

## الفصل الخامس

### تطوير الاجتماعات

#### \*كيف تقوم بتطوير الاجتماعات؟

لا شك أن الممارسة الصحيحة تؤدي إلى الإتقان؛ والإتقان يؤدي إلى الفعالية وباعتبارك رئيساً للاجتماع لا بد أنك أدركت بعد التغذية الراجعة أن الاجتماع ينقصه شيء ما.

لذا فإن أول خطوة نحو تغيير أو تطوير اجتماعاتك هو اختيار العناصر التي تحتاجها في عملية التغيير والتي تتكون من عدة مراحل وهي:

1. الحافز للتغيير.
2. جميع المعلومات حول الموقف الحالي.
3. تحديد مجالات معينة بحاجة للتطوير.
4. تحديد مسالك العمل البديلة.
5. تجربة الأساليب الجديدة.

**\*تقييم الاجتماع:**

تصبح الاجتماعات أكثر فاعلية عندما يقدم الرئيس والمشاركون أفضل ما لديهم من الأفكار والمهارات والخبرات لإنجاح هذه الاجتماعات، ولكي يحكم على نجاح اجتماع أو فشله هناك ثلاثة مصادر للتقييم وهي:

1. تقييم ذاتي يقوم به الرئيس.
2. تقييم يقدمه مراقب أو مدرب ويعتبر أكثر موضوعية.
3. تقييم يقدمه المشاركون ويعتبر أوسع مجالاً وموضوعية.

**\*توقيت التقييم:**

هناك ثلاثة أوقات يمكن أن يتم فيها تقييم الاجتماع وقد تكون:

1. أثناء الاجتماع: ويتم باستقطاع وقت أثناء الاجتماع أو ربما في وقت الاستراحة لتقييم سير الاجتماع.
2. في نهاية الاجتماع: وذلك بتعبئة نموذج من قبل المشاركين لتقييم الاجتماع ولتلافي القصور في الاجتماعات المقبلة.
3. بعد الاجتماع: ويتم ذلك بالاتصال بالمشاركين مشافهة أو بالمراسلة أو أية وسيلة اتصال لمعرفة تقييمهم للاجتماع عن شكل نموذج للتعبئة أو تقريراً مختصراً.

**\*وضع القواعد الأساسية للاجتماع:**

وتوضع قبل بدأ الاجتماع من قبل الرئيس أو بمشاركة المشاركين المهم أن هذه القواعد تسير عجلة الاجتماع، وهي أشبه ما تكون بالإرشادات أو الإجراءات الوقائية ومنها:

1. يبدأ الاجتماع في الموعد المحدد.
2. يساعد الجميع في وضع جدول أعمال الاجتماع.
3. يتم اتخاذ القرارات بالإجماع.
4. لا مانع من وجود خلافات.
5. الحرية في التعبير عن الآراء والأفكار.

**العناصر الأساسية للاجتماع الفعال:**

- الأهداف
- مكان الاجتماع
- المشاركون
- الاجتماع
- التنظيم
- وقت الاجتماع
- فن القيادة

## • المعلومات

إعداد وصياغة التقارير والمراسلات والمذكرات والمكاتبات  
ضمن منظمة الاتصالات الإدارية الرسمية

**الهدف:** إعداد تقارير لسجل العاملين عن طريق النظام الإداري  
وربطها بالأرشيف الإلكتروني.

**المحتوي العلمي:** الاتصالات وعلاقتها بالكتابة الإدارية  
مقدمة.. تعريف الاتصالات.. أنواع الاتصالات.. عناصر الاتصال..  
**أهداف الاتصالات:** وسائل الاتصالات.. معوقات عملية الاتصال  
المراحل التي تمر بها الكتابة الإدارية الإعداد.. التحرير..  
الإخراج.

**الرسالة:** تعريف الرسالة.. أجزاء الرسالة.. كيف تسترعي  
الانتباه والاهتمام بمراسلاتك.

**المذكرة:** تعريف المذكرة.. أساليب المذكرات.. الشكل العام  
للمذكرة.. المذكرات التفسيرية. خصائص المذكرة الجيدة  
**التقرير:** مفهوم التقرير.. التقرير المكتوب والعرض الشفهي..  
المهارة في كتابة التقارير. أنواع التقارير.. فوائد التقارير..  
مواصفات التقرير الجيد.. خصائص التقرير الجيد  
مراحل إعداد وكتابة التقارير.. استخدام الجداول والأشكال  
في التقارير

## الأرشيف الإلكتروني:

مفهوم نظام معالجة الوثائق الآلية  
الأهداف الاستراتيجية للأرشيف الإلكتروني

أهداف الأرشفة الإلكترونية داخل المنظمة  
كيف يعمل نظام معالجة الوثائق والملفات ؟  
مميزات نظام معالجة الوثائق والملفات الآلي  
المراحل العامة لتنفيذ مشروع تحويل أرشيف ورقي إلى أرشيف  
إلكتروني

تجربة بلدية دبي في مجال التوثيق والأرشفة الإلكترونية

أصبحت الاجتماعات من الأمور المألوفة في حياتنا؛ ونظراً لكثرة  
حدوثها فمن المتوقع أن تكون مصدر إنجاز وفائدة، إلا أن ذلك لا  
يحدث غالباً لاعتبارات عدة.

وبين يديك جملة من الخطوات التي ستساعدك في أن ترأس  
اجتماعك بصورة أكثر فاعلية، متى فهمتها بصورة جيدة، ثم قمت  
بتحويلها إلى سلوك وممارسة:

الخطوة الأولى: خطط للاجتماع وأعد له قبل بدئه بشكل جيد،  
إذ غالباً ما يعتمد نجاح الاجتماع أو فشله على مقدار التخطيط الذي  
يسبقه، ولعل من أبرز الأمور المعينة لك على ذلك ما يلي:

- قرر ما إذا كان الاجتماع ضرورياً، وتجنب فحج الاجتماعات  
الكثيرة، وكن مستعداً لإلغاء الاجتماع أو رفعه إذا لم يكن  
هناك شيء مهم لمناقشته، أو كان من الممكن إنجاز المهام  
بصورة أكثر فاعلية عبر وسيلة أخرى أفضل منه.

- حدد أهداف الاجتماع، والنتائج النهائية المتوقع تحقيقها منه.

- جَدُولُ أعمال الاجتماع، وأقصره على البنود ذات الصلة المباشرة بأهداف الاجتماع، واعمل على تقليل عدد الموضوعات الهامة، حتى يمكن تناولها فيه بعمق وشمولية، وقم بترتيب البنود حسب أولويتها، بادئاً بالأهم قبل المهم، وقم بتحديد أوقات الاستراحات، والوقت المتاح لمناقشة كل فقرة من فقرات بنوده.
- وفي حال بدئك باجتماع لا جدول أعمال له فخصّص الخمس الدقائق الأولى من الاجتماع لوضعه.
- اجمع المعلومات والوثائق ذات العلاقة ببنود الاجتماع، ومن المفترض القيام مسبقاً بتحديد الهام منها في حال كونها كثيرة ومفصلة.
- اختر المشاركين بعناية، وتذكر بأنه كلما قلّ العدد كان أدعى لنجاح الاجتماع؛ ولذا فقم بتقليص العدد إلى الحجم المناسب (5 - 15 شخصاً)، والأفضل أن يتم قصر حضور الاجتماع على من له علاقة مباشرة ببنوده.
- قم بإجراء الاتصالات الأولية مع المشاركين؛ لتتأكد من مدى حضورهم.
- وزّع جدول أعمال الاجتماع، والمعلومات والوثائق الخاصة بموضوعاته على المشاركين قبل بدئه بزمن كافٍ، ومن المهم إعطاء المشاركين فرصة الإضافة إلى بنوده، وإذا لم تتمكن من ذلك، فاجعل جدول الأعمال هو أول بند في الاجتماع.

- اختر تاريخ الاجتماع ومكانه، وحدد مواعيد بدايته وانتهائه، ولا بد في ذلك من مراعاة الأنسب للمشاركين، وتجنب أوقات راحتهم، أو انشغالهم، والقيام بإشعارهم بذلك قبل وقت الاجتماع بفترة زمنية كافية.
- جهز مكان الاجتماع ورتبه، ووفر متطلبات نجاحه، واعمل على أن يكون مريحاً خالياً من عوامل التشثيت. الخطوة الثانية:
- أدر الاجتماع بكفاية وتفوق، ومن الأمور التي تعين على ذلك ما يلي:
- احضر مبكراً إلى مكان الاجتماع، وتفقد تجهيزاته، وغير - إذا لزم الأمر - ما يحتاج إلى تغيير.
- ابدأ الاجتماع فوراً في الوقت المحدد، متناولاً الموضوعات المطروحة حسب ترتيبها في جدول الأعمال - حتى إذا نفذ وقت الاجتماع تكون قد أنجزت معظم القضايا الهامة - وملتزماً بالزمن المحدد لكل بند من بنود الاجتماع.
- وضّح أهداف الاجتماع، والأسس والمنطلقات التي ستضبط بها المناقشات، وتحلّ ما قد يطرأ من اختلافات غير إيجابية، واحرص على موافقة المشاركين على ذلك.
- مارس فن القيادة، واضبط النقاش بالشكل الملائم، فوراً كل اجتماع ناجح قيادة ناجحة غالباً.

• عند البدء في مناقشة أيّ بند، افتح باب النقاش حوله، والتزم بعدم الخروج عنه حتى يُفصل فيه، مانعاً الخروج عنه، وطالب بتركيز الحديث حوله، مانعاً بعض المشاركين من الاستطرد عبر إيراد تفاصيل غير ضرورية.

• أظهر مساهمات الجميع، وشجّع المشاركين على طرح ما لديهم من وجهات نظر - وبخاصة الأشخاص الذي لا يثقون بأنفسهم، أو مَنْ لديهم أفكار مخالفة لوجهات النظر السائدة - وأتِح الفرصة لكلّ مَنْ لديه إسهام أو نقد بناء، أو إضافة لعرض وجهة نظره، وامنع ما قد يوجد من محاولات من قبل بعض المشاركين للسيطرة على جوّ النقاش.

• حفّز المشاركين على التفاعل والإيجابية، وطالب المشاركين - من غير حرج - بوحدة الحوار، وأن يستمع بعضهم لبعض بانتباه وجديّة.

• تأكّد من أنّ المناقشات تسير نحو تحقيق الأهداف المرسومة.  
• انتبه للمتحدّث جيداً، ولا تتعجّل الحصول على معلومات، واحذر من مقاطعة المشاركين، أو تقويم آرائهم أثناء تحدّثهم، واعمل على أن تكون هادئاً مفكراً بالألفاظ، غير مستجيب للاستفزاز.

• لخصّ ما استمعت إليه من نقاط مهمّة، إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر؛ وذلك لمراجعة فهمك وفهم الآخرين لما قيل.

• تجنّب إحراج الآخرين واستجوابهم، وطرح الأسئلة غير المحدّدة عليهم.

• إذا كان هدفُ الاجتماع التعريفَ وتبادل المعلومات، فوفّر مناخًا إيجابيًا تعاونيًا يسهل من خلاله تلقي المعلومات وإبداؤها، وأن يتمّ عرض المعلومة بشكل واضح ومختصر، من خلال أسلوب سهل الفهم، وإذا كان هدفُ الاجتماع حلّ مشكلة أو اتخاذ قرار، فهَيِّئْ بيئةً إيجابيةً تعين على الوصول للمطلوب، وسلوك الطريقة المنهجية لحلّ المشكلات، واتّخاذ القرارات.

• أدخل شيئًا من المرح على جو الاجتماع، وحافظ على جوّ الودّ والاحترام المتبادل بين المشاركين.

• عند عدم التوصل في اجتماعات اتّخاذ القرار إلى اتّفاق الجأ إلى التصويت، معطيًا كلّ مشارك صوتًا.

• عند الانتهاء من مناقشة كلّ بند من بنود الاجتماع، حاول الجمع والتوفيق بين الآراء المختلفة، وقم بتلخيص ما تمّ التوصل إليه من نتائج أو قرارات.

• في نهاية الاجتماع أشدّ بما تمّ إنجازه من مهامّ، ولخصّ ما تمّ التوصل إليه من نتائج، وإذا كانت هناك خطوات عملية لا بدّ من تنفيذها، فحدّد المسؤول عنها، والوقت الكافي لإنجازها.

• حدّد موعد الاجتماع القادم، ومكان انعقاده.

الخطوة الثالثة: تابع القرارات، وقوم تجربتك، واستفد منها

بشكل أفضل، ويمكن أن يتمّ ذلك عبر ما يلي:

1. أعدّ محضر الاجتماع، ووزّعهُ على الذين حضروا، والذين كان من المفترض حضورهم ولم يحضروا، ومن المهم أن يشتمل المحضرُ على القرارات والإجراءات المتفق عليها، والمهام التي يجب تنفيذها، ومواعيد إنجازها، وأسماء الأشخاص المكلفين بالتنفيذ، ومكان انعقاد اللقاء القادم وزمانه.

2. تابع تطبيق القرارات، وأداء التكاليفات.

3. قوّم تجربتك، وتعلّم منها بتحديد الخطوات التي ستسلكها من أجل إدارة أفضل للاجتماعات في المستقبل.

4. أعدّ العُدّة للاجتماع المقبل.

كثيرة تلك الاجتماعات التي تُشارك فيها، ونشعر بعد الخروج منها بأنها كانت مضيعةً للوقت، عديمة الجدوى، لم تحقق شيئاً، ويمكن الحاضرين تجنّب ذلك عبر الاهتمام الجيّد، والإعداد المسبق، والتفاعل الإيجابي داخل الاجتماع، وبين يديك جملة من الخطوات التي متى التزمتمها كانت عوناً لك - بإذن الله تعالى - على حضور فعّال، ومشاركة إيجابية.

الخطوة الأولى: خطّط لحضور الاجتماع، وأعدّ له قبل بدئه، ولعلّ من أبرز ما يحقق ذلك:

1. أكّد حضورك الاجتماع.

2. تعرّف على هدف الاجتماع، والنتائج النهائية المتوقع تحقيقها منه، واسع إلى الحصول على المعلومات اللازمة عنه.

3. تعرّف على دورك في الاجتماع، وأعدّ مسبقاً ما هو مطلوب منك.

4. اقرأ جدول الأعمال وملخصات الأوراق، وسجّل ملحوظاتك عليها، وأعطِ اهتماماً خاصاً للبنود التي لها صلة مباشرة بك.

5. خطّط للإسهامات التي يمكن أن تُقدّمها للاجتماع.

6. اصطحب معك المعلومات والبيانات ذات العلاقة بموضوعات الاجتماع.

7. تعرّف على زمان الاجتماع ومكانه.

الخطوة الثانية: كن متفاعلاً وإيجابياً أثناء الاجتماع، ولعلّ من أبرز ما يُعين على تحقيق ذلك:

1. احضر مبكراً إلى مكان الاجتماع.

2. ركز الانتباه للمتحدث، واستمع له بعمق، واحذر من مقاطعته، أو تقويم رأيه أثناء تحدّثه، وحين تتوارد عليك الخواطر والأفكار فدوّنّها، حتى تتاح لك الفرصة المناسبة لعرضها.

3. تحكّم بمشاعرك، وكن موضوعياً في طرحك، وحين تقوم بنقد فكرة أو التحفظ على رأي، فاجعل ذلك متجهاً إلى صلب الفكرة، لا إلى من يتبنّاها.

4. كن هادئاً متأملاً، ولا تتحدّث إلا عندما تشعر بأنّ لديك إسهاماً مفيداً، أو حين تريد أن تستوضح أمراً، أو يُطلب منك إبداءُ الرأي.

5. لا تُشَتِّت نفسك والآخريين، والتزم بوحدة الحوار، وبتركيز حديثك حول الموضوع المطروح للنقاش، وعدم الخروج عنه حتى يتمّ الانتهاء منه.

6. لا تسيطر على جوّ النقاش، وشجّع الآخرين على أن يتحدّثوا بعمق وحرية.

7. التزم بالقواعد الإجرائية المنظّمة للاجتماع، ودعّم السلوك المنضبط، واحذر من أن تُثير المشكلات لرئيسه.

8. دوّن ملحوظاتك حول القرارات والتوصيات، وإسنادات العمل التنفيذية التي تتعلق بك.

### ما هو اجتماع العمل؟

هو تحدّث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة. تختلف اجتماعات العمل عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تُعقد لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقاً. الاجتماعات قد تكون مخططة قبل فترة طويلة مثل عدة ساعات أو عدة أيام أو عدة شهور وقد يتم عقد الاجتماع في الحال لمواجهة مشكلة طارئة. تتصف بعض اجتماعات العمل بالرسمية

الشديدة مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة وبين شبه الرسمية مثل الاجتماعات بين إدارتين من إدارات المؤسسة.

### ما فائدة الاجتماعات؟

الاجتماع يُتيح تبادل الخبرات أو نقل معلومات أو مناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة أو اتخاذ قرارات تحتاج أن يتفق عليها أكثر من فرد أو أكثر من جهة. فعندما يكون لدينا مشكلة في العمل - مثل عيوب في المنتج النهائي أو انخفاض الإنتاجية أو تناقص المبيعات - ونحاول الوصول إلى سبب المشكلة فإن عقد اجتماع بين الأطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها يكون مفيدا جدا للوصول إلى الأسباب الحقيقية. كذلك يتم عقد اجتماعات لنقل معلومات وتقييم الأداء واتخاذ قرارات مثل اجتماعات تقييم الأداء السنوية واجتماعات الجمعيات العمومية للشركات.

### بدائل الاجتماعات:

لا تنس قبل الدعوة لعقد اجتماع أن هناك بدائل للاجتماعات. عقد الاجتماعات يعني حاجة المدعويين للاجتماع للانتقال إلى مكان الاجتماع وتفرغهم للاجتماع حتى انتهائه ثم العودة إلى مكان عملهم. هذا الوقت المستهلك والذي قد يصاحبه مصاريف انتقال قد يتم توفيره بإحدى بدائل الاجتماعات إذا ما كانت تفي بالغرض. من هذه البدائل:

المُحادثات التلفونية، تبادل المراسلات، استقصاء مكتوب، إصدار تقرير، تبادل المعلومات إلكترونياً، توزيع نشرة دورية.

أحياناً يكون الاجتماع هو أنسب وسيلة وأحياناً يكون اتصال تلفوني كافياً وأحياناً تكون أي وسيلة من الوسائل الأخرى هي المناسبة. هذا يتوقف على عدة أمور مثل طبيعة المعلومات التي يُراد تبادلها أو الحصول عليها أو طبيعة القرارات التي نريد أن نتفق عليها.

أمثلة:

أ - نريد عقد اجتماع لكي نتعرف على تقييم العملاء لمنتجاتنا. ربما أمكننا إرسال استقصاء للعملاء لمعرفة رأيهم أو طلبنا منهم ملأه عند حضورهم لمكان البيع. على الجانب الآخر فإن عقد اجتماع يساعد على استيضاح مقصد العميل والقدرة على رؤية تعبيرات وجهه. يدخل في المفاضلة هنا طبيعة المنتج وتقبل العملاء لتخصيص وقت للاجتماع مع مندوب الشركة.

ب - مدير المبيعات يود عقد اجتماع مع مديري الإنتاج ليُخبرهم بأرقام المبيعات في الفترة السابقة. طالما لن يكون هناك نقاش وكل ما هو مطلوب هو إبلاغهم بالأرقام فالاجتماع لا فائدة منه.

ت - مدير قسم التطوير يدعو لاجتماع لكي يشرح لمسؤولي الإنتاج النظام الجديد المقترح لتخطيط الإنتاج ولكي يتعرف على آرائهم. الاجتماع هنا قد يكون أفضل وسيلة للحاجة لتوضيح فائدة التغيير وأهدافه وشرح النظام المقترح والحصول على رأي المشرفين.

ث - المدير يريد عقد اجتماع مع مرؤوسه لكي يناقشا أداء المرؤوس في الفترة السابقة. الاجتماع هنا لا بديل عنه إذ إن مناقشة هذه الأمور وجها لوجه هي أفضل وسيلة لمنع سوء الفهم وإتاحة الفرصة للتوضيح والمناقشة.

عند المفاضلة بين عقد اجتماع وبين بدائل الاجتماعات فلا بد من أن نأخذ في الاعتبار تكلفة عقد الاجتماعات. فلاشك أن مدير الشركة سيعقد اجتماعات أقل مع مديري الأفرع في القارات المختلفة عما لو كانوا جميعا في نفس البلد. وكذلك يؤخذ في الحسبان أهمية الموضوع وخطورة عدم عقد الاجتماع.

الاجتماعات عن طريق الحاسوب أو عن طريق شبكة الفيديو يمكن تصنيفها على أنها اجتماعات أو بدائل للاجتماعات. هذه الوسائل تمكننا من عقد اجتماعات بينما كل منا يتواجد في مكان مختلف.



## سمات الاجتماع الناجح

الاجتماع الناجح هو اجتماع له سبب قوي لعقده ويُعقد في مكان ووقت مناسبين ويؤتي ثماره من حيث المناقشة وتبادل الآراء والاتفاق على قرارات ويستغرق الوقت المناسب وسيتبعه خطوات تنفيذية.

### تنظيم الاجتماع

ما الذي عليك أن تفعله حين تقوم بتنظيم (قيادة) اجتماع؟ نستعرض هنا هذه الأمور مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع

#### أولاً: قبل الاجتماع.

الحاجة للاجتماع: اسأل نفسك أولاً: "هل هناك حاجة للاجتماع؟" فإن لم يكن هناك حاجة فلا تُضيّع وقتك ووقت الآخرين. أما إن كانت هناك حاجة حقيقية فلا تتردد في عقد الاجتماع.

الهدف وجدول الأعمال: حدد الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستتم مناقشتها (جدول الأعمال أو أجندة الاجتماع). لا تحاول مناقشة العديد من المواضيع المتفرقة التي تحتاج وقتاً طويلاً والتي لا تخص كل

الحاضرين. تذكر أنه يمكنك عقد عدة اجتماعات أخرى. يمكنك التناقش مع الزملاء أو المرؤوسين أو المشاركين في تحديد هدف الاجتماع والنقاط التي ستناقش. في الاجتماعات المطولة قد يكون من المناسب والمفيد تخصيص وقت محدد لكل نقطة من النقاط التي ستناقش. أما في الاجتماعات القصيرة (من خمس دقائق إلى ساعة ونصف) فربما يكون تحديد وقت لكل نقطة أمراً مبالغاً فيه. تأكد من أن الهدف من الاجتماع وجدول الأعمال مناسباً لكي لا تفاجأ في الاجتماع بأن هذه النقاط لا تحتاج مناقشة أو أنها قد بحثت من قبل أو أنه ينبغي مناقشة أشياء أخرى قبل الوصول إلى هذه النقاط.

المدعوون (المشاركون): حدد الأسماء أو الوظائف التي تحتاج لدعوتها للاجتماع. من المهم ألا تدعو أحداً لا علاقة له بالموضوع أو لن يستفيد أو يُفيد بحضوره الاجتماع. وعلى نفس الدرجة من الأهمية ألا تنسى أن تدعو شخصاً أو جهة لها دور كبير في الاجتماع. لماذا؟ لأن دعوة شخص للاجتماع بدون أن يكون هناك سبب جيد لحضوره يؤدي إلى ضياع وقت هذا الشخص وإصابته بالإحباط وكذلك يؤدي إلى عدم شعوره هو والآخرين بجدية الاجتماعات، علاوة على أن زيادة عدد الحاضرين يعني زيادة صعوبة التناقش والتحاور بشكل جيد. أما عدم دعوة شخص له تأثير كبير في الاجتماع فإنه سيؤدي إلى عدم القدرة على الوصول إلى الهدف من الاجتماع نتيجة عدم وجود ذلك الشخص الذي نحتاج أن نعرف منه معلومات مهمة أو نستشيريه في القرار أو نحتاج موافقته على القرار وبالتالي سنضطر إلى عقد الاجتماع مرة أخرى أو اتخاذ قرارات غير سليمة.

عندما يكون عدد المشاركين في حدود عشرة أفراد أو أقل يكون التفاعل جيدا أما عند زيادة العدد فإن تنظيم الاجتماع يكون أصعب والوقت المتاح لمشاركة كل فرد أقل. في بعض الحالات يمكن تلافي زيادة العدد بعقد الاجتماع أكثر من مرة مثل أن تقوم بعرض نظام عمل جديد على كل إدارة من إدارات المؤسسة في اجتماع منفصل. ولكن في بعض الحالات يكون لابد من زيادة العدد مثل الجمعيات العمومية والاجتماعات التي تحتاج خبرات كثيرة وممثلين لجهات مختلفة كثيرة.

الزمان: حدد زمان الاجتماع بما يتناسب مع الحاضرين. فلا بد أن يكون زمن الاجتماع مناسباً لهم وهذا قد يتطلب الاتصال بهم تلفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لمعرفة الأوقات المناسبة لهم. عليك أن تراعي العطلات الرسمية وأوقات بداية ونهاية العمل وأوقات الراحة. تجنب عقد الاجتماعات الداخلية التي تدوم لمدة ساعة مثلاً قبل فترة الراحة أو الغداء أو نهاية الدوام مباشرة لأن الاجتماع قد يطول لربع ساعة أخرى. كذلك تجنب عقد الاجتماع بعد الراحة مباشرة أو عند بداية الدوام لأن هذا قد يؤدي إلى تأخر كثير من المدعوين وحضورهم غير مستعدين حيث إن بعضهم قد يحتاج استرجاع موضوع الاجتماع قبل الاجتماع مباشرة. خذ في اعتبارك كذلك مواعيد الصلاة.

يُفضل تحديد مدة الاجتماع حتى يعرف المدعوون متى يفرغون من الاجتماع. ليس هناك مدة مناسبة لكل الاجتماعات فبعض الاجتماعات قد تدوم لربع ساعة وبعضها قد يدوم لساعة أو اثنين أو أكثر. إن كانت معظم الاجتماعات في المؤسسة تستمر لساعتين

فأكثر ففي الغالب هناك خطأ كبير في إدارة الاجتماعات. لا تتس أن الاجتماعات هي أحد أنشطة العمل وليست هي العمل نفسه. تَوَقَّع إمكانية أن يَطول الاجتماع قليلا وبالتالي تأكد من إمكانية استخدام مكان الاجتماع لمدة أطول قليلا. بعض الاجتماعات قد يكون طويلا نظرا لطبيعة الموضوع وفي هذه الحالة ينبغي تحديد فترة راحة قصيرة كل ساعة ونصف تقريبا حتى لا يفقد الحاضرون تركيزهم. راع في مواعيد فترات الراحة مواعيد الصلاة حتى لا تضطر لإيقاف الاجتماع للراحة ثم إيقافه مرة أخرى للصلاة وحتى تتجنب خروج ودخول الحاضرين لأداء الصلاة.

المكان: حدّد مكان الاجتماع والذي يجب أن يكون مناسباً للعدد الذي سيحضر الاجتماع بمعنى أن يكون حجم القاعة أو الغرفة أو منضدة الاجتماعات مناسبة لذلك العدد - ليس كبيرا ولا صغيرا. تَوَقَّع احتمالية زيادة العدد قليلا. تأكد من وجود الوسائل المساعدة للتداول والعرض في مكان الاجتماع والتي تتوقع استخدامها مثل سبورة، عارض بيانات، شاشة عرض، فيديو، حاسوب. حاول اختيار مكانا سهل الوصول إليه ويكون مجهزا بوسائل التدفئة أو التبريد إن كان هناك حاجة لذلك. في حالة الاجتماعات الطويلة (التي تستمر بضع ساعات) فسيكون عليك توفير بعض المشروبات أو الأطعمة ويكون من الضروري وجود دورات مياه قريبة من مكان الاجتماع.

ادرس كيفية جلوس المشاركين. في حالة الاجتماعات الصغيرة (من شخصين إلى ستة أشخاص) قد تكون منضدة مستديرة جيدة جدا وقد تكون منضدة مربعة أو بيضاوية أو مستطيلة مناسبة

كذلك. أما في الاجتماعات الأكبر فإن استخدام منضدة مستطيلة أو بيضاوية أو الجلوس على شكل مستطيل يكون مفضلاً. في حالة العدد الكبير (أكبر من أربعين) قد يكون من الأفضل أن يجلس المشاركون في صفوف على شكل هلال بحيث يجلس قائد الاجتماع على منصة لكي يراه الجميع ويستطيع كذلك أي شخص المشاركة. تأكد من أن المقاعد مريحة ولكن لا تستخدم مقاعد مريحة جداً كي لا يغلب النعاس الحاضرين. اترك مسافة قدر 30 سنتيمتر - بقدر الإمكان - بين كل مقعدين.

دعوة الاجتماع: جهز دعوة اجتماع موضحاً فيها مكان وزمن الاجتماع وأسماء أو وظائف المدعوين للاجتماع وموضوع الاجتماع والنقاط التي سيتم مناقشتها. لماذا؟ أولاً: لكي يعرف المدعوين أنهم مدعوون للاجتماع ويعرفون زمانه ومكانه. ثانياً: لكي يستعد المدعوون للاجتماع بدراسة الموضوع أو تحضير بيانات أو التحاور فيما بينهم. ثالثاً: لكي يكون الجميع على بينة من موضوع الاجتماع والنقاط المختلفة التي ستطرح وبذلك تقل فرص الخروج عن تلك النقاط أثناء الاجتماع. تأكد أن الدعوة للاجتماع واضحة وأنها لم تنس توضيح أي أمر ذي أهمية فتأكد أنك حددت مكان الاجتماع وزمانه بما لا يقبل اللبس وأن أسلوب كتابة الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستطرح مكتوب بطريقة واضحة وأنها حددت المدعوين بشكل واضح. يمكنك أن تطلب من زميل قراءة دعوة الاجتماع وإبداء رأيه قبل إرسالها للمدعوين. إن لم يكن مكان الاجتماع معروفاً للمدعوين فقم بتوضيح ذلك في دعوة الاجتماع عن طريق الكتابة أو

إضافة خريطة بسيطة. إن كان الاجتماع مقرراً منذ فترة طويلة فقد يكون من المناسب تذكير المشاركين قبل الاجتماع بيوم عن طريق البريد الإلكتروني أو التليفون. إن كان موضوع الاجتماع قد يُفهم خطأً من بعض المشاركين أو إن كان دور بعض المشاركين غير واضحاً فيمكنك الاتصال بهم تليفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لتوضيح الأمور. دعوة الاجتماع تكون قصيرة بحيث تكون مكونة من ورقة واحدة أو ورقتين في أغلب الأحيان.

توزيع المستندات: إن كنت ستوزع مستندات أو تقارير أو بيانات على المدعوين لقراءتها قبل الاجتماع فتأكد من توزيعها قبل الاجتماع بوقت كاف لقراءتها. الهدف من توزيع مستندات وتقارير وغيرها قبل الاجتماع أن يكون المدعوين على دراية بتفاصيل الموضوع قبل بدء الاجتماع وذلك لتقليل وقت الاجتماع. كُن واعيًّا في اختيار ما ترسله للمدعوين للاطلاع عليه قبل الاجتماع فلا ترسل كم كبير من الأوراق أو التقارير التي ليست ضرورية والتي يصعب قراءتها. إن أمكن حاول تجهيز تقرير مختصر يوضح الموضوع وقد تُرفق به بعض البيانات. إن كنت ستقوم بتوزيع بعض المستندات أثناء الاجتماع فتأكد من تجهيزها قبل الاجتماع بوقت كاف. من المستندات الجيدة التي قد توزعها قبل أو عند بدء الاجتماع هو نظراً لسهولة قراءته.

من الأشياء الجيدة التي يجب غرسها بشدة في المؤسسة أن يقوم العاملون بالاستعداد الجيد للاجتماعات والاطلاع على المعلومات المرسلة إليهم. ولكن عليك أن تتوقع أن المدعوين في بعض الأحيان لن يقرؤوا ما أرسلته إليهم ولن يمكنك إلزامهم بذلك خاصة عندما

يكون المدعوون من مؤسسة أخرى كعميل أو مورد. هذه ليست الحالة المثالية ولكنها تحدث كثيرا في عالمنا العربي وأنت مضطر للتعامل مع هذا الموقف. لذلك فقد تقوم بتجهيز بعض النسخ الإضافية من التقرير للتوزيع أثناء الاجتماع لكي يحصل عليها من لم يطلع عليها ولم يحضرها إلى الاجتماع. وقد تكون مستعدا لعرض الموضوع في بداية الاجتماع بالشرح وقد تستعين ببعض الوسائل المساعدة البسيطة.

تجهيز البيانات: قم بتجهيز أي بيانات قد تحتاجها في الاجتماع. توفر البيانات والحقائق يؤدي إلى تقليل المهاترات والجدال وتقلل فرص تأجيل الاجتماع لجمع بيانات كان من السهل جمعها قبل الاجتماع. حاول توقع أسئلة المدعوين وجهاز الإجابات بقدر الإمكان.

### ثانياً: أثناء الاجتماع

بدء الاجتماع: كُن متواجداً قبل موعد بدء الاجتماع وحاول البدء في الموعد المحدد. قد يتأخر بعض المدعوين لأسباب مقبولة وغير مقبولة. قد يمكنك أن تبدأ على الرغم من تأخر بعض الحاضرين ولكن في أحيانٍ أخرى سوف تُضطر للانتظار لحين حضور شخص ما لما يلعبه من دور أساسي في ذلك الاجتماع. عدم احترام المواعيد هي عادة سيئة عند بعض الناس وعليك التعامل معها. من المفترض أن تشجع المؤسسة ثقافة احترام مواعيد الاجتماعات ولكن ماذا عن الاجتماعات مع أطراف خارجية؟ إنك لن تستطيع إلزام الجميع باحترام المواعيد. ولكن يمكنك تقليل تأثير ذلك بالاتصال بالحاضرين قبل الاجتماع

لتذكيرهم بموعد الاجتماع، وبمحاولة بدء الاجتماعات في موعدها طالما كان ذلك ممكناً، وبشكر هؤلاء الذين يحضرون في الموعد المحدد.

الدقائق الأولى: ابدأ بالترحيب بالحاضرين ثم التذكير بالهدف من الاجتماع وجدول الاجتماع. الترحيب قد يأخذ دقيقة أو بضع دقائق حسب طبيعة الاجتماع فحين يكون الاجتماع داخل نفس المؤسسة لا نحتاج للكثير من الترحيب ولكن حين يكون الاجتماع مع جهة أخرى فربما يكون من المناسب بدء الاجتماع ببعض عبارات الترحيب والكلام الودي. قُم بالترحيب بشكل صادق ولا تقم به بشكل روتيني. لاحظ أن الدقيقة أو الدقائق القليلة التي ترحب فيها بالحاضرين ليست وقتاً ضائعاً لأنها ضرورية لتفاعل الحاضرين بشكل جيد وشعورهم بالارتياح النفسي. ولكن انتبه لكيلا يأخذ الترحيب وقتاً طويلاً.

الالتزام بهدف الاجتماع وجدول الأعمال: لا تخرج عن موضوع الاجتماع واتبع جدول الأعمال الموضوع. إن خرجت أنت عن موضوع الاجتماع فلن تستطيع أن تطلب من الآخرين عدم طرح مواضيع غير مدرجة في جدول الأعمال. هذا يتطلب بالطبع أن يكون جدول الأعمال قد أُعد بشكل سليم وإلا فستُفاجأ أحياناً بأنه هناك نقاط يجب مناقشتها قبل مناقشة النقاط المذكورة في جدول الأعمال. تجنب الانسياق إلى موضوعات عامة أو مشاكل ثانوية أو مشاكل مهمة ولكن لا علاقة لها بموضوع الاجتماع. قد تُثار مواضيع عمل أخرى ذات أهمية في الاجتماع وهذا لا يعني مناقشتها في الاجتماع ولكن

يمكنك عقد اجتماعات أخرى في وقت لاحق لمناقشة تلك المواضيع المهمة. الخروج عن موضوع الاجتماع هو من أشهر أسباب فشل الاجتماعات فاحترس من الوقوع في هذا الخطأ.

الابتعاد عن الشواغل الأخرى: لا تتشغل بالرد على التليفونات أو بأي أمور خارجة عن الاجتماع بقدر الإمكان. هذه أول خطوة لتطلب من الحاضرين إغلاق تليفوناتهم. لا تسمح لمن ليسوا في الاجتماع بمقاطعة الاجتماع إلا في حالات الضرورة القصوى جدا.

الوسائل المساعدة: استخدم الوسائل المساعدة المناسبة مثل السبورة في حالات عصف الذهن أو عارض البيانات لمناقشة نتائج وأرقام أو عرض رسومات وخرائط. استخدم هذه الوسائل بشكل جيد يساعد كثيرا في كفاءة الاجتماع. الوسيلة المناسبة تختلف من اجتماع لآخر ولا يُشترط أن تكون هي الوسيلة الأكثر تقدما. يمكنك استخدام السبورة لكتابة مقترحات حل المشكلة ثم تقوم بوضع علامة على الحلول التي تُستبعد ثم تقوم بترقيم الحلول الباقية حسب أفضليتها فهذا يمنع العودة لمناقشة أحد الحلول المرفوضة لأن السبورة توضح أننا ناقشنا هذا الحل وتوصلنا لعدم جديته. يمكنك استخدام عارض البيانات لعرض أرقام وإحصائيات فهذا سيجعل الجميع يرون نفس الأرقام وستتجنب الوقت الضائع في أن تقول "عندكم في صفحة كذا في التقرير في العمود الثاني رقم المبيعات وفي صفحة كذا..." ويمكنك استخدام عرض البيانات كذلك لعرض صور للمنتج مثلا ويمكنك استخدام الحاسوب مع عارض البيانات لعرض نتائج بعض المقترحات.....وهكذا.

المشاركة الفعالة: شجع الحاضرين على المشاركة بخلق جو يساعد على ذلك. أظهر الاحترام لكل الآراء ولكل الحاضرين وأظهر اهتمامك بمشاركتهم. أتح الفرصة للجميع بالمشاركة بإعطائهم فرصة للكلام وبمنع الآخرين من مقاطعتهم أو احتقار آرائهم.

وسائل التحليل واتخاذ القرارات: استخدم الوسائل المساعدة في تحليل المشاكل عند الحاجة مثل عصف الذهن ومخطط هيكل السمكة ومخطط باريتو. استخدم التصويت لاتخاذ القرار في الحالات المناسبة.

السيطرة على الاجتماع: عند الحاجة، وجه نظر الحاضرين إلى عدم الخروج عن الموضوع أو استخدام النقد الجارح أو تكرار ما تم مناقشته من قبل. توقع أن تجد بين المشاركين من يتكلم كثيرا ومن يتحدث بانفعال زائد ومن يستهين بآراء الآخرين. عليك أن تتعامل مع كل حالة بحكمة وبما تسمح به سلطتك بالنسبة للآخرين.

محضر الاجتماع: قم باختيار شخص ما من مرؤوسيك أو زملائك بتسجيل النقاط الأساسية في الاجتماع تمهيدا لكتابتها كمحضر للاجتماع. محضر الاجتماع لا بد أن يحتوي على مكان وزمان وموضوع الاجتماع وأسماء المشاركين وأهم النقاط التي نوقشت وأهم نتائج وقرارات الاجتماع وكذلك اسم مُعدّ محضر الاجتماع. محضر الاجتماع يكون مُختصراً وعادة يكون في حدود ورقة أو ورقتين في اجتماعات العمل العادية.

قبل نهاية الاجتماع: في نهاية الاجتماع قم بتلخيص أهم ما اتفق عليه وبالخطوات التالية ومن سيقوم بالتنفيذ ومن سيقوم بالمتابعة. قد تحتاج لعمل نفس الشيء عند إنهاء كل نقطة من نقاط جدول الأعمال. في بعض الأحيان قد تجد أن زمن الاجتماع لم يكف لبحث الموضوع بصورة تمكنا من اتخاذ القرار. في هذه الحالة لا تحاول اتخاذ قرار لمجرد أن يكون الاجتماع قد انتهى بقرارات ولكن اطلب استكمال بحث الموضوع في اجتماع لاحق.

نهاية الاجتماع: في النهاية عليك أن تختتم ببعض كلمات الشكر كما بدأت بكلمات الترحيب. قد تكفي ببضع كلمات مثل "نشكركم على حضوركم ومشاركتكم الفعالة" في حالة الاجتماعات مع زملاء يعملون في نفس المؤسسة وفي نفس الموقع. أما في حالة الاجتماعات التي يأتي إليها بعض المشاركين من مدينة أخرى أو قارة أخرى فقد تأخذ بضع دقائق بعد نهاية الاجتماع لشكرهم وتحيتهم وقد تسألهم عن رحلة عودتهم. تذكر أن العلاقة الودية مع الآخرين تساعد على التعاون معهم مستقبلاً.

### ثالثاً: بعد الاجتماع

توزيع محضر الاجتماع: قم بكتابة محضر الاجتماع وتوزيعه (أو إرساله) في خلال يوم أو يومين. تحرّ الدقة والأمانة في كتابة محضر الاجتماع حتى لا يعترض أحد عليه.

المتابعة: تجنب عقد اجتماعات ناجحة لا يعقبها تنفيذ للقرارات. لذلك قم بمتابعة تنفيذ القرارات أو تأكد من أن هناك من يقوم

بذلك. في بعض الحالات قد يكون من الجيد طلب تقديم تقرير بتطور التنفيذ أو عقد اجتماع بعد فترة لمتابعة التنفيذ ومناقشة أي مشاكل أو دراسة تأثير تنفيذ القرارات وما إذا كانت قد أدت إلى النتائج المرجوة.

تقييم الاجتماع: الإنسان يتعلم من أخطائه إذا كان لديه الرغبة في معرفة أخطائه. لذلك فإن قدرتك على إدارة الاجتماعات والمشاركة فيها تتحسن إذا قمت بالتفكير في أدائك في الاجتماع بعد انتهائه وتحليل أسباب القصور والتفكير في كيفية التغلب عليها. قد تسأل بعض الزملاء عن رأيهم في إدارتك للاجتماع أو مشاركتك فيه. يُمكن كذلك أخذ رأي العاملين في المؤسسة في بعض الاجتماعات (أو كل فترة زمنية كسنة أشهر أو سنة) عن طريق استقصاء أو عن طريق الأحاديث غير الرسمية.

### المشاركة في الاجتماع:

لكي تكون مشاركا جيدا قم بالاستعداد للاجتماع بجمع ومراجعة أي بيانات أو معلومات قد تطلب منك أو يُتطرق إليها في الاجتماع في مجال تخصصك أو وظيفتك. إن لم يكن جدول الأعمال واضحاً أو لم تفهم دورك في هذا الاجتماع فاتصل بمنظم الاجتماع للاستيضاح. إن كنت ستحتاج أي وسائل مساعدة في الاجتماع (مثل عارض بيانات أو سبورة أو الدخول على الشبكة الدولية) فتأكد من توفرها في مكان الاجتماع عن طريق الاتصال بمنظم الاجتماع. في حالة الاجتماعات التي تتضمن تفاوض ادرس موقفك التفاوضي وما

تريد الوصول إليه. ادرس كذلك موقف الفريق الآخر وأساليبه التفاوضية. تناقش مع مديرك إن لزم الأمر لمعرفة الحدود التي يمكنك التفاوض فيها.

اذهب إلى مكان الاجتماع قبل الموعد بدقائق قليلة لكي تتأكد من تواجدك عند بداية الاجتماع. خذ معك أي بيانات قد تحتاجها وأي تقارير وصلتك من منظم الاجتماع. تعرف على المشاركين واستغل تلك الفرصة لبناء علاقة عمل طيبة معهم. حاول بداية الاجتماع إن أمكن وأنت هادئاً ونشيطاً ولست بحاجة عاجلة للأكل أو الشرب أو الذهاب لدورة المياه.

شارك في المناقشة بجدية واستخدم عبارات واضحة ومهذبة. ركز على الهدف من الاجتماع وتجنب الصراعات الشخصية. قد تختلف مع آخرين في وجهة نظرك ولكن لا تحول الاختلاف إلى معركة شخصية. اترك للآخرين الفرصة في التعبير عن رأيهم. لا تستخدم الاجتماع للتشهير بأخطاء الآخرين أو للتهرب من مسؤولياتك ولكن كن بناءً في مناقشتك. احترم نظام الاجتماع وتعاون مع منظم الاجتماع للسيطرة على الاجتماع. لا تتدخل عن صدقك وأمانتك وأنت تعرض حججك في الاجتماع مهما تكن الضغوط.

لا تجلس طوال الاجتماع مُثبِّتاً نظرك على شاشة حاسوبك المحمول فالهدف من الاجتماع أن نتفاعل كبشر - وليس كحواسيب - وأن نرى وجوه بعضنا البعض. أغلق هاتفك المحمول وفي حالات الضرورة اجعله "صامتاً" ولا ترد عليه إلا في حالة الضرورة القصوى جداً وفي هذه الحالة استأذن منظم الاجتماع واخرج للرد في

أقل وقت ممكن. لا تدخل في أحاديث جانبية مع من بجوارك حتى وإن كانت في موضوع الاجتماع. لا تعبت بلحيتك كثيرا وأنت تستمتع للآخرين ولا تُمضِ الوقت مُتأملًا في قاعة الاجتماع. يجب أن يكون لديك قناعة داخلية بأهمية الاجتماع نظراً لحاجتك لخبرات الآخرين وهذه القناعة يجب أن تظهر في إنصاتك للآخرين والمشاركة في المناقشة

بعد الاجتماع، انقل وجهة نظر المشاركين في الاجتماع لمن يُهمه الأمر من مديريك ومرؤوسيك وزملائك ليتعرفوا على خلفية قرارات الاجتماع. شارك بدورك في تنفيذ القرارات التي اتفق عليها.

