

الفصل الثامن

مرحلة ما بعد الاجتماع

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع. 
- مفهوم التسجيل. 
- مقومات الكتابة الإدارية الفعالة. 
- معوقات الكتابة الإدارية الفعالة. 
- ما هو محضر الاجتماع؟. 
- الهدف من كتابة محاضر الاجتماعات. 
- خطوات كتابة محضر الاجتماع. 
- أنواع محاضر الاجتماعات. 
- خطوات كتابة محضر الاجتماع. 
- العناصر التي يجب مراعاتها عند كتابة محاضر الاجتماعات. 
- الأخطاء الشائعة في كتابة محاضر الاجتماعات. 
- متابعة الاجتماع. 
- استقصاء: قياس كفاءة الاجتماع. 

مرحلة ما بعد الاجتماع

مقدمة:

مرحلة ما بعد الاجتماع هي المرحلة الثالثة والأخيرة في عملية إدارة الاجتماع. وتبدأ هذه المرحلة بخطوة طباعة محضر الاجتماع ومراجعته وتنتهي بالاستعداد للاجتماع القادم. والفصل الحالي يهدف إلى تحديد خطوات هذه المرحلة مع إلقاء الضوء بشكل تفصيلي لموضوع كتابة وطباعة محضر الاجتماع من حيث التعريف والأهداف والأنواع والخطوات والعناصر الموضوعية والشكلية الواجب مراعاتها عند كتابة محاضر الاجتماع.

خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع:

هذا ويمكن تحديد خطوات مرحلة ما بعد الاجتماع كالتالي:

- 1- طباعة محضر الاجتماع ومراجعته.
- 2- توزيع محضر الاجتماع.
- 3- تقييم الاجتماع.
- 4- متابعة القرارات.
- 5- متابعة التنفيذ.
- 6- الاستعداد للاجتماع القادم.

مفهوم التسجيل Recording؛

التسجيل هو عملية جمع إعداد وتنظيم وتدوين وتوثيق والاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والقرارات والتوصيات المتعلقة بموضوع معين، الذي قد يكون: اجتماع أو زيارة أو برنامج أو نشاط معين..

ويعتبر التسجيل عملية أساسية في الإدارة، ولا غنى عنها، وجزء من مهام العاملين في أي منظمة، وبدونه يترتب عليه كثير من المشكلات، وتصبح الأمور غير واضحة، والاتجاه غير محدد....

مقومات الكتابة الإدارية الفعالة؛

1- الوضوح Clear

2- الاكتمال Complete

3- التناسق Consistent

4- السلامة Correct

5- الاختصار Concise

تمرين: أضيف من عندك مقومات أخرى؟

- -6
- -7
- -8
- -9
- -10

معوقات الكتابة الإدارية الفعالة:

- 1- عدم الدقة.
- 2- العاطفية.
- 3- الانفعال.
- 4- المبالغة.
- 5- عدم السلامة اللغوية.
- 6- تذوق الحقائق.
- 7- عرض الآراء غير الموثقة.

تمرين: أضف من عندك معوقات أخرى:

- 8-
- 9-
- 10-
- 11-

ما هو محضر الاجتماع؟

يشكل محضر الاجتماع Minutes السجل الرسمي للاجتماع، والغرض من محضر الاجتماع، هو الاحتفاظ للمستقبل وبشكل مختصر بالمعلومات التالية:

- 1- أن الاجتماع قد عقد.
- 2- أين ومتى عقد الاجتماع؟
- 3- من حضر الاجتماع؟
- 4- ماذا تقرر في الاجتماع؟

الهدف من كتابة محاضر الاجتماعات:

الهدف من كتابة محاضر الاجتماعات تدوين المناقشات والآراء، والقرارات والتوصيات والقرارات التي يتم التوصل إليها خلال الاجتماع. ومحضر الاجتماع يعتبر الوثيقة الرسمية التي يتم الاستناد إليها في العديد من الأمور، أهمها: رسم الاستراتيجيات بما يتبعها من سياسات، وخطط، وبرامج، وإجراءات، وقواعد، بالإضافة إلى توجيه مسار عمليتي التخطيط والمتابعة.

خطوات كتابة محضر الاجتماع:

- 1- قم بتحديد النوع المناسب في تسجيل محضر الاجتماع.
- 2- حدد عناصر محضر الاجتماع.
- 3- نظم ورتب المعلومات حسب عناصر محضر الاجتماع.
- 4- أكتب مسودة للمحضر.
- 5- راجع المسودة وسرد الأحداث والقرارات مع رئيس الاجتماع.
- 6- أنهى تسجيل المحضر.
- 7- انسخ من المحضر عدة نسخ.
- 8- أعرض المحضر على رئيس الاجتماع.
- 9- وزع المحضر على الأشخاص والجهات المعنية.
- 10- تأكد من وصول المحضر إليهم.
- 11- نفذ التوصيات الخاصة بك.

أنواع محاضر الاجتماعات:

يمكن أن نميز بين طريقتين في إعداد محاضر الاجتماعات هما كالتالي:

محضر الاجتماع القصصي Narrative Minutes:

يعطي هذا المحضر وصفاً لما دار في الاجتماع ويدون تفاصيل كاملة عن التفاعل الذي حدث داخل الاجتماع تجاه الرئيس والأعضاء والموضوعات أو المشكلات التي تمت مناقشتها.

فعلي سبيل المثال: نجد أن المحضر يتضمن ما قاله كل واحد من المجتمعين حول ما أثير من موضوعات داخل الاجتماع وقبل أن نعرف ما اتخذ من قرارات. فإن المحضر يخبرنا ما دار من نقاش حول هذا الموضوع أو ذلك إيجابياً وسلبياً. وغالباً ما يستخدم هذا النوع من المحاضر في الاجتماعات الصغيرة.

محضر الاجتماع التقريري Resolution Minutes:

محضر الاجتماع التقريري، كما هو واضح من اسمه يهدف إلى تقرير أو رصد القرارات التي تم الموافقة عليها. بمعنى أن هذا النوع من المحاضر يهدف إلى أن يقدم سجلاً للاجتماع مركزاً على القرارات التي تم اعتمادها مع عرض موجز للاقتراحات التي لم تعتمد، والرسائل التي عرضت ولم يبت بأمرها، والتقارير التي وصلت ولم يتخذ قرارات بشأنها.

ومع أن محضر الاجتماع هذا لا يعطي صورة، أو انطباعاً عما دار في الاجتماع من نقاش أو حوار بين الحضور، فإن له عدداً من المزايا منها أنه: مختصر ومركز موضوعي ورسمي.

وبعض الكتابات تطلق على نمط التسجيل القصصي بالتسجيل الذي يركز على

التفاعل والأشخاص Interaction / Persons Oriented Record، وعلى نمط التسجيل التقريري بالتسجيل الذي يركز على المشكلة Problem Oriented Record. ويرى محمد فتحي المعداوي أن محاضر الاجتماعات تأخذ صور ثلاث رئيسية، هي كالتالي:

أ- الصورة الأولى لكتابة محاضر الاجتماعات:

يمكن أن يخرج محضر الاجتماع على شكل تلخيص لما دار في الاجتماع من مناقشات دون الحاجات لتسجيل هذه المناقشات بصورة مباشرة ودون التركيز على ذكر رأي كل عضو من أعضاء الاجتماع بالنسبة لمسألة معينة.

ب- الصورة الثانية لكتابة محاضر الاجتماعات:

وفي هذه الحالة تخرج محاضر الاجتماعات في صورة الكلام المباشر لأعضاء الاجتماع المشتركين في المناقشة أي يذكر اسم العضو بجانب الكلام والرأي الذي أبداه مع بعض الاختصار البسيط.

ج- الصورة الثالثة لكتابة محاضر الاجتماعات:

وتمثل هذه الصورة الأسلوب المختصر في كتابة محاضر الاجتماعات حيث يكتفي في محضر الاجتماع بذكر مكانه وموعده والأعضاء الحاضرين، ويذكر في المحضر رؤوس الموضوعات التي نوقشت في الاجتماع مع القرارات التي تم اتخاذها بشأنها.

العناصر التي يجب مراعاتها عند كتابة محاضر الاجتماعات

عند كتابة محاضر الاجتماعات ينبغي مراعاة عدة عناصر، يمكن تقسيمها إلى شقين هما:

أ- الهيكلية العامة للمحضر.

ب- محتويات المحضر.

أ- الهيكلية العامة للمحضر:

ينبغي إعطاء هذا الشق أهمية خاصة من حيث ترتيب وتسلسل، وترقيم ما يحتويه المحضر.

بغرض نقل وقائع الاجتماع إلى القارئ بصورة واضحة، وفيما يلي العناصر التي يجب مراعاتها في هيكلية المحضر.

صفحة البرواز أو العنوان Window Page:

هناك أهمية كبيرة للغاية بصفحة البرواز أو العنوان، وكما يقول المثل الشعبي «الخطاب يقرأ من عنوان». وبالتالي فإن هذه الصفحة تقود القارئ إلى محتويات المحضر بشكل عام من خلال عنوانه وبوضوح الشكل أدناه نموذجاً لصفحة البرواز أو العنوان.

شركة.....

إدارة التدريب.....

محضر الاجتماع الدوري الثاني لعام 2008

لإدارة التدريب بتاريخ 2008/5/8

ويراعي في صفحة العنوان ما يلي:

- 1- أن يكون العنوان واضحاً ومحدداً.
- 2- أن يعبر عن موضوع الاجتماع تعبيراً جيداً.
- 3- أن يكون العنوان مقيداً بقدر الإمكان.
- 4- أن يحدد نوع الاجتماع ورقمه.
- 5- أن يحدد تاريخ عقد الاجتماع.
- 6- ربط تسلسل المحضر بجدول الأعمال.
- 7- وضع مقدمة للمحضر تبين وقت ومكان وتاريخ الاجتماع، ورئيس الاجتماع وأسماء الحضور والمعتذرون، وتوضيح الهدف من عقد الاجتماع.
- 8- وضع خلاصة للمحضر تتضمن المقترحات، والتوصيات، والقرارات التي تم التوصل إليها خلال الاجتماع في حالة وجود عدة موضوعات مطروحة على جدول أعمال الاجتماع، فيستحسن ذكر القرارات بعد استعراض المناقشة الخاصة بكل بند، بدلاً عن سرد جميع القرارات في نهاية المحضر (الخلاصة).
- 9- استخدام نظام بسيط في ترقيم فقرات المحضر، بحيث يسهل على القارئ تتبع أحداث الاجتماع (أولاً، ثانياً، ثالثاً...، ثم 1 و 2 و 3 و 4....، ثم أ، ب، ج...).

أولاً:

.....

.....

ثانياً:

..... 1-

..... 2-

3-

4-

أ-

ب-

ج-

ثالثاً:

ب- محتويات المحضر:

محتويات المحضر: هي استعراض ما دار في الاجتماع من آراء. ومناقشات وما اتخذ من توصيات. وقرارات، ويتطلب هنا المقدرة على فهم الحقائق وجمع المعلومات وترتيبها، لذا يجب على سكرتير الاجتماع (كاتب المحضر) إتقان عدة مهارات أهمها.

1- التعرف على القواعد الأساسية لعلم النحو والإملاء والهجاء.

2- مهارات الاستماع والإنصات.

3- مهارات التعرف على تفكير الأغلبية في اتخاذ القرارات.

4- مهارات التركيز.

هذا ويتطلب من سكرتير الاجتماع أو كاتب المحضر إتباع الأسلوب العلمي المتأدب عند الكتابة والطباعة، وذلك مع مراعاة النواحي الموضوعية التالية:

1- التعبير عن المعنى المقصود بالعدد المناسب من الكلمات.

2- استخدام الجمل القصيرة والسهلة في الكتابة.

3- عدم البدء في الكتابة إلا بعد كافة الحقائق والمعلومات.

4- استخدام الصيغ اللغوية المحددة المعنى.

5- عدم التكرار.

6- استخدام الكلمات المعاصرة.

7- تكتب النصوص محضر الاجتماع بصيغة الفعل الماضي وبجمل وعبارات تامة.

8- تجنب استخدام ضمائر المتكلم مثل: أنا ونحن..... الخ.

كذلك عليه أن يراعي النواحي الشكلية التالية:

1- ترك مسافة سطرية واحدة أو مسافتين بين السطر والسطر التالي.

2- يكون الهامش الأيمن للكتابة بمقدار 3.5 سم، أما بقية الهوامش فتكون بمقدار 2 سم فقط.

3- كتابة العنوان الرئيسي لمحضر الاجتماع في أعلى منتصف الصفحة عندما يكون قصيراً جداً.

4- استخدام العناوين الجانبية أو الفقرات في كتابة محضر الاجتماع يساعد على قراءته.

5- ضرورة ترقيم جميع الصفحات.

6- تشكيل الكلمات التي يمكن أن تفهم بأكثر من معنى.

7- تجنب الأخطاء الشائعة سواء كانت لغوية أو مطبعية.

8- بالنسبة للمواد المقتبسة التي ترد في محضر الاجتماع توضح داخل علامات التنصيص.

ونبين فيما يلي المعلومات التي يجب أن يتضمنها محضر الاجتماع:

1- عنوان المحضر: وهنا يجب مراعاة التالي:

أ- أن يكون عنوان المحضر دالاً على الاجتماع ويعرفه تعريفاً واضحاً.

- ب- يكتب العنوان في أعلى وسط الصفحة بحروف كبيرة.
 - ج- يكرر كتابة العنوان وتاريخ عقد الاجتماع على جميع صفحات المحضر.
 - 2- موعد ومكان الاجتماع.
 - 3- موافقة المجتمعين على محضر الاجتماع السابق.
 - 4- من كان حاضراً ومن كان غائباً ومن كان رئيس الجلسة وعدم الحضور.
 - 5- كل الاقتراحات المقدمة من الحضور بشكل رسمي، واسم صاحب الاقتراح، وأسماء الذين أثنوا على الاقتراح، والذين عارضوه. وعندما يطرح الاقتراح للتصويت فيتم تسجيل نتائج التصويت، وأحياناً تسجيل خلاصة للمناقشات التي دارت حول كل اقتراح من مؤيد أو معارض، ثم النتيجة النهائية للتصويت.
 - 6- أسماء الذين عينوا لشغل مناصب معينة، وأسماء الذين تمت تسميتهم كأعضاء في لجان أو هيئات.
 - 7- تسجيل التقارير المقدمة بكاملها أو خلاصة عنها، وحين توضح بكاملها فتضاف إلى محضر الاجتماع كملحق، مع ذكر اسم كاتب التقرير في نص المحضر، وذكر أن التقرير قد قدم.
 - 8- تلخيص للمناقشات التي دارت في الاجتماع والتي لم تبلور عنها اقتراحات محددة، مع ذكر أسماء الأعضاء الذين اشتركوا في النقاش.
 - 9- المراسلات الواردة إلى رئيس الاجتماع وتذكر باختصار مع تسجيل ما دار حول كل رسالة من نقاش، أو اقتراح أو رأي أو قرار.
- والآن بعض النماذج التي يمكن أن تساعد في تسجيل الاجتماعات:

أهداف الاجتماع:			
.....			
.....			
الدعوة للاجتماع موجهة من: الوقت: من الساعة..... إلى الساعة ... التاريخ:.....		الموجه: المنسق: الكاتب:	
الأعضاء الغائبون:		الأعضاء الحاضرون:	
-1		-1	
-2		-2	
-3		-3	
-4		-4	
5		-5	
المهلة	الأشخاص المكلفون	ملاحظات/ نتائج القرارات المتخذة	النقاط المطروحة

نموذج لمحضرا اجتماع

محضرا اجتماع.....

اجتماع..... يوم..... الموافق..... الساعة.....

وقد حضر الاجتماع:

- أعضاء
- 1-

.....
- 2-

.....
- 3-

.....
- 4-

.....

واعتذر عن عدم الحضور كل من:

- 1-

.....
- 2-

.....

ولم يحضر ولم يعتذر كل من:

- 1-

.....
- 2-

.....

اعتبر الاجتماع صحيحاً لحضور عدد..... عضواً.

وفي بداية الاجتماع قرأ السكرتير محضر الاجتماع السابق، ولما لم يعترض عليه أحد من الأعضاء اعتبر صحيحاً واعتمده رئيس المجلس.

ثم انتقل المجلس لمناقشة جدول الأعمال المتضمن الموضوعات الآتية:

-1

-2

-3

واتخذ في الاجتماع القرارات الآتية:

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

وانتهى الاجتماع في الساعة وافق على تحديد يوم
للجلسة القادمة.

نموذج محضر اجتماع
(النموذج الثاني)

محضر اجتماع

اجتماع يوم الموافق الساعة

وقد حضر الاجتماع:

- 1- رئيساً
- 2- عضواً
- 3- عضواً
- 4- عضواً
- 5- عضواً

واعتذر عن عدم الحضور كل من:

- 1-
- 2-

ولم يحضر ولم يعتذر كل من:

- 1-
- 2-

اعتبر الاجتماع صحيحاً لحضور عدد عضواً.

وفي بداية الاجتماع قرأ السكرتير محضر الاجتماع السابق، ولما لم يعترض عليه أحد من الأعضاء اعتبر صحيحاً واعتمده رئيس المجلس.

ثم انتقل المجلس لمناقشة جدول الأعمال المتضمن الموضوعات الآتية:

الموضوع الأول:

وقد طرح رئيس المجلس موضحاً الإطار العام للموضوع كما طرح الموضوع للمناقشة من قبل الأعضاء:

عضو (1)

عضو (2)

عضو (3)

بعد انتهاء مناقشة الموضوع، طلب الرئيس من السيد عضو الاجتماع إعداد وصياغة مشروع القرار، حيث قام بإعداده وقام الرئيس بعرضه على الأعضاء.

وقد حاز مشروع القرار الأغلبية، حيث وافق عليه عضواً.

وبذلك يكون نص القرار كالاتي:

.....

.....

الموضوع الثاني

الموضوع الثالث

وقد انتهى الاجتماع في الساعة واتفق على تحديد يوم للجلسة القادمة.

محضر الاجتماع رقم 1

بخصوص

عقد الاجتماع رقم () في الساعة يوم بتاريخ / / 2008، حيث افتتح رئيس الاجتماع يشكر جميع أعضاء الاجتماع على حضورهم واستعدادهم لموضوعات الاجتماع.

تلا ذلك قراءة سريعة للقرارات والتوصيات التي تمت في الاجتماع السابق، ومراجعة ما تم منها وما يجب أن يتم خلال الفترة القادمة.
ثم تم مناقشة البنود التالية:

م	البند/ الموضوع	المناقشة	القرارات والتوصيات
1			
2			
3			
4			

ولقد انتهى الاجتماع في الساعة، واتفق الحاضرون على أن يكون الاجتماع القادم يوم الموافق / / 2008.

أعضاء الاجتماع: الاسم: التوقيع:

الاسم: التوقيع:

الاسم: التوقيع:

وهكذا

سكرتير الاجتماع: الاسم: التوقيع:

رئيس الاجتماع: الاسم: التوقيع:

الأخطاء الشائعة في كتابة محاضر الاجتماعات؛

هناك عدة أخطاء شائعة يقع فيها سكرتير الاجتماع أثناء عملية إعداد وكتابة محاضر الاجتماعات نذكر منها:

- 1- عدم وضوح الأهداف من وراء كتابة محاضر الاجتماعات.
- 2- اعتماد السكرتير على الأسلوب الإنشائي عديم الفائدة في كتابة المحضر.
- 3- عدم التسلسل في ذكر الأحداث والوقائع التي حدثت أثناء الاجتماع.
- 4- عدم ذكر الأفعال مقترنة بأسماء فاعليها.
- 5- نظرة إتباع أساليب مقننة ومحددة في تسجيل محاضر الاجتماعات.
- 6- نظرة السكرتير لتسجيل محضر الاجتماع على أنه عمل روتيني. مما يؤثر على درجة اهتمامه بهذه المهمة وعدم حرصه على تدقيق البيانات والمعلومات المدونة.
- 7- الكتابة بشكل معقد للغاية أو بسيط للغاية.
- 8- الإساءة لبعض الأعضاء عندما تنسب لهم أمور لا تخصهم أو غير مرتبطة بموضوع الاجتماع.

متابعة الاجتماع؛

ينبغي أن يكون هناك متابعة لما تم اتخاذه من قرارات في الاجتماع، وهناك ثلاثة أشياء يجب أن تتم بعد الاجتماع.

- 1- تقييم الأفراد للإجراءات التي تمت وتقييمهم بمدى كفاءة الاجتماع، والغرض من ذلك هو معرفة انطباعات الأعضاء عن الاجتماع (حسنته وسيئاته). ومعرفة كيفية تطوير أسلوب العمل في الاجتماعات في المرات القادمة.

- 2- إعداد تقرير عن ما تم في الاجتماع وإنجازات الأعضاء في الاجتماع، وهذا التقرير يتم توزيعه على الأعضاء وعلى كل الأطراف التي يهتمها موضوع الاجتماع.
- 3- ينبغي على رئيس الاجتماع أن يتأكد من التزام الأفراد بالقرارات والتوصيات التي تم اتخاذها في الاجتماع.

استقصاء قياس كفاءة الاجتماع:

وضع أحمد ماهر في كتابه «مهارات إدارة الاجتماعات» استقصاء لقياس كفاءة الاجتماع، يمكن أن يساعد القارئ في هذا الشأن.

التعليمات:

ضع دائرة صغيرة حول الرقم الذي يصف شعورك (أو تقيّمك) لكل جملة من الحمل التالية، وذلك حول آخر اجتماع اشتركت فيه.

علماً بأن الرقم (1) يعني معترض تماماً و(2) يعني معترض، و (3) يعني محايد، و (4) يعني موافق، و(5) يعني موافق تماماً.

م	بنود كفاءة الاجتماع	1	2	3	4	5
1	لقد فهمت الغرض من الاجتماع بوضوح.					
2	الأفراد الذين يهتمهم موضوع الاجتماع حضروا كلهم.					
3	كان لدى جميع المشاركين الفرصة في المشاركة وإبداء الرأي.					
4	كان لدى وقتاً كافياً ومعلومات كافية فعدد نفسي للاجتماع.					
5	رئيس الاجتماع مكان موفّقاً في تنفيذ الاجتماع وعدم ضياع الوقت.					

م	بنود كفاءة الاجتماع				
1	2	3	4	5	
6					لقد فهمت ماذا تعني نتيجة الاجتماع بالنسبة لي.
7					أؤيد نتائج الاجتماع،
8					رئيس الاجتماع كمان واعياً لكل الأفكار التي طرحت (أو عرضت).
9					لقد فهمت الدور المتوقع لي أثناء الاجتماع.
10					الأفكار عرضت بوضوح وقد فهمها جميع الحاضرين.
11					كانت لدي المشاركين الرغبة في العمل الجماعي.
12					في نهاية الاجتماع كان كل فرد يعرف مالا هو المطلوب منه بوضوح.
13					استغرق الاجتماع الوقت المناسب له.
14					أجندة الاجتماع كانت واضحة ومن السهل متابعة تنفيذها.
15					التسهيلات اللازمة للاجتماع كانت متوفرة ومريحة.
16					المشاركة كانت موزعة على جميع الأفراد بالتساوي حتى أن كل فرد استغرق نفس الوقت في التعبير عن رأيه؟
17					تم إزالة المشاحنات (أو الخلافات) بين الأفراد بسرعة.
18					تم اتخاذ القرارات بطريقة عادلة للجميع.
19					تعامل جميع الأعضاء مع بعضهم باحترام.
20					كانت هناك الفرصة لرؤية جميع أعضاء الاجتماع من نفس المكان والمساعدات السمعية والبصرية كانت مريحة.
					أجمع درجاتك

تفسير النتائج:

- إذا حصلت على أكثر من 80 درجة فإن الاجتماع ممتاز.
- إذا حصلت على 64-80 درجة فإن الاجتماع جيد.
- إذا حصلت على 51-65 درجة فإن الاجتماع متوسط.
- إذا حصلت على 50 درجة فإن الاجتماع سيئ.