بين بعضهم البعض ومعالجة المشكلات من منطلقات جديدة.

تجنَّب الرقابة! نوِّع لبنات هيكل جدول الأعمال، مبدِّلاً مواقع الموضوعات التقليدية! إذا كانت لجان فرعية تقوم عادة بتقديم التقارير أولاً، ثم تبادر الجماعة إلى الشروع في عمل جديد، حاول أن تعكس الترتيب بين الحين والآخر!

حاول اعتماد تصميم حوض السمك! في هذا التصميم تجتمع اللجنة في حلقة وسط إحدى الغرف مع كرسي إضافي. يتخذ المراقبون أماكن لهم على كراسي

مصفوفة حول الحلقة الداخلية للاستماع إلى النقاش. إذا رغب أحد المراقبين أن يشارك في مناقشات اللجنة فإنه ينتقل إلى المقعد الإضافي في الحلقة الداخلية للإدلاء بدلوه فالمغادرة بعد الانتهاء.

وظّف الأكل للإغراء! اعمل على توفير الطعام أحياناً قبل الاجتماعات، في أثنائها، أو بعدها! يرفع الطعام من مستوى روح الزمالة (الفريق) لدى الجماعة، بل ويكسر التوترات أحياناً، ويزيد من عدد الحضور.

### خلاصة

يتعين على المؤسسات الأكاديمية، أكثر من أي نمط آخر من أنماط التنظيم، أن تكون في الطليعة على صعيد امتلاك المهارة الفعلية في تشجيع المناقشات الجماعية للقضايا، مراقبتها، وتوظيفها. ينبغي لاجتماعاتنا أن تكون فترة للنظرين.

كثيراً وكثيراً جداً، ما ننظر إلى الاجتماعات على أنها من البديهيات، مفترضين أن الجهود أو المهارات الاستثنائية الخاصة ليست ضرورية لمبادرة هذه الجماعة أو تلك إلى اللقاء، الجلوس معاً، الكلام، فاتخاذ القرارات. بيد أن المشاركة في أي اجتماع، ولا سيما أحد اجتماعات قسم معين، مثلها مثل الأمومة، الأبوة، أو التعليم، إن هي إلا عملية تفاعل إنساني معقدة متعددة الأهداف، التواريخ، والشخصيات، مع نص فرعي ملغز بين السطور ورهانات كبيرة معلقة على النجاح أو الإخفاق.

الاجتماعات هي المكان الوحيد الذي يتفاعل فيه جميع أعضاء الجماعة، يرسخون معاييرهم الجماعية، ويحققون هويتهم الجماعية. توفر الاجتماعات فرصاً استثنائية ثمينة لاكتساب خبرات إيجابية. ومع ذلك نرى أن الاجتماعات كثيراً جداً

ما تفرّخ في أسوأ حالاتها ألواناً من ذهنية العصابات أو الشلل، أو تغلّف نزاعات شريفة وصادقة بطبقة كثيفة من السكر الذائب.

تبقى اجتماعات الأقسام شبيهة بوجبات طعام الأسرة، مواعيد للقاء الجماعة بوصفها وحدة. ومثل أجواء أي وليمة عشاء، قد تكون اجتماعات القسم تجارب زاخرة بالكوايبس، أو قد تكون قادرة على إقرار وتعزيز معايير جماعية مؤهلة لرفع مستوى الانسجام والتلاحم في الجماعة. ومثل ولائم العشاء، مرة أخرى، تتطلب هذه الاجتماعات بعض التخطيط، التركيز، والجهد حتى تصل إلى أفضل النتائج. فلنكن خلاقين، منظمين، وأصحاب عزيمة وتصميم فيما يخص اجتماعنا كما نحن بالنسبة إلى تعليمنا! شهية طيبة!

## مراجع الفصل

- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). Group techniques for program planning. Glenville, IL: Scott Foresman.
- Hammond, S. A. (1996). The thin book of appreciative inquiry. Plano, TX: Thin book.
- Hammons, J. O., & Murry, J. W. (1995, Winter). Applying group decision – making to meetings. The Department Chair, (5) 3, 10 – 11.
- Merry, U., & Allerhand, M. E. (1977). Dveloping teams and organizations. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Mosick, R. K., & Nelson, R. B. (1987). We've got to start meeting like this! Glenveiw, IL: Scott, Foresman.
- Nikola, M. P. (1999, Winter). Maximize departmental collaboration through effective facilitation and meeting management techniques. The Department Chair, (9) 3, 6-7.
- North, J. (1980, Summer). Guideline and Stratetgies for Conducting Meetings. POD Quarterly, 2, 79-91.