

الفصل السادس

مهارات إدارية وقيادية

(فن إدارة الاجتماع)

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء. ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات، للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني BrainStorming، التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات، انتهاءً إلى صياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل هي وسيلة أساسية أيضاً لإدارة العمل اليومي بالتنظيم الرسمي، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.

لذا لا بد أن تتوافر في القادة الرؤساء القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد؛ سواء كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أو الموردين أو فريق العمل بالتنظيم. ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدى زمنياً متفق عليه مع أطراف الاجتماع،

كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الكل. أنواع الاجتماعات: ومنها الاجتماعات الرسمية التقليدية:

ما هو اجتماع العمل؟

هو تحدث 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 مسبقا. 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 فإننا نعقد اجتماع بين الأطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها

أنواع الاجتماعات:

1. اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين.

2. اجتماعات طلب المعلومات.
3. الاجتماعات الخاصة بالإقناع.
4. اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي.
5. الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار.

الأدوار والمسؤوليات:

- رئيس الاجتماع .
- مسئول ضبط الوقت.
- المسجل.
- دور المشاركين.

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

مراحل إدارة الاجتماعات ((قيادة الاجتماع))

ما قبل الاجتماع

- تحديد مسار الاجتماع
- اجتماع قبل الاجتماع

• فهم المشاركين الآخرين

أثناء الاجتماع: الدور الإجرائي:

1. الحضور في الوقت المحدد

2. تهيئة المشاركين للاجتماع

3. تنظيم المناقشة

الدور السلوكي:

1. فهم نماذج الاتصال السائدة بين أعضاء الاجتماع.

2. الوعي بالدور السلوكي لأعضاء المجموعة.

3. التعامل مع أنماط الأفراد أثناء الاجتماع.

اقتراحات للاستخدام الفعال للأسئلة آداب وأخلاق النقاش والحوار والخلاف في الاجتماعات واللقاءات وغيرها:

أثناء الاجتماع:

• أشكال اتخاذ القرارات في الاجتماعات

• مناقشة المجموعة العادية

• العصف الذهني

• أسلوب المجموعة الأسمى

ما بعد الاجتماع:

- كيفية تجنب الأخطار في ديناميكيات الجماعة
- التفكير الجماعي
- التسكع الاجتماعي
- التحول الجماعي
- جدول الأعمال الشخصية

تقييم الاجتماع :

هنالك أمور يجب تجنبها و قد تؤدي إلى فشل الاجتماع و إعاقته الاجتماعات التي تهدف إلى مناقشة مواضيع العمل والوصول إلى قرارات هي وسيلة هامة للوصول إلى القرارات السليمة. ولكن في بعض الأحيان أو ربما كثير من الأحيان تتميز الاجتماعات بالفشل وتصبح مضيعة للوقت. من سمات هذه الاجتماعات الفاشلة.

ما قبل الاجتماع

- أ - دعوة عدد كبير من الحاضرين ربما وصل إلى الثلاثين أو الأربعين. ويزيد الطين بله أن تكون غرفة الاجتماعات غير مجهزة لاستقبال هذا العدد
- ب - عدم وضوح الهدف من الاجتماع والمواضيع التي ستناقش والقرارات المطلوب اتخاذها

ت - عدم التحضير الجيد للاجتماع بقراءة تقارير والوقوف على الحقائق مما يؤدي إلى اعتماد الاجتماع على المهارات والصوت المرتفع وكذلك الاستماع لأول مرة للحقائق في الاجتماع

ث - عدم توفر أدوات مساعدة للاجتماعات في غرفة الاجتماعات مثل عارض البيانات وشاشة أو سبورة

بداية الاجتماع:

أ - عدم احترام ميعاد الاجتماع... الاجتماع يبدأ بعد ميعاده بربع أو نصف ساعة والحاضرون يتوافقون تباعاً والداعي للاجتماع (منظم الاجتماع) قد يحضر متأخراً

ب - عدم وضوح الهدف من الاجتماع. تجد الحاضرين يتساءلون لماذا عُقد هذا الاجتماع ولا يعرفون الإجابة

ت - توجيه المناقشة بالتلميح إلى القرار الذي يريد المدير اتخاذه قبل مناقشة الحقائق

ث - عدم حضور أشخاص لهم دور أساسي في موضوع الاجتماع. عدم حضور هؤلاء الأشخاص قد يكون نتيجة عدم دعوتهم أصلاً أو نتيجة عدم اهتمامهم بالحضور أو نتيجة تعمدهم عدم الحضور لكي يفشل الاجتماع

ج - وجود عدد من الحاضرين الذين لا يعرفون سبب وجودهم.

وسط الاجتماع:

أولاً: الحوار واتخاذ القرار :

- أ - الخروج عن موضوع الاجتماع إلى موضوعات فرعية أو خارجية تماماً واستعذاب التحاور فيها
- ب - الدخول في تفاصيل دقيقة مثل مراجعة الحسابات والأرقام وبالتالي فقدان التركيز على الهدف الأصلي للاجتماع
- ت - عدم تشجيع لغة الحوار والمناقشة والحقائق والاحترام المتبادل. تجد هذا يوبّخ ذاك وشخص يستهزئ بزميله
- ث - المزاح والضحك الزائد (التهريج) خلال الاجتماع بالنكات الكثيرة
- ج - عدم السماح للحاضرين بعرض الحقائق بشكل مرتب ومقاطعتهم بالأسئلة والمهاجمة
- ح - مهاجمة الشخص الذي يقوم بعرض الموضوع والاعتراض على ترتيبه في عرض الموضوع مما يجعله غير قادر على استكمال الشرح
- خ - تَنَاقُش من لا يَعْرِف مع من لا يَعْرِف عن ما لا يَعْرِفون
- د - عدم السيطرة على الاجتماع وعدم منع من يريد فشل الاجتماع من تنفيذ مخططه
- ذ - قيام المستمعين بالشرح الجانبي لبعضهم

ر - التحدث عن كلام جميل ومواضيع عظيمة ثم لا يتم تنفيذ أي شيء

ز - شخص يتكلم "المدير" والباقون يصدقون على كلامه وتحول الاجتماع الذي يفترض أن تناقش فيه حقائق ومعلومات إلى محاضرة في مبادئ الحياة والعمل يلقيها كبير الاجتماع

س - سيطرة المصالح الشخصية على مناقشات الاجتماع

ش - الكذب والنفاق

ثانياً: أمور تنظيمية:

أ - السماح للحاضرين باستخدام التليفون المحمول داخل غرفة الاجتماعات. وهذا يكون في منتهي السوء عند وجود عدد كبير من الحاضرين

ب - التدخين داخل غرفة الاجتماعات

ت - السماح بهبوط لغة الحوار

ث - دخول وخروج الحاضرين من وإلى الاجتماع

ج - استدعاء أشخاص لحضور الاجتماع بعد بدء الاجتماع بمدة كبيرة

نهاية الاجتماع:

أ - طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية

ب - عدم الانتهاء بقرارات واضحة. تجد الاجتماع ينتهي وكلّ يمضي إلى حالٍ سبيله ولا أحد يدري هل تم اتخاذ قرار أم لا

ما بعد الاجتماع:

أ - الكل مستاء ومتململ

ب - الأمور لا تتحسن.... لا أحد يفعل شيئاً

الاجتماعات التالية:

أ - تكرار نفس الأخطاء كل اجتماع

الاجتماعات، أهميتها للعمل:

الاجتماع هو عبارة عن مرحلة عملية أو خطوة من خطوات العمل (المشروع) وربما يكون أولى الخطوات أو حلقة من سلسلة حلقات العمل المجتمعي أو الإداري.

وهو عبارة عن محطة من محطات العمل وأهميته تكمن في اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير العمل وتحقيق الأهداف.

أنواع وأشكال الاجتماعات:

اجتماعات دورية مثل اجتماع هيئه إدارية، مجلس الإدارة
اجتماعات متخصصة مثل اجتماع ثقافي، علمي، اجتماعات مفتوحة
مثل الاجتماع الموسع، الاجتماع الجماهيري اجتماعات فعالة وتحقق الهدف.

اجتماعات غير فعالة (بلا نتائج)

تخطيط وإدارة الاجتماعات:

يجب أن تكون الاجتماعات محطات عملية ومنتجة وليست تعبئة

لوقت الفراغ ولذلك عليك عمل ما يلي:

- أحسن التنظيم
- اجعل الاجتماعات شيقة و بناءة
- نظم اجتماعات دورية
- يجب تجنب الاجتماعات غير الضرورية
- اختصار مدة الاجتماعات قدر الإمكان و حصرها بمواضيع المناقشة.
- إعداد جدول أعمال كل اجتماع لعدم إضاعة الوقت
- الحصول على تقرير من العضو المسئول للتأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة المعتمدة.
- تنفيذ القرارات وتطبيق الخطط

كيف يكون الاجتماع ناجح وفعال:

للوصل إلى اجتماع ناجح وفعال ويحقق الأهداف لا بد من المرور بالخطوات والمرحل التاليه:

1. مرحلة التخطيط الجيد للاجتماع:

للتخطيط للاجتماع يجب معرفة الإجابات عن الأسئلة التالية

ومنها:

ما هو الهدف من الاجتماع؟ لماذا الاجتماع؟؟

الحضور من هم؟ جنسهم، أعمارهم، مستواهم الثقافي؟
 أين مكان الاجتماع؟ متى سيعقد الاجتماع؟ أي ما هو الزمان (التاريخ
 والساعة)؟

ما هو موضوع الاجتماع؟ أي ما هو جدول الأعمال؟

ماذا يلزم لإنجاح الاجتماع؟؟ التجهيزات اللازمة للاجتماع.

2. مرحلة الدعوة والإعلان عن الاجتماع:

من أهم الخطوات اللازمة لإنجاح أي اجتماع هي عملية الدعوة أو الإعلان عن الاجتماع.. وسيلة الإعلان عن الاجتماع دعوة عامة بواسطة وسائل الإعلام أم دعوة فردية وهنا ضرورة التأكد من وصول الدعوة إلى الأشخاص الذين يهمنا حضورهم وضرورة أن توضح الدعوة الموعد (تاريخ/يوم/شهر/ساعة) والمكان وعنوان الاجتماع وأهداف الاجتماع.

3. مرحلة عقد الاجتماع:

من أهم المراحل التي يعتمد عليها نجاح الاجتماع وفيها يتم تبادل وجهات النظر بين الحضور ونقاش الاقتراحات والخطط والخروج بالقرارات اللازمة لتطوير العمل ويفضل في هذه المرحلة:

- تحديد مدة الاجتماع من ساعة ونصف إلى ساعتين

- جدول أعمال واضح ومحدد بزمن

- اعتماد تقارير مكتوبة من الأعضاء عن المهمات السابقة.

- ويمكن اعتماد النموذج التالي للاجتماع: - - - - -

البداية (15 دقيقة) ويتم عمل ما يلي:

- تسجيل الحضور والتأكد من النصاب القانوني للاجتماع
- الترحيب بالحضور والتعارف إذا كان الاجتماع الأول للهيئة
- إقرار جدول الأعمال لهذه الجلسة
- قوانين لإدارة الجلسة من حيث الوقت والنقاش
- مراجعة القرارات والتكليفات من الجلسة السابقة
- استلام تقارير اللجان (لجان الأنشطة أو المالية....)

جدول الأعمال (ساعة إلى ساعة ونصف)

- مناقشة بنود جدول الأعمال والقضايا المطروحة
- الالتزام بجدول الأعمال من حيث الترتيب والمدة الزمنية
- ترتيب النقاش بين الحضور
- اتخاذ القرارات لكل موضوع
- توزيع المهام لتنفيذ القرارات (التكليفات)

اختتام الاجتماع (15 دقيقة):

- الإعلان عن اختتام الاجتماع بشكر الحضور

- تلخيص النتائج عن الاجتماع
- قراءة المحضر والتوقيع عليه
- الاتفاق على موعد الاجتماع القادم (تاريخ، يوم، ساعة، مكان)

4. مرحلة توثيق الاجتماع

يتم توثيق الاجتماع على دفتر أمانة السر (محضر الاجتماعات) ويتولى هذه المهمة أمين السر أو السكرتير المكلف ويجب أن يحتوي المحضر على ما يلي:

- رقم الاجتماع المتسلسل
- مكان الاجتماع وتاريخ الاجتماع (يوم وتاريخ وساعة)
- أسماء الحضور
- أسماء الغياب وسبب الغياب (بعذر أو بدون عذر)
- أهم النقاشات حول المواضيع المطروحة
- القرارات الصادرة ومن مع/ضد/ممتنع
- المهام لكل عضو (التكليفات) مع تحديد العضو والمدة
- موعد ومكان الاجتماع القادم والمواضيع التي سيتم بحثها
- توقيع رئيس الجلسة وأمين السر وممكن الحضور كذلك

صفات قائد الاجتماع (الميسر):

1. الصبر
2. الصراحة
3. يقدر الآخرين ويحترمهم
4. الثقة بالآخرين وبقدراتهم
5. يهتم بتطوير نفسه وأعضاء المجموعة
6. الرغبة والدافعية للعمل
7. الذكاء وسرعة البديهة

المهارات اللازمة لقائد الاجتماع (الميسر):

الشخص الذي يقود الاجتماعات يجب أن يمتلك مهارات من أجل الوصول إلى اجتماع فعال ومنها:

مهارة إدارة اللقاءات، الاتصال، حل النزاعات، مهارة الحضور، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، عمل الفريق، مهارات استخدام التكنولوجيا.

واجبات رئيس الهيئة / قائد الاجتماع خلال الاجتماع:

- إشعار الأعضاء مقدماً بجدول أعمال كل اجتماع، و الاتصال بالذين سيقدمون تقريراً إلى اللجنة أثناء الاجتماع.
- الالتزام بالمواضيع المطروحة. و إن عرض عليك بنداً إضافياً تبين إذا كان ملحا. فإما أن تؤخره إلى نهاية الاجتماع، و إما أن تؤجله حتى اللقاء التالي.
- إعطاء كل عضو فرصة لإبداء رأيه، شرط ألا يخرج عن الموضوع، و عدم السماح لأكثر من شخص واحد بالتكلم في آن معا.
- التذكير في الوقت ومقاطعة أي متحدث يحتكر الكلام.
- ذكر أسماء الذين سوف يتكلمون و المسائل التي سيتطرقون إليها.
- قبل اختتام الاجتماع، استعراض المواضيع التي تم مناقشتها و القرارات التي اعتمدت بشأنها، و التأكد من أن الأعضاء فهموا الإجراءات المتخذة و من هو المسئول عن تنفيذها.
- اسأل نفسك ماذا تود تحقيقه؟
- تأكد أن لكل اجتماع هدف و يجب أن يخرج بجديد لخدمة العمل
- اختر هدفاً يمكن تحقيقه و يكون قريباً من الهدف الكبير، أهداف الاجتماعات الفعالة يجب أن تكون سهلة التقدير/يمكن تحقيقها/تثير الحماس/يمكن أن يشارك فيها الآخرين.



نصائح ذهبية لاجتماعات عمل ناجحة

(في شركة إنتل، تتضمن أجندة الاجتماع معلومات عن أهم الموضوعات التي سيتناولها الاجتماع، ومن سيوجه مراحل النقاش المختلفة، والمدة التي ستستغرقها كل نقطة، وما هي النتائج المتوقعة) هكذا يحكى ميشيل نيلى مارتينز عن تجربته مع اجتماعات العمل في شركة إنتل لتقنيات الحاسب الآلي.

والآن وبعد أن تعرفنا على بعض من أهم النصائح الذهبية؛ من أجل إدارة فعالة ومثمرة، من خلالها تمكنت من تجنب بعض الأسباب التي تؤدي إلى فشل اجتماعات العمل، حيث تغلبنا على الإعداد غير الجيد، وعدم وجود هدف وغاية للاجتماع، واستطعنا تجاوز مشكلة طول فترة الاجتماعات، ورسمنا بعض الخطوط العريضة لنتمكن من التغلب على عقبة عدم وجود آلية للمتابعة وتنفيذ ما نتج عن اجتماعات العمل.

والآن سنتحدث عن كيفية التعامل مع أنماط الأشخاص المختلفة التي قد تشارك في اجتماعات العمل، وكيف تتعرف على كل واحد منها، وتستثمر جوانبه الإيجابية، وتتغلب على سلبياته، وتذكر دائماً أن عليك التعامل في بعض الأحيان مع أشخاص صعبة المراس، وأنهم لا محالة سيكونون أفراد في إحدى اجتماعات العمل، تلك الاجتماعات التي يقول عنها كليد و. برلسون: (لا يهم ماذا يقول الناس عن الاجتماعات، أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائماً وأبداً).

ومن خلال الجدول التالي، سنقدم لك طائفة من أكثر أنماط أعضاء الاجتماعات انتشاراً وشيوعاً، ونوضح لك كيفية التعامل مع كل نمط منها، وذلك على النحو التالي:

الأنماط	سمات السلوك	كيفية التعامل
المتعالي	التكبر على أعضاء الاجتماع.	- وجه إليه أسئلة صعبة. - اطرح تعليقاته على باقي الأعضاء لمناقشتها.
المعترض	يعترض على كل فكرة وينتقدتها دون تقديم حلول.	- حافظ على هدوء أعصابك ولا تدخل معه في نقاشات وجدال جانبي. - اطلب منه أن يقدم حلولاً.
الثرثار	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.	- قاطعه شاكراً ما قدمه من آراء. - اطرح النقاط المطلوب مناقشتها وركز على أهداف الاجتماع، ثم تابع الموضوع.
المتعصب	يرفض تماماً تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.	- اطرح أفكاره على باقي الأعضاء لمناقشتها. - ذكره بضيق وقت الاجتماع، وباستعدادك لمناقشة أفكاره بعد الاجتماع.
الصامت	لا يشارك في المناقشة.	- أثن عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة. - قم بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.
غير الفصيح	يطرح آراء جيدة ولكنه لا يجيد صياغتها والإفصاح عنها.	- لا تقل له: ماذا تعني بما قلته؟ ولكن أعد ما قاله بلغتك، شاكراً إياه على ما قدم من الآراء.

الأنماط	سمات السلوك	كيفية التعامل
الهامس	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي.	- لا تحرجه، ولكن ادعه باسمه واسأله سؤالاً سهلاً. - أعد النقطة الأخيرة من الحديث، واسأله عن ملاحظته حولها.
المخطئ	يقدم ملاحظته بغير عناية.	- علق على ملاحظته بالقول: هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟
المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع.	- احتفظ بهدوئك. - وضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
المبادر	يقترح أفكار جديدة أو طرقاً مغايرة لمعالجة المشكلات المطروحة في الاجتماع.	- اشكره وشجعه على مقترحاته. - اطرح أفكاره على الآخرين للنقاش.
المخلص	يقوم بتلخيص أفكار الأعضاء ومقترحاتهم وتعليقاتهم.	- اترك له فرصة للتلخيص بما يتسع له الوقت. - حاول الاستفادة من تلخيصه لخدمة هدف الاجتماع.
الباحث عن المعلومات	يطلب مزيداً من المعلومات والتوضيحات ذات الصلة بموضوع النقاش.	- افسح له المجال للاستيضاح على أن تكون المعلومات المطلوبة تخدم هدف الاجتماع.
المدون	يقوم بتدوين الاقتراحات والقرارات ومحاو المناقشة.	- لا تمنعه من تسجيل وتدوين الملاحظات، شريطة أن لا تشغله عن متابعة الحوار. - إن رأيت منه انشغالاً بالتدوين عن متابعة الحوار، حاول أن تشركه في الحوار بأن تسأله عن رأيه في فكرة طرحها أحد المجتمعين.
غير المهتم	لا يشارك في المناقشة باعتبارها غير ذات جدوى.	- اسأله عن طبيعة وظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد ويستفيد من المناقشة.
المنشط	يحث زملاءه على الإنجاز واتخاذ القرارات.	- اترك له فرصة لحث زملائه ودعوتهم للإنجاز، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة الإنجاز ونضج القرارات وصوابها.

وماذا بعد الكلام؟

وإليك جملة من الوصايا والنصائح؛ من أجل إدارة الاجتماعات بشكل صحيح، وهي جملة من عشر وصايا موزعة على ما قبل عقد الاجتماع وأثنائه وبعده:

أولاً - قبل الاجتماع:

يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع بنسبة كبيرة على مقدار التخطيط الذي يسبق الاجتماع، وأحد الخطوات التي عليك اتخاذها لضمان نجاح الاجتماع، هي العناية الشديدة بما يلي:

أ. تأكد أن الاجتماع ضروري:

فكر في جدوى وأهمية الاجتماع، واسأل نفسك: هل هناك بدائل أخرى تغنيك عن الاجتماعات، كأن تكفي بإجراء اتصال هاتفي، أو كتابة مذكرة، أو مقابلة الأشخاص المعنيين بشكل فردي؟

ب. تحديد الهدف والتعبير عنه مسبقاً:

فإن معرفة المجتمعين بالهدف قبل مدة من انعقاد الاجتماع تساعد الذهن على التركيز؛ مما يؤدي إلى اجتماع مثمر محقق لأهدافه.

ت. إعداد جدول الأعمال:

وليس الإعداد فقط، بل وتزويد الأفراد بجدول أعمال الاجتماع قبل عقده بفترة كافية؛ حتى يكونوا على علم بالموضوعات التي ستناقش في الاجتماع، والوقت الزمني المخصص لكل موضوع، ومن

المهم أيضاً تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية؛ لتمكين مساهمتهم الفعالة في الاجتماع.
ث. اختيار أفضل الأوقات:

تفضل بعض الاجتماعات؛ بسبب انعقادها في وقت غير مناسب لأعضاء الفريق، كعقد اجتماع في ساعة متأخرة من الليل، أو في آخر ساعة من ساعات العمل، بعد يوم طويل وشاق، أو أثناء انشغال الفريق بأعمال إنتاجية أخرى، ووجود أهداف أخرى عليهم إنجازها في وقت محدد.

ثانياً - أثناء الاجتماع:

من أهم أغراض إقامة اجتماعات العمل تحقيق الأهداف بشكل سريع وفعال، واتخاذ قرارات هامة في أقصر وقت ممكن، بدون أن يشعر أي من المجتمعين أنه قد فرض عليه رأيٌ بغير اقتناع، أو أن الفرصة لم تتح له لإبداء رأيه، وفي نفس الوقت تهدف أيضاً إلى أن يترك المجتمعون الاجتماع؛ وهم يشعرون بأن شيئاً ذا قيمة قد أُنجز، وأن الجميع مقتنع تماماً بما تم التوصل إليه خلال الاجتماع، ولكي تفعل ذلك هناك عدة أمور يجب الانتباه إليها:

أ. الإدارة الفعالة للوقت:

كقاعدة إدارية استخدام ربع الساعة الأولى من الاجتماع بنفس الفاعلية التي تستخدم بها ربع الساعة الأخيرة، ابدأ الاجتماع في موعده المحدد بالضبط، والتزم بالجدول الزمني الموضوع لإتمامه، واحرص

على توجيه تركيزك على الغرض منه، فإذا نُفِذ الوقت احرص أن تكون قد أنجزت معظم الموضوعات الهامة.

ب. واطب على موضوع الاجتماع:

فمن أكثر الشكاوى انتشاراً بخصوص الاجتماعات أنها تتحرف عن موضوعها، لذا؛ ركّز الاهتمام على موضوع معين حتى يتم الفصل فيه، أو قرر تحييته جانباً، اعتمد على جدول الأعمال المعد مسبقاً؛ لمنع المحادثات المستطردة التي ليس لها علاقة بالموضوع.

ت. كن مثالاً للسلوك المساعد أو المؤيد:

لا تستهزئ برأي أحد المجتمعين، أو تحط من قدره عند مشاركته في الاجتماع؛ فقد يؤدي نقدك اللاذع لأي فكرة ووصفها بأنها فكرة غير مجدية أو خاطئة إلى إحباط المناقشة، حتى إذا كان رأي المتحدث تنقصه الفطنة، وفيه كثير من السذاجة؛ اشكره على مشاركته في المناقشة، وشجّع على المشاركة أكثر وأكثر.

ث. لخص ما حققه الاجتماع من نتائج:

اختتم كل اجتماع بتقديم ملخص لما توصل إليه هذا الاجتماع من نتائج.

ثالثاً - بعد الاجتماع:

وأما بعد الانتهاء من الاجتماع، فلا بد من جملة أمور من أهمها

ما يلي:

أ. تقييم الاجتماع:

ينبغي أن تقيم كل الاجتماعات بعد انتهائها؛ بغرض تحسين إدارتها في المستقبل.

ب. متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع:

وهي من الأمور العملية المهمة أيضاً بعد الاجتماع؛ وذلك لضمان تنفيذ القرارات في وقتها المحدد، وبالكفاءة المطلوبة.

ت. قم بإعطاء تغذية عكسية "Feedback" للمشاركين في الاجتماع:

ونعني أن يتم إعلام كل من شارك في الاجتماع بأي تقدم تم إحرازه وكل إنجاز متعلق بتلك القرارات التي تمخض عنها الاجتماع، ويفضل إرسال تقارير عن تلك النتائج والإنجازات، وتكريم من قام بها، وشكر كل من ساهم في صياغتها أثناء الاجتماعات.

وختاماً:

تذكر - عزيزي القارئ - نصيحة موري ستنتر حين قال: (أعقد اجتماعات سريعة، وزع أجندة واضحة، وانظر إلى الساعة، وقاطع المثثرين؛ لكي يبقى الجميع على الطريق الصحيح الذي تم تخطيطه للاجتماع).

