

مرحلة أثناء الاجتماع

مقدمة:

مرحلة أثناء الاجتماع هي المرحلة الثانية أو المرحلة الوسط. في عملية إدارة الاجتماع وبذور نجاح هذه المرحلة «مرحلة الإعداد للاجتماع».

وتبدأ مرحلة أثناء الاجتماع بخطوة افتتاح الاجتماع وتنتهي باختتام الاجتماع.

والفصل الحالي يهدف إلى تحديد خطوات هذه المرحلة والقواعد الرئيسية التي يجب الاسترشاد بها بل والالتزام بها حتى تحقق هذه المرحلة أهدافها بكفاءة وفعالية، مع الإشارة إلى أنواع عقليات المجتمعين وأنماط الآراء المعارضة وكيف نتعامل معها.

خطوات مرحلة أثناء الاجتماع:

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة أثناء الاجتماع كالتالي:

- 1- الحضور قبل الموعد بخمس دقائق أو في الموعد.
- 2- إلقاء التحية والابتسامة.
- 3- الجلوس في المكان المخصص.
- 4- قيام رئيس الاجتماع بإلقاء التحية والابتسام والسؤال عن أحوال الأعضاء.

- 5- الإيذان ببدء الاجتماع بعد التأكد من استيفاء النصاب القانوني.
- 6- التعريف بالأعضاء الجدد إن وجدوا والشكر والعرفان للأعضاء السابقين.
- 7- تعريف الأعضاء بمنسق الاجتماع وسكرتير الاجتماع وميقاتي الاجتماع.
- 8- تسجيل الحضور والغياب والاعتذار.
- 9- استعراض جدول أعمال الاجتماع.
- 10- التصديق على محضر الاجتماع السابق.
- 11- الانتقال إلى باقي بنود جدول الأعمال.
- 12- الحوار والنقاش حول بنود جدول الأعمال.
- 13- أخذ وقت للراحة إذا كان الاجتماع طويلاً.
- 14- الخروج بالقرارات والتوصيات والمقترحات.
- 15- عرض سريع لما تم الاتفاق عليه.
- 16- الإعداد للاجتماع القادم من خلال الاتفاق بشكل مبدئي على جدول أعمال الاجتماع القادم، مع تحديد موعد وزمن ومكان الاجتماع القادم.

إجراءات الانعقاد الصحيح للاجتماع:

يمكن تحديد إجراءات الانعقاد الصحيح للاجتماع في البنود التالية:

- 1- الدعوة الصحيحة للاجتماع.
 - 2- قانونية الحضور.
 - 3- قانونية رئاسة الاجتماع.
- والآتي شرح موجز لبعض الخطوات الهامة:

افتتاح الاجتماع:

الانطباع الأول مهم جداً، والإنجليز يقولون الانطباع الأول يدوم The First Impression is the Last one فالثواني الخمس الأولى في أي اجتماع أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل يؤدي إلى اختلاف كبير. لذلك يجب الاهتمام بنفسك كأنه يوم عرسك من ناحية الملابس الأنيقة، وبشاشة الوجه، وتصنيف الشعر، حتى الحذاء يجب أن يكون نظيفاً لامعاً وذلك قبل الذهاب للاجتماع.

وضح عند افتتاح الاجتماع الإجراءات المتفق عليها: وهكذا فسيصبح أداء المشاركين أفضل إذا علموا ما الذي تتوقعه منهم، كن مثلاً يحتذى به إذا التزمت بقواعدك فسيحذون حذوك.

ابدأ في الوقت المحدد: إذا لم تفعل ذلك، فسوف يتأخر البعض عن الوصول في الوقت المحدد في المرة المقبلة. ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد وستصل رسالتك للمجتمعين.

حدد غاية الاجتماع أو هدفه: استند إلى جدول الأعمال، حدد النقاط المشتركة بين المجموعة للوصول إلى هذا الهدف.

انحز كل المقدمات اللازمة: تأكد من أن المجتمعين يعرفون بعضهم بعضاً، رحب بالأعضاء الجدد واعتذر عن المتغيين.

أعلن الإجراءات والجدول الزمني للاجتماع: أعلن عن مدة الاجتماع وعن أوقات الاستراحة، حدد المساهمة التي تنتظرها من الآخرين، وكيف تنوي أن تدير الحوار.

خذ كل بند على حدة وبالترتيب: وضح ماهية البند الذي تجري مناقشته وأعد

إلى النظام المشاركين الذين انصرفوا نحو بنود أخرى.

- استند إلى جدول الأعمال.
- لا تبدأ بمعالجة أي بند جديد قبل الانتهاء من البند الذي يسبقه.
- وضح غاية البند المذكور.
- حدد قائد المهمة.
- ذكر المجموعة بالوقت المحدد.

على قائد المهمة أن يحدد المهمة وأسباب مناقشتها والنتائج المتوقعة منها وشروط تنفيذها بنجاح: كيف سنعلم أننا توصلنا إلى تحقيق أهدافنا. كن مستعداً لتوجيه اهتمام المجتمعين مرة بعد أخرى إلى هذه الأهداف والنتائج ومعايير النجاح.

بعض القواعد المنظمة لإدارة الاجتماعات:

يرى كل من ألان باركر Alan Barker وريتشارد تشانغ Ricchard Chang أن هناك قواعد رئيسية عديدة لا بد من الاسترشاد بها لإنجاح مرحلة أثناء الاجتماع، من هذه القواعد نذكر:

- 1- عدم المقاطعة والالتزام بالصمت عندما يكون دور الآخرين بالكلام.
- 2- عدم انتقاد وتجريح آراء الآخرين.
- 3- المساهمة في الأفكار المقبولة لدى الآخرين.
- 4- البقاء مفتوح الذهن والابتعاد عن الحكم المسبق.
- 5- بدء الاجتماع وإنهاؤه في الوقت المحدد.
- 6- مشاركة الجميع مطلوبة كما أن سيطرة البعض مرفوضة.
- 7- قبول الاعتراضات عندما تكون مشفوعة بالحلول المقترحة.

- 8- القبول بالحل الوسط عندما يكون ذلك ضرورياً.
 - 9- القبول بسلطة المنسق التي تحوله الحفاظ على القواعد الرئيسية.
 - 10- الالتزام بالبرنامج التحضيري وبالوقت المخصص لكل موضوع.
- وبصياغة أخرى وضع فريدمان Friedman خمس قواعد منظمة لإدارة الاجتماعات هي كالتالي:
- 1- ينفق أعضاء المجلس على الالتزام بجدول اجتماعات المجلس، وتجنب التطرق إلى موضوعات فرعية قبل الانتهاء من مناقشة الموضوعات الأصلية.
 - 2- سيتم تزويد أعضاء المجلس بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بالموضوعات والقضايا المطروحة على المجلس.
 - 3- يشجع المجلس أعضائه على الطرح الأمين والمخلص لآرائهم، بل والسماح بعدم ذكر مصادر معلوماتهم إذا اقتضت الضرورة ذلك، عند مناقشة الموضوعات والقضايا التي تتمتع بنوع من الحساسية.
 - 4- يتفق المجلس وأعضاؤه على متابعة تنفيذ القرارات التي يتخذونها، بها يرونها مناسبة من الأساليب والتصرفات.
 - 5- يقر أعضاء المجلس بأن الاتصالات الجيدة تبدأ بالإنصات الجيد، وعلى ذلك فهم يتفقدون على ضرورة الاستماع لبعضهم البعض.

تذكر أثناء الاجتماع:

- 1- التقدم بشكل يجذب الانتباه في بداية الاجتماع.
- 2- وضع القواعد بشكل سليم وعادل ومنطقي وموضوعي.

- 3- المعلقات: كثيراً ما يضيع وقت الاجتماع في بحث أمور جانبية غير مدرجة في جدول الاجتماع. استخدم سلة المعلقات؛ حيث يتم تسجيل كل ما يظهر أثناء الاجتماع ولا يكون ضمن جدول الاجتماع. وطمأن المجتمعين أن هذه المعلقات ستتم مناقشتها في الاجتماع القادم.
- 4- مراعاة راحة المجتمعين.
- 5- وفر أدوات التفكير واللعب.
- 6- وفر الموسيقى الهادئة.
- 7- وفر المرطبات المناسبة.
- 8- املأ قاعة الاجتماعات بالحركة.

يجب أن نقر بأن الجلوس والإنصات في الاجتماعات لا يلائم كل الشخصيات. في الحضارة اليونانية القديمة كانوا يسمون مدرسة أرسطو الفلسفية بالمدرسة المشائية، لأن الطلبة والمدرسين كانوا يحضرون ويتناقشون وهم يمشون في قاعة المحاضرات، التي كانت عبارة عن بهو متسع، بدون كراسي، وكانوا يعتقدون أن المشي يولد الأفكار ويحفز على الإبداع، بينما الجلوس يدفع العقل للكسل.

تنظيم أوقات الراحة؛

أخذ قسط من الراحة لا يجب أن يشعر بالذنب. بل إنه سيساعدك على العمل من جديد بنشاط وحيوية، فجزء من تنظيم وقت العمل أن يكون فيه جزء الراحة والترفيه، فإن النفس تسأم بطول الجهد، والقلوب تكل من طول العمل. وقد قال سيدنا علي عليه السلام: «روحوا القلوب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إذا كانت عميت». لقد أظهرت الدراسات أن فترات الراحة القصيرة (من 5 إلى 10 دقائق) عقب كل

ساعة عمل، أفضل من فترات الراحة الطويلة (ساعة أو ساعة ونصف) عقب كل 4 أو 5 ساعات عمل.

من هذا المنطق لابد من أخذ وقت الراحة في حالة الاجتماعات الطويلة. وذلك من أجل الانتعاش واستعادة الحيوية. كذلك فإن استخدام وقت للراحة قد يمنع المشاركين فرصة مناقشة بعض موضوعات الاجتماعي في إطار غير رسمي قليل انعقاد الاجتماع مرة أخرى. وينصح بعد تقديم وجبات كبيرة من الطعام خلال فترة الراحة، لأن ذلك غالباً ما يصيب المشاركين. بالحمول والنعاس. هذا يوم يمكن تناول الوجبات الكبيرة بعد انتهاء الاجتماع.

تجنب إهدار الوقت؛

يقول وليام ين: «إن الوقت هو أكثر ما يحتاجه الإنسان وبالرغم من ذلك فإنه من أكثر الأمور التي يسئ استخدامها».

إهدار الوقت في الاجتماعات يكلف كثيراً، بالإضافة إلى تكلفة مرتبات الأشخاص الذين يحضرون الاجتماع. لذا يكون من المهم ألا يضيع وقت الاجتماع أو وأن يتم حضور الاجتماعات غير الضرورية، أو أن تكثر المقاطعات والتفريعات أو ألا تحقق الاجتماعات الغرض المطلوب منها. لا تسمح بأية تكتيكات مثل: التطويل في الخطب التي ليست لها علاقة بالاجتماع أو إعادة مراجعة النقاط عدة مرات. إذا كنت رئيساً؛ فسيكون دورك هو إدراك تلك التكتيكات وضمان أن الاجتماع يستمر في إنجاز ما انعقد من أجله. ومن المقترحات الإضافية لتجنب إهدار الوقت في الاجتماعات هو تشجيع الأفراد على حضور الأفراد التي تخصهم فقط في هذه الاجتماعات.

توفير بيئة اجتماعية ونفسية مناسبة:

على رئيس الاجتماع أن يوفر بيئة اجتماعية ونفسية مناسبة لجميع المشاركين في الاجتماع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- 1- خفض التوتر والقلق.
- 2- احترام الآخرين.
- 3- إثارة الدافعية.
- 4- تشجيع التفاعل المتبادل.
- 5- تحقيق الأمان.
- 6- التأكيد على مبدأ السرية.
- 7- عدم طلب كتابة الأسماء على الأوراق التي توزع على أعضاء الاجتماع بغرض استقصاء معين أو لاستطلاع رأيهم في موضوع معين، لاسيما في المراحل الأولى لبناء الثقة بين الأعضاء. لمكن بعد بناء الثقة وسيادة روح التعاون داخل المؤسسة أو الشركة ستجد الأعضاء يكتبون أسماءهم دون أن يُطلب منهم ذلك، مهما كانت حساسية الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء.

عدم توفير ما سبق قد يؤدي إلى التوتر والقلق البدني وذلك يسبب:

- 1- تقليل التركيز ونقصان الانتباه واليقظة.
- 2- تشتت الانتباه وفقدان الاهتمام.
- 3- تقليل سرعة رد الفعل والتوافق.
- 4- نقصان الراحة الجسمية.
- 5- نقصان المقاومة للإجهاد والقلق.

نصائح عند توجيه الأسئلة أثناء الاجتماع:

- 1- أهمية الإنصات.
- 2- الملاحظة الواعية.
- 3- الانتباه والتركيز.
- 4- محاولة فهم لغة الجسم Body Language.
- 5- استخدام الأسئلة المفتوحة.
- 6- تجنب الأسئلة المغلقة.
- 7- تجنب الأسئلة الغامضة.
- 8- تجنب الأسئلة الإيحائية.
- 9- تجنب الأسئلة العدوانية.

عقليات المجتمعون :

قسمت أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها «تفكير الفريق» عقليات المجتمعون في الاجتماعات تبعاً لصفاتهم إلى الأنماط التالية:

- 1- **العقلية الرقمية:** وهم من يفكرون أفضل باستخدام الأرقام والحسابات، وينفرون من التفكير المجرد البحت. والمطلوب من رئيس الاجتماع هو أن يوفر لهؤلاء ما يحتاجون من أرقام وإحصائيات ومقارنات ونسب...
- 2- **العقلية البحتة أو النظرية:** وهم من يتوصلون إلى حلول أفضل إذا لم تثقلهم بالأرقام. ومن الأنسب أن يستخدم رئيس الاجتماع معهم الشرح النظري.
- 3- **العقلية السماعية:** وهؤلاء يحبون أن يسمعوا منك، ويهملون ما يرسل إليهم من أوراق وتقارير، والمطلوب من رئيس الاجتماع هو أن يوفر لهم ما يحتاجون إليه، بأن يدعوهم لكل اجتماع يعقده.

4- **العقلية البصرية:** وهؤلاء يفضلون التعامل مع التقارير والأوراق المرسلة لهم أكثر من السماع، وهم يفكرون في الصور والأشكال والمجسمات وألوان الصور. وحتى يستفيد رئيس الاجتماع من أصحاب هذه العقلية عليه أن يوزع عليهم المستندات والبيانات الخاصة بالموضوع محل البحث، وأن يرفق أيضاً بعض الرسومات التوضيحية.

5- **العقلية الحركية:** هؤلاء تهبط قدراتهم العقلية والبدنية نتيجة للجلوس دون حراك لفترات طويلة، فيشعرون بالملل والنعاس. لذلك على رئيس الاجتماع أن يملأ قاعة الاجتماعات بالحركة، كأن يطلب من المشاركين أن يغيروا أماكنهم بين الحين والآخر.

تمرين: عقليات المجتمعون

نوع العقلية	خصائصها	ماذا تفعل معها؟
العقلية الرقمية		
العقلية البحثية أو النظرية		
العقلية السماعية		
العقلية البصرية		
العقلية الحركية		

آراء أعضاء الاجتماع:

آراء أعضاء الاجتماع متنوعة ومتعددة ومختلفة في أحيان كثيرة. هذا ويمكن رصد بعض هذه الآراء كالتالي:

في بعض الأحيان يكون لدى بعض أعضاء الاجتماع آراء معارضة وهذا شيء طبيعي بل ومتوقع، وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها: وجود العديد من الاختلافات بين المجتمعين من حيث السن والجنس والتعليم والمهنة والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة في العمل والثقافة...

في كتابه «الاستعداد لاجتماعات العمل» يقسم آلان باركر Alan Barker هذه الآراء في أربعة أشكال هي كالتالي:

الآراء الانتقادية؛

إن الأساس المنطقي للآراء الانتقادية هو أنه يمكننا تعزيز هذه الآراء على ما يبدو، من خلال تحديد نقطة ضعف فكرة ما. ولكننا عادة نعتقد أن الانتقاد موجه إلى شخصنا، ونحاول الدفاع عن أفكارنا والتصدي للانتقاد والتهجم على المنتقد.

الآراء الذاتية؛

عندما نضطر للدفاع عن الأفكار وكأننا ندافع عن أنفسنا، تتحول الأفكار إلى آراء. والآراء أفكار قد خمد تأثيرها، وهي افتراضاتنا حول ما يمكن أن يكون صحيحاً بشكل عام وما يجدر به أن يكون ذلك، أكثر مما هي افتراضات عما يمكن أن يكون صحيحاً في ظروف معينة.

قد تكون الآراء: قصصاً (حول ما حصل وما كان ممكناً أن يحصل، ولماذا كان من الممكن أن يحصل). وتفسيرات (لأسباب عدم سير الأمور على ما يرام، ولأسباب فشلنا). وتبريرات (لتنفيذ أمر أو عدم تنفيذه)، واتهام الآخرين بالخطأ (أنا على صواب وأنت على خطأ)، وثرثرات (تشعرنا بارتياح أكبر ولكن على حساب الآخرين)، وإطلاق الأحكام العامة (حتى لا نكلف أنفسنا بالتفكير).

لقد اعتدنا على إبداء الآراء حتى أصبحنا نمزج بينها وبين الحقيقة. متى سمعت كلمة «واقع» في اجتماع، يمكنك التأكد من أن أحدهم يعبر عن رأيه.

الآراء السياسية:

عندما تصبح الأفكار آراء، يصبح التعبير عن الفكرة عملاً سياسياً، والتهجم على فكرة تهجماً على صاحبها، ومساندتها تحالفاً معه. نحن نلجأ إلى الحوار لنأبي بـ «قواعد للقوة» ولنهدم خصومنا، ولنتلاعب بالأفكار، ونبت صوراً مشوشة ونحضر على الانشقاق والإشاعات.

الآراء الصارمة:

كل تفكير يبدأ بافتراضات حول الحقيقة. وكل ما تقوم به الآراء المعارضة هو أنها تختبر هذه الافتراضات عندما تقابلها ببعضها بعضاً. نسمي هذا عادة «المنافسة». وكل تفكير يشكك بهذه الافتراضات الأساسية يعتبر خارجاً عن الموضوع. لا يمكن للأفكار أن تتطور من خلال نقاش، لأنها إذا أرادت أن تواجه التهجمات فلا بد من أن تصبح صارمة.

يكون عادة التفكير الصارم نتيجة لـ: الالتزام بالسلطة (ما تريده الإدارة العليا هو الصحيح)، تأثير التقليد (مهنتنا مشت على هذا المنوال طوال السنوات المائتين الماضية، العادة (هذه هي طريقة تفكيرنا في هذه المؤسسة). الاستعداد للجهل (التفكير بهذه الطريقة يوفر علينا عناء التعمق في البحث أو التعامل مع التفاصيل المزعجة).

إن أكثر ما يؤثر سلباً على التفكير خلال الاجتماع هي الآراء المعارضة، ورغم ذلك نعطيها اعتباراً ونفوذاً كبيراً. إن المديرين الذين يتمكنون من الدفاع عن أفكارهم والتصدي للانتقادات العدائية يصبحون أبطالاً. وقد تتم ترقيتهم على أساس

شخصيتهم القوية. فتصبح الآراء المعارضة حرباً من البراهين والبراهين المعاكسة. والتي تستمر من تلقاء نفسها.

إذا أردت تحسين مستوى الآراء في اجتماعك، عليكم أن تساعد على الخروج من هذه الحلقة. يمكنك اعتماد عدد من التكتيكات.

كي ترد على الآراء الانتقادية المعاكسة أطلب بالتحديد أجوبة إيجابية عن فكرة ما: مثلاً ما الجيد في ذلك؟

كي ترد على الآراء الذاتية، أطلب براهين تدعم هذه الآراء. أسأل مثلاً: في أي ظروف؟ وتصد للملاحظات واطلب معلومات تؤكدها.

كي ترد على الآراء السياسية: أطلب من المجموعة كلها أن تفكر بطريقة نظامية. واطلب أجوبة إيجابية وسلبية عن كل فكرة بطريقة نظامية، واطلب أجوبة إيجابية وسلبية عن كل فكرة بالترتيب. طور هذه المقاربة بوسائل مختلفة كالتحليل الذي يعتمد على: القوة والضعف وفرص النجاح ومخاطر الفشل. أطلب من المجموعة ألا تركز على أكثر من ناحية واحدة في الوقت عينه.

كي ترد على الآراء الصارمة: أسأل مثلاً: ماذا لو؟ ابحث بتأن عن الافتراضات التي تخفيها هذه الأفكار وتصد لها. أسأل كيف ستصبح المسألة إذا ما نظرنا إليها من زاوية مختلفة تماماً أقلب الأفكار رأساً على عقب وانظر ماذا سيحصل.

تقرير المسؤوليات:

إن التأكد من فهم كل عضو في الاجتماع للمسؤوليات التي تقع على عاتق بناء على ما تقرر في الاجتماع له فوائد عديدة نذكر منها:

- 1- الحيلولة دون حدوث سوء فهم أو أي خطأ في التواصل.
- 2- الحيلولة دون توقف مسيرة العمل.

م	الاسم	العمل المطلوب (المسؤوليات)	موعد انتهاء العمل
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

اختتام الاجتماع:

يقول آلان باركر Alan Barker أن حسن اختتام الاجتماع مهم بقدر حسن افتتاحه. على الحاضرين أن يعرفوا تماماً ماذا سيجري بعد الاجتماع ومن المسئول على ذلك.

أوكل أكبر عدد ممكن من الأعمال إلى الحاضرين، لكن تأكد أن ما من أحد، (بها فيه أنت). بأعمال كثيرة غير واقعية، إن تحميل الآخرين المسؤولية يجعلهم نوعاً ما كأنهم أصحاب العمل، ويطور لديهم المهارات الفردية ويعزز الفريق.

وضح تماماً في كلامك ما هي الأعمال التي وافقت عليها، إذا ظل أحد البنود المتعلقة بالعمل غير واضحة، فلن يكون الآخرون متأكدين مما سيفعلونه أو أنهم سيتملصون من القيام به، كل بند يتعلق بالعمل يجب أن يخصص له من يهتم به (ويفضل أن يكون هذا الشخص مسئولاً عن تنفيذه). ووقت محدد لإنجازه يلي انتهاء الاجتماع مباشرة.

إذا كانت شروط الرضا المتعلقة بعمل تم الاتفاق عليه غير واضحة، فلن تتمكن من الحكم عما إذا كان العمل قد أنجز أو لم ينجز.

- يجب أن تكون الشروط.
- محددة.
- يمكن قياسها.
- تم الاتفاق عليها مع المسئول عن العمل.
- متعلقة بوقت محدد.

وأخيراً، أُمْنَحُ المسئول عن العمل ثقتك بأنه سينفذ العمل. وكن واضحاً بأنك ستدعمه وتدرّبه، وتعطيه الشروط اللازمة، وبأنك ستكون حاضراً لأي استشارة أو نصيحة وأوكل إليه المهمة أمام الجميع.

أبقِ نسخة مكتوبة عن كل القرارات والأعمال. قد يكون مفيداً أن توزع تلخيصاً عن الأعمال قبل توزيع المحضر، أو أثناء ذلك. يجب أن يتم الاتصال بكل من تتعلق بهم هذه الأعمال. عن طريق المذكرة أو البريد الإلكتروني.

يمكنك الآن أن تختتم الاجتماع، أجعل ملاحظتك الأخيرة إيجابية متطلعة إلى المستقبل ومقتضية.

- لخص كل ما تقررته وحدد المسار الذي سيتبع.
- تأكد من أن سكرتير الاجتماع راضٍ عن محضره.
- حدد تاريخ ووقت الاجتماع المقبل إذا كان الأمر ضرورياً.
- ركز على إنجازات الاجتماع.
- أشكر الجميع على حضورهم ومساهماتهم.