

الفصل الرابع

إدارة الاجتماعات

* دور رئيس الاجتماع:

لا يمكن أن يتخيل اجتماع بدون قيادة توجه دفة الاجتماع لتحقيق أهدافه، لذا يلعب رئيس الاجتماع دوراً مصيرياً في فعالية الاجتماع، وهذه المهمة تتضمن:

1. المحتوى / خبرات وأفكار المشاركين.
2. التفاعل / أسلوب معالجة المحتوى بين المشاركين.
3. التنظيم / طريقة تنظيم المعلومات والمشاركين لتحقيق هدف الاجتماع.

* تنظيم اجتماعات صنع القرار/

تنظيم اجتماعات صنع القرار وذلك للحفاظ على تركيز الانتباه على المشكلة وانضباط حلها، ولكي يكون قرارك رشيداً وملائماً عليك بما يلي:

1. تحديد البدائل: وهي عبارة عن توفير حلول متعددة لحل المشكلة والتي سوف يكون من ضمنها القرار الرشيد بعد عمليتي العصف الذهني وأسلوب المجموعة الاسمية.

2. الاختيار بين البدائل: يتوفر أمام المشاركين في الاجتماع أساليب عديدة لاختيار وضع القرار منها:

- التصويت بأخذ أصوات المشاركين حول قرار معين.
- الاجتماع بين المشاركين على قرار معين.
- أسلوب المجموعة الاسمية.
- التقييم على أساس المعايير المتفق عليها بين المشاركين.
- الترتيب على أساس المعايير من الأعلى إلى الأدنى حسب كل معيار.
- مقارنة ازدواج البدائل على أساس المعايير لتسهيل صنع القرار.

3. تشجيع المناقشة.

المناقشة الناجحة تعتمد على مساهمات المشاركين وأن يدلي كل بدلوه بنوع من الحرية في عرض الأفكار، كما أن الاستخدام الأمثل للأسئلة هو الذي يثري المناقشة، وهذه الأسئلة هي على النحو التالي:

- عامة: وهي التي تفتح مجالاً واسعاً لردود الفعل المتوقعة وهي أقل خطورة.
- محددة: وهي التي على فكرة محددة؛ وقد تكون محرجة ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.
- غير مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى المجموعة مباشرة، وهي أقل خطورة.
- مباشرة: وهي التي يتم توجيهها إلى شخص معين، وقد تكون مربكة، ولكن تستخدم بعد الاطمئنان.

4. معالجة المواقف الصعبة:

- تعتمد الاجتماعات على التفاعل بين المشاركين، لذا يتوقع حدوث بعض المواقف التي من شأنها أن تقلل من فاعلية الاجتماع، ومنها:
- محاولة أحد الأشخاص السيطرة على المناقشة: والعلاج بالحديث انفرادياً إلى هذا الشخص "المسيطر" بأن يعطي الفرصة لغيره من المشاركين.
 - رغبة أحد الأشخاص في الجدل: والعلاج باتخاذ موقف مباشر من قبل الرئيس ضده بأنه يضيع وقتاً ثميناً باعتراضاته التي تقاطع سير الاجتماع.
 - قيام أحد الأشخاص بإجراء مناقشة أخرى مع جيرانه: والعلاج يكون بصمت الرئيس والنظر إلى هذا الشخص، وعادة ما يؤدي هذا إلى إعادة النظام إلى الاجتماع.

- الشخص الخجول أو فاقد الثقة: والعلاج يكمن بطرح سؤال في مجال خبرة هذا الشخص الخجول ليكسر حاجز الرهبة والخوف لدى هذا الشخص.
- الشخص المعادي أو المتشكك: والعلاج يكون بلباقة الرئيس وإشعار هذا الشخص بمكانته واهتمام حقيقي بوجوده وآرائه.
- الشخص الذي يحاول أن يأخذ الرأي بدلاً من أن يعطيه: والعلاج يكون بقيام الرئيس بتحويل السؤال إلى المجموعة ثم العودة إلى الشخص الذي طرح السؤال.

5. إدارة الخلافات:

تعتبر الخلافات ظاهرة صحية لاختلاف تفكير ونفسيات المشاركين في الاجتماعات، وهذه الخلافات فيها جانب سلبي وجانب إيجابي. فإذا تجاوزنا الجانب السلبي وركزنا على الجانب الإيجابي فسوف نجد أن الموقف أو المشكلة سوف يطرح فيه العديد من الآراء والأفكار ووجهات النظر مما يثري ساحة الاجتماع بحلول عديدة لذلك يتحمل رئيس الاجتماع دوراً مهماً في إدارة الخلافات خصوصاً الجوانب الإيجابية.

*ما الذي يسبب الخلاف:

ينشأ الخلاف عادة عند تعارض رغبات أو وجهات النظر سواء على المستوى الجماعي أو الفردي وقد يرجع الخلاف إلى:

- سوء الاتصال وذلك بعدم الاستماع الجيد أو عدم التركيز أو سوء فهم وجهة نظر الآخرين.
- اختلاف المفاهيم بين شخصين حول نفس التجربة، وكلّ منهما له وجهة نظر لاختلاف المفاهيم.
- اختلاف القيم بين الأشخاص يحدد قبول أو رفض وجهات النظر أو الآراء.
- اختلاف النتائج المفضلة بحيث كل شخص يريد حلاً مختلفاً لنفس المشكلة.

*فهم الخلاف:

يساعد فهم الخلاف على إيجاد أفضل المخرج لجمع وجهات النظر في وجهة نظر مشتركة أو ربما محايدة، بيد أن كل خلاف له إستراتيجية محددة له؛ لأن العلاج الخاطئ قد يوسع دائرة الخلاف، ومن هذه العلاجات للخلافات:

- الإصدار ومضمونه أن الانتصار أهم من العلاقة.
- حل المشكلة وهدفها اهتمام الانتصار بالخلاف مع الاحتفاظ بالعلاقة.
- المقايضة وهو مدخل تراجمي عند تعذر الوصول إلى نتيجة مرضية.
- التنازل وهو عكس الإصرار بمعنى تقديم العلاقة على الانتصار.

- التفادي وهو تأجيل الحل حتى تهدأ الأوضاع وتجميع معلومات أكبر.

*معالجة الخلاف:

- لعلاج الخلاف أثناء الاجتماع توجد عدة أساليب منها:
 - المواجهة: بحيث يلقي كل شخص رأيه بحرية وتتطلب جهداً انفعالياً وذهنياً.
 - التسوية: ويقصد بها الوصول إلى تسوية مرضية للأطراف المشاركة.
 - التهدئة: ويقصد بها تهدئة المشاكل والمحافظة على العلاقات، وغالباً ينتهي الاجتماع دون حل.
 - استخدام السلطة لمعالجة الخلاف: وذلك بفرض الحل المرضي من جهة واحدة فقط.
 - التحالف: وذلك بتكوين تحالف بين الأشخاص لإجبار الآخرين على قبول وجهة نظرهم وتهميش رغبات الآخرين.
- وأخيراً أفضل العلاجات لحل الخلاف هو أسلوب المواجهة؛ فإنه يحافظ على مصالح الجميع، ورغم الاختلاف فإنهم قد يشتركون في حلول فعالة للمشكلة.

*معالجة المواجهة أثناء الاجتماعات:

- هناك أساليب إيجابية لتجنب أو لتدارك الخلاف أثناء الاجتماع فعندما ينشأ اختلاف عليك بما يلي:
 - توضيح الأهداف والوصول إلى اتفاق حولها.

- الحث على الفهم والتركيز على وجهة النظر المختلفة.
- التركيز على الاعتبارات المنطقية من حقائق وحجج وبراهين والمشاكل والحلول الممكنة.
- إيجاد البدائل وذلك بتقديم بدائل من قبل المشاركين لتلافي الخلاف.
- جدولة المشكلة وذلك بتدوين وجدولة المشكلة للدراسة والبحث لحفظ ماء الوجه.
- استخدام الأسلوب المرح يفيد في تخفيف حدة الوقف وتمهيد الطريق لحل المشاكل.

*المشارك الجيد في الاجتماع يقوم بما يلي:

- الاستعداد للاجتماع
- يقدم الأفكار للمناقشة
- يستمع إلى أفكار الآخرين.
- يدرس المشكلة بموضوعية.
- يساهم في السلوك المنضبط للاجتماع.
- يقدم المعلومات الاسترجاعية إلى رئيس الاجتماع.
- ينفذ الإجراءات المتفق عليها.

