

الفصل الأول

الاجتماعات

التعريف والأهداف والأهمية

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تعريف الاجتماعات. 
- عناصر الاجتماعات. 
- أهداف الاجتماعات. 
- أهمية الاجتماعات. 
- مميزات الاجتماعات. 
- عيوب الاجتماعات. 
- الحجم المثالي للاجتماع. 

الاجتماعات

التعريف والأهداف والأهمية

مقدمة:

لا توجد طريقة أفضل لإشراك الأفراد وإعلامهم بالمهام المطلوبة والمحافظة على إنجازاتهم وتحفيز معنوياتهم من اللقاءات بينهم وجهاً لوجه سواء في شكل مقابلات أو اجتماعات.

هذا وتعتبر الاجتماعات بمثابة العنصر الحيوي والحاسم بالنسبة للعمل، لذا تعقد ملايين الاجتماعات في كل أرجاء العالم، وسوف يساعدك الكتاب الحالي في تحسين قدرتك على التعامل مع الاجتماعات وإدارتها بشكل فعال - سواء أكنت مشاركاً أم رئيساً لجلسة الاجتماع.

اسأل نفسك:

- هل يهرب موظفو شركتك من الاجتماعات التي تعقدتها؟
- هل يتذرعون بالأعمال العاجلة والمأموريات المفاجئة في نفس وقت بدء الاجتماع؟
- هل تحقق اجتماعات شركتك غايتها؟
- أم ينفرط وقت الاجتماع في مناقشات حول مسائل هامشية؟

- هل تفضل محاولاتك لجذب انتباه المجتمعين؟
والكتاب الحالي سيحاول الإجابة عن هذه التساؤلات.

تعريف الاجتماعات Meetings :

يتشكل اجتماع العمل من أفراد يجلسون معاً لغرض حل إحدى مشكلات
يتشكل الاجتماع ويكتمل نصابه بحضور أكثر من شخصين.

ومن تعريفات كلمة الاجتماع نذكر:

1- يعرف قاموس ويبستر Webster مصطلح الاجتماع بأنه حركة أو عملية لجمع
الأفراد، أو تجمع من أجل هدف مشترك.

وكما نرى أن الكلمة المهمة في هذا التعريف هي «عملية» Process، بما يشير إلى
التفاعل المتبادل بين أفراد الاجتماع كذلك فإن هناك هدف مشترك بجمع هؤلاء
الأفراد وبدون ذلك ينقلب الاجتماع إلى مناقشات لا جدوى منها بين المشاركين
فيه.

2- يعرف قاموس أوكسفورد Oxford مصطلح الاجتماع بأنه لقاء أو جلسة تجمع
مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد.

3- الاجتماع: إحدى وسائل الاتصال الجمعي المباشر وجهاً لوجه التي يستخدمها
الإنسان حتى يلتقي بالآخرين لمناقشة موضوع معين أو لدراسة مشكلة ما أو
لتخاذ قرار أو لتوزيع الأعمال أو المهام....

4- الاجتماع هو تجمع عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف
التوصل إلى هدف محدد وفي ضوء هذا التعريف، تتمثل أركان الاجتماع في

- وجود عدد معين من الناس يتفاعلون معاً لتحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية المناسبة.
- 5- الاجتماع هو إحدى وسائل الاتصال المباشر بمجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد ومشترك.
- 6- الاجتماع هو لقاء بين أكثر من فرد تجمعهم اهتمامات مشتركة تحت قيادة واحدة في مكان وزمان محددين للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها.
- 7- الاجتماع هو لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالباً إلى كيان تنظيمي واحد، يجتمعون بشأن تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.
- 8- الاجتماع هو لقاء يضم مجموعة كبيرة نسبياً من المهنيين أو من المواطنين أو الاثنين معاً لمناقشة بعض القضايا التي تهمهم أو تهم المجتمع الذي يعيشون في إطاره.
- 9- الاجتماع هو تجمع شخصين أو أكثر للتشاور وتبادل الرأي في مشكلة معينة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول:

إن الاجتماع هو إحدى وسائل الاتصال الجماعي والهادف والمخطط والمباشر وجهاً لوجه. ومن حيث أنواع الاتصال، فإن الاجتماعات من أهم طرق الاتصال الشفوي، حيث فيها يتم تبادل وجهات النظر الخاصة بموضوع ما أو مشكلة معينة، وذلك بهدف تدارس الموضوع واتخاذ قرار فيه، أو دراسة المشكلة والوصول إلى حل لها.

كذلك تعتبر الاجتماعات من طرق الاتصال المكتوب، حيث التواصل بين الأعضاء يتم في ضوء جدول أعمال الاجتماع، ومن خلال تبادل المعلومات والمذكرات

والتقارير، ومن خلال محضر الاجتماع الذي يتم كتابته وطباعته وتوزيعه على جمع الأعضاء.

وأي اجتماع له طرفان هما: رئيس الاجتماع وأعضاء الاجتماع، يجتمعون معاً بغرض تحقيق هدف أو أهداف محددة، وذلك خلال مدة زمنية معينة، يتحاورون ويتناقشون معاً حول موضوعات مشتركة تهتم المنظمة بطلق عليها جدول الأعمال.

والمدير يحتاج إلى عقد الاجتماعات عندما يتطلب الأمر ذلك، بمعنى أن المشكلة المطلوب حلها أو القرار المطلوب اتخاذه لا يستطيع أن يقوم بهاتين المهمتين بمفرده، كذلك يحتاج المدير إلى عقد الاجتماعات عندما يكون في حاجة إلى معرفة آراء أعضاء آخرين ومعرفة المعلومات التي لديهم حول المشكلة أو هذا القرار.

إن الاجتماعات غالباً ما تستهلك وقتاً ومالاً، وكلاهما عنصران ثمينان، لذلك لا تدعو لعقد اجتماع إلا عند الضرورة القصوى.

والقاعدة هنا: إذا أمكن حل المسائل دون اجتماع، فعليك إلغاء الاجتماع

عناصر الاجتماعات:

- يمكن تحديد أربعة عناصر رئيسية لأي اجتماع، يمكن تحديدها كالتالي:
- 1- العنصر البشري: المشاركون في الاجتماع.
 - 2- العنصر المادي: مكان الاجتماع من حيث صلاحيته وتجهيزاته.
 - 3- موضوع الاجتماع: الموضوع الذي سيدور حوله النقاش والبحث.
 - 4- التفاعل: تفاعل المجتمعون مع موضوع المناقشة لإبداء الرأي.

أهداف الاجتماعات:

الأهداف:

الأهداف Aims عبارة عن تقارير بالنتائج المتوقع إنجازها. ومن منظور إداري فإن الأهداف هي الغايات التي تسعى المنظمة والمدراء إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة.

وهناك مواصفات للأهداف الجيدة نذكر منها:

يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة ومرنة وموضوعية وواقعية وطموحة ومرتبطة وقابلة للقياس وتم وضعها بشكل جماعي وديمقراطي.

وفي كتابات أخرى يمكن استخلاص خصائص أو مقومات الأهداف الجيدة كالتالي:

SMARTER Aims

• Specific.	• محددة.
• Measurable.	• قابلة للقياس.
• Achievable.	• قابلة للتحقيق.
• Relevant.	• مرتبطة / متصلة
• Time Limited	• محددة بزمان معين.
• Enhance performance.	• تساعد الأداء.
• Raise standards.	• تعمل على رفع وزيادة المعايير

تمرين: اكتب أحد الأهداف التي تهتم بتحقيقها في عملك على أن يتوفر بها الشروط السابق ذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أهداف الاجتماعات:

يكون الهدف من وراء معظم الاجتماعات أحد الأسباب التالية:

- 1- نقل أو تبادل المعلومات.
- 2- إصدار التعليمات.
- 3- بحث الشكاوي.
- 4- الفصل في المنازعات.
- 5- إصدار القرارات.
- 6- استحداث أفكار مبتكرة.
- 7- تبادل وجهات النظر حول موضوع محدد.
- 8- تبادل وجهات النظر حول مشكلة ما.
- 9- اقتراح الحلول للمشكلات.
- 10- التخطيط.
- 11- متابعة العمل.

تمرين: أضف من عندك أغراض أخرى:

..... -12

..... -13

..... -14

أهمية الاجتماعات:

تشير أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها عن «إدارة الاجتماعات» إلى أن الاجتماعات تعبر عن ثقافة الشركة وطريق تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة وهي تقاس الطريقة التي يتم بها العمل داخل الشركة. هل هي تعاونية تقوم على المشاركة أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم، وكل مدير، برأيه وبأسلوب عمله، أم خلافية، بمعنى أن نجاح أحد الأقسام يعتبر فشلاً للأقسام الأخرى.

الق نظرة على ما يدور داخل قاعة اجتماعات شركتك. ماذا ترى؟

هل اتصل بأحد هاتفياً وتلقيت الإجابة المألوفة التالية «إنه في اجتماع» وهل استطعت أن تعرف مقدار الوقت الذي يقضيه المديرون في الاجتماعات وبالتالي فهل الاجتماعات ضرورية؟ ربما تكون كلمة «ضرورية» هنا ليست دقيقة. وبالتالي فإن العبارة الأكثر دقة التي يمكن استخدامها هنا «مرغوب فيها» "Desirable". وذلك لأن المنظمات يمكن أن تستمر بدون اجتماعات، ويقصد بعبارة مرغوب فيها أن هناك مواقف معينة ربما فيها الاجتماعات أفضل طريقة لتحقيق الأهداف.

ظهر اهتمام خاص خلال العقدين الماضيين بموضوع إدارة الوقت. فظهرت كتب ومقالات في الموضوع. وكشفت الدراسات المسحية التي ظهرت في الدول الغربية عن أن الاجتماع واحد من أهم الأنشطة التي تستنفذ وقت المدير في أية منظمة. وتوصل

(هنري منتزبرج Henery Mintzberg) إلى أن المدير الأمريكي مثلاً يقضي (69٪) من وقت العمل في الاجتماعات.

ويعقد في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين اثني عشر وخمسة عشر مليون اجتماع في كل يوم عمل، الأمر الذي يثير التساؤل التالي، هل جميع هذه الاجتماعات ضرورية؟ وإذا كانت كذلك فهل من الممكن توفير جزء، ولو ضئيل من الوقت الذي يقضي في كل اجتماع دون أن يؤثر على فعاليته؟

وتساؤل آخر، هل تمثل هذه الاجتماعات البديل الأفضل، أم أنه يمكن الاستغناء عن نسبة منها بالاتصالات الهاتفية، ومن ثم تحقيق وفر كبير في الموارد المتاحة؟.

إعداد هذا الجزء من الدراسة أساساً، لأولئك المسئولون عن تخطيط الاجتماعات إدارتها، سواء أكانوا يعملون في المنظمات العامة أو الخاصة أو التطوعية والناس حيال الاجتماعات نوعان: أناس يحبونها وأناس يكرهونها.

فأما الذين يحبونها فإنهم يقدمون مثلاً جيداً للحاجة إليها، وبالتالي فإنه لا مندوحة من حسن دارتها، وأما الذين يرون فيها شراً، فذلك لما تتكبدته المنظمات بسببها من تكاليف باهظة.

ومهما اختلفت وجهتاً النظر، بين مؤيد ومعارض، فإن الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين. كما أنها وسيلة فعالة ومقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش. ومن هنا فإن القضية الأساسية ليست في المفاضلة بين أن تكون الاجتماعات أو لا تكون، بل هي في المفاضلة بين هذه الوسيلة وغيرها من الوسائل، وإذا ما تم اختيار هذه الوسيلة فكيف يمكن أن نجعل منها وسيلة فعالة؟

مميزات الاجتماعات؛

الاجتماعات إذا كانت مخططة وفعالة، فإنها تتصف بالصفات التالية:

- 1- تعمل على توفير الوقت.
- 2- تعمل على توفير المال.
- 3- تضم الأعضاء المناسبين.
- 4- توفر نظرة شمولية للمشكلة.
- 5- توفر البدائل المطلوبة لحل المشكلة.
- 6- تساعد المدير على اتخاذ القرارات السليمة.
- 7- توفر المعلومات والبيانات المطلوبة بشكل سريع.
- 8- توفر عنصر القبول والسلامة والجماعية للقرارات التي يتم اتخاذها في الاجتماع.
- 9- تعتبر فرصة لتصحيح الأخطاء والتعامل معها بموضوعية.

تمرين: أضف من عندك بعض المميزات الأخرى:

- 10-
- 11-
- 12-
- 13-

وهناك ملحوظة هامة في هذا الشأن:

هي أن رصد كل هذه المميزات للاجتماعات لا يعني أنها وسيلة ليس لها عيوب، وإنما مثلها مثل كل وسائل الاتصال الأخرى لها مميزات وعيوب.

عيوب الاجتماعات؛

الاجتماعات إذا كانت غير مخططة وغير فعالة، فإنها تتصف بالصفات التالية:

تستهلك الوقت، يقول بيتر دراكر في هذا الشأن أنه إذا كانت الاجتماعات تشغل 25% من وقت المدراء، فهذا دليل على الضعف الإداري في مؤسساتهم.

- 1- تستهلك الأموال.
- 2- ضعف الإعداد للاجتماعات.
- 3- عدم وجود جدول أعمال للاجتماعات.
- 4- توزيع جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة غير كافية.
- 5- عدم الالتزام بجدول الأعمال.
- 6- حضور بعض الأعضاء غير المناسبين.
- 7- إدارة غير ديمقراطية للاجتماع.
- 8- عدم إتاحة الفرصة الكافية للنقاش والحوار المتبادل.
- 9- تعتبر فرصة لتمتدح الإدارة نفسها.
- 10- تعتبر فرصة لتفريغ الموظفين.

تمرين: أضف من عندك بعض العيوب الأخرى:

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

في ضوء عيوب الاجتماعات السابق رصدها السؤال الآن: ما هو الحل؟ هل نلغي الاجتماعات؟ هل نحول قاعات الاجتماعات إلى أماكن تمارس بها أنشطة أخرى؟ هل نكتفي بتبادل المذكرات والتقارير والتليفونات والبريد الإلكتروني..؟

الإجابة الصحيحة «لا»، لأن الاجتماعات إذا تم التخطيط السليم لها وإذا تم الإعداد الجيد لها فإنها سوف تكون وسيلة هامة جداً لتحقيق أهداف مشتركة عديدة، كذلك فإن الاجتماعات كما أنه لها عيوب فإنه في المقابل لها مميزات - تم ذكرها آنفاً - أيضاً.

كذلك يجب التذكير بأن كل وسيلة من وسائل الاتصال لها مميزات وعيوب. ولا يوجد أي وسيلة كلها مميزات أو كلها عيوب.

الحجم المثالي للاجتماع؛

تؤثر عوامل كثيرة في تحديد الحجم المثالي للاجتماع منها على سبيل المثال، أهداف الاجتماع.

ويشير آلان باركر Alan Barker في كتابه عن «الاستعداد لاجتماعات العمل» إلى أن أي اجتماع يفوق عدد الحاضرين عن اثني عشرة، سوف يواجه مشكلات في التعاطي كمجموعة واحدة، وسيستج عن ذلك على الأرجح مجموعات فرعية داخل الاجتماع.

أما الرقم المثالي لاجتماع أعمال داخل المنظمة أو المنشأة فيتراوح ما بين ستة وتسعة مشاركين، وهو عدد يمكن توجيهه والتحكم فيه، علماً بأن ذلك العدد كاف لعمل المناظرات وإثارة المناقشات المرجوة، وتشجع هذه النوعية من الاجتماعات بهذا العدد على الحضور والمشاركة؛ حيث يعلم المشاركون أنهم سيكونون محل اهتمام، وسوف يصغي الآخرون لما يقولونه.