

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تلخيص المحاضرة السابعة

للدكتور : عبد الرحيم خليل

مهارات ادارية .

المحاضرة رقم ١٠

مهارت إدارة الاجتماعات

مهارات إدارة الاجتماعات بكفاءة وفعالية

- (ويمكن تحديد أهم محتويات المحاضرة في: (١٠ نقاط) هي :
 - ١- تعريف الاجتماعات
 - ٢- أهمية الاجتماعات
 - ٣- أدوار أعضاء الاجتماع
 - ٤- أنواع الاجتماعات
 - ٥- القوى المؤثرة في الاجتماعات
 - ٦- دورة حياة الاجتماعات ، (ديناميكية الاجتماعات)
 - ٧- العمليات الادارية في الاجتماعات (قبل ، واثاء ، وبعد الاجتماع)
 - ٨- سمات الاجتماعات الغير فعالة .
 - ٩- التعامل مع بعض الحالات الخاصة.
 - ١٠- أهمية توافر مهارات إدارة الاجتماعات للمديرين.

مقدمة

بعد أي اجتماع قد تسمع التالي :

كان يمكن الاأشارك في الاجتماع!

١- لم يكن في الاجتماع أي شي يخصني

٢- لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع !

♦ ما استغرق ثلاث ساعات كان ممكن أن يستغرق ساعة واحدة !

تابع

تعتبر الاجتماعات سلاح ذو حدين :

مضيعة للوقت ، الخصام ، سوء العلاقات

..أو سيلة جيدة لإشراك المجموعة في العمل

الاجتماعات وسيلة وليست هدف لذاتها ، اجعلها آخر الوسائل والبدائل لتحقيق الأهداف

كثرة الاجتماعات واللجان الفرعية ظاهرة غير صحية في الإدارة

تابع

تعتبر الاجتماعات عن ثقافة المجموعة والطريقة التي يدار بها العمل داخل المجموعة ، (وهنا تكمن أهمية الزيارات المتبادلة)

سير الاجتماع مسؤولي كل المجتمعين وليس القائد فقط ولهذا تقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركين فيها.

يجب أن تتعلم مجموعة المشاركين في الاجتماع بعض أجديات إدارة الاجتماعات لكي تعمل معاً بفعالية .

تعريف الاجتماعات

يمكن تعريف الاجتماعات : بأنها عملية تبادل للمعلومات بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة وذلك لإنجاز مهام محددة .

أهمية الاجتماعات

- 1- تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال .
- 2- تعطي الفرصة لهؤلاء الأشخاص للتعبير عن آرائهم .
- 3- يمكن من خلالها استكشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات.
- 4- يتم الوصول إلى اتفاق جماعي .
- 5- مكان جيد للتدريب والتعليم .
- 6- تمنح الإدارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل .
- 7- القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية .
- 8- الاجتماع يخلق جوا من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه .
- 9- الاجتماعات الفعالة تقلل من الاعمال الورقية وتقفز على الروتين .

أدوار أعضاء الاجتماع

وأهم الأعضاء: (القائد ، المنسق ، الأمين ، المشاركون) :

أ- قائد الاجتماع : leader :

- وعليه توضيح هدف الاجتماع ووضع جدول الأعمال .
- يعتبر المسؤول الأول عن السير العام والتوجه النهائي للاجتماع .
- صهر ما يصدر عن كل المشاركين في بوتقة واحدة .
- توضيح أدوار ومسؤوليات المشاركين .
- ايجاد روح الألفة والانسجام بين المشاركين .
- يشارك في النقاش كأنه عضو وليس قائد .
- يستخدم الاقتناع أكثر من السلطة في تنفيذ القرارات .

ب- الميسر (المنسق) : facilitator :

- فض النزاع بين المشاركين .
- توضيح نقاط الاتفاق والاختلاف بين الآراء .
- تحديد موضع النزاع .
- تنظيم وترتيب النقاش .
- يبقى محايد بين الأفكار المتعارضة .

ج- الأمين : Recorder :

- التذكير بجدول الأعمال .
- تدوين الأفكار الجيدة والابداعية .

- تسجيل القرارات .
- جمع وتدوين سلة المعلقات .
- ضبط الوقت لكل بند .
- التذكير بجدول الأعمال الرئيسي عند كثرة الحواشي والتفصيلات .

د- المشاركون :

- الحضور في الوقت المحدد .
- الإعداد المسبق للاجتماع ذهنياً ونفسياً .
- تقديم أفكار مفيدة .
- طرح أسئلة فعالة .
- تجنب مقاطعة الكلام وتبادل الاتهامات .
- عدم الاسراع في اصدار أحكام غير ناضجة ومتكاملة .
- الوصول إلى اجماع في القرارات (اكثر مرونة) .
- إنجاز المطلوب من القرارات في الوقت المتفق عليه (الالتزام) .

أنواع الاجتماعات

أهم أنواعها : (:الإعلامية، المناقشة، حل المشكلات، متابعة الأداء ، التخطيط والتقويم)

١- الإعلامية :

- حضور كبير .
- توصيل أخبار ومعلومات .
- ليس هناك أسئلة .

٢- المناقشة :

- تبادل الآراء والاقتراحات .
- لا يصدر قرار ولا خطة عمل .
- تشجيع الجميع للنقاش .
- توفير مناخ تعاوني .

٣- حل المشاكل :

- تقتصر على أفراد معينين لديهم معلومات .
- تقديم أكثر من بديل في عملية اتخاذ القرارات .

٤- متابعة الاداء :

- متابعة تنفيذ الخطة من خلال البرامج .
- تركيز على الالتزام بالوقت والجودة في الأداء .
- اجتماعاتها دورية أسبوعياً أو شهرياً .

٥- التخطيط والتقويم :

- اجتماعاتها فصلياً أو سنوياً .
- وضع أهداف جديدة وتصحيح الانحراف .

القوى المؤثرة في الاجتماعات :

أ - التفكير الفردي والسلوك الفردي يتأثران بالمجموعة :

- عندما يتم صنع القرارات من قبل المجموعة فغالبا ما تكون هذه القرارات مختلفة عن تلك التي تصنع بشكل فردي .
- وسبب هذا وجود نوع من الغريزة الاجتماعية التي تلعب دورها وتجعل الأفراد يخضعون للضغوط السائدة وهذه تؤثر في النقاش قبل القرار وفي أثناء اتخاذ القرار ذاته .
- ب - يتم الضغط على الأشخاص الذين يعبرون عن شكوك وتحفظات أو يتساءلون عن مدى صحة آراء الأكثرية وذلك لقبول اجماع المجموعة .
- ج- الأشخاص الذين يتخذوننا موقفاً في الاجتماع يشعرون أنهم سيفقدون مصداقيتهم إذا تخلو عن هذا الموقف بغض النظر عن الإثباتات التي تقدم خطأ ذلك الموقف .
- د - قد يجامل الأشخاص مواقف في تبني بعضهم بعضا واحدة.
- هـ - الصمت لا يعني بالضرورة الموافقة التامة أو عدم الاعتراض (لغة العيون) .
- و - تميل آراء المجموعة إما إلى التحفظ الزائد (يسعى الأفراد ما لا يسع الجماعات) أو المخاطرة الزائدة .
- ز - من سمات الاجتماعات أنها كثيرة الكلام قليلة الأعمال .

دورة حياة الاجتماعات (ديناميكية الاجتماعات)

تمر الاجتماعات الفعالة بأربع مراحل حتى تصل إلى مجموعة منسجمة ومنتجة :

١- التكوين : (forming) :

- يدرس المشاركون في الاجتماع بعضهم بعضاً بطريقه مهذبة ولبقة .
- يسعى المشاركون لمعرفة خلفيات ومواقف بعضهم بعضاً .
- ترسيخ قواعد أساسية .

٢- المراهقة : (Adolescence) أو العاصفة أو النقاش والرد :

- الانهماك في مناقشات كلامية .
- قد يتحدى المشاركون بعضهم بعضاً .
- إعادة تقييم انطباعاتهم وخلفياتهم .
- تعتبر أخطر مرحلة ولا يمكن تجنبها .

٣- التطبيع :

- يتم الوصول إلى تسويات .
- صنع تحالفات لتحريك الأمور إلى الامام .
- يعرف الجميع ما هو مطلوب منهم .

٤- الأداء : (Adulthood) :

- يصل المشاركون إلى اجماعاً في القرارات .
- يحصلون على نتائج فعالة ومؤثرة ومدعومة بكفاءة .
- يتفوق فيها الأداء والانتاج على كل شيء آخر في الاجتماع .

العمليات الإدارية في الاجتماعات

أ- ما قبل الاجتماع

د- التنشيط

ب- اثناء الاجتماع

ج - ما بعد الاجتماع

أ- ما قبل الاجتماع : (وضوح جدول الأعمال) :

- يقال أن 80 % من نجاح الاجتماع يحدد قبل انعقاده ، (قاعدة بريتنو ، 20 / 80)
- 1- استحضار النية واستشعار الأجر وتجديد العهد مع الله واستفراغ الوسع والجهد والطاقة لإتقان العمل .
- 2- التخطيط لهذا الاجتماع :
- تحديد جدول الأعمال (what)
- تحديد الزمان ، المكان ، الأشخاص
- (When , Where , Who)
- فكر في أعباء المشاركين .
- اجعل العدد أقل ما يمكن لأنه كلما زاد العدد زادت الحاجة إلى مزيد من السيطرة والادارة وصعوبة في ايجاد الوقت المناسب للمشاركين .
- 3- عوامل تحدد ضرورة الاشتراك في الاجتماع :
- A- مدى المشاركة في صنع القرار .
- B- توفير معلومات محددة .
- C- توفير خبرة معينة أو مهارات محددة .
- D- تهيئة بديل مناسب من خلال التدريب والتعليم .
- 4- تحديد المواضيع الصعبة : التي تحتاج إلى إعداد وتفكير مسبق .
- 5- تنظيم وتهيئة مكان وظروف الاجتماع : (التسهيلات) :
- التهوية ، الحرارة الملائمة.
- الإضاءة .
- الماء، الشاي ، القهوة .
- الأوراق ، الأقلام ، السبورة .
- عدم وجود ما يلفت الانتباه (ضوضاء) ، (جوال) .
- 6- التطهير :
- اراحة عقول المجتمعين ، بالسؤال عن حالهم وأسرتهم على أن يتم ذلك بسرعة ودون تصنع .
- كلمة تذكيرية .
- 7- التعرف على عقليات ونفسيات المجتمعين .
- 8- رؤية جميع المشاركين في الاجتماع :
- إذا كان هناك شخصان معروف أنهما كثيرا المحاجة والمناقشة فيما بينهما فمن الأفضل ألا يجلسا بجانب أو مقابل بعضهما في الاجتماع .

ب- أثناء الاجتماع : (يجب ممارسة فن القيادة) :

- ١- الالتزام بجدول الاعمال .
- ٢- ابدأ في الوقت المحدد وإن لم يحضر بعض المشاركين .
- ٣- قسم وجزء الوقت حسب بنود جدول الأعمال .
- ٤- من الأفضل أن لا تزيد مدة الاجتماعات عن ساعتين ونصف .
- ٥- اعط فترة استراحة قصيرة (10 دقائق) بعد ساعة من الاجتماع .
- ٦- أبدأ الاجتماع بشرح جدول الأعمال .
- ٧- رتب الأولويات .
- ٨- انتهى من القضية التي بدأت بها (ضبط سير النقاش) .
- ٩- راقب انعدام الانتباه والتركيز .
- ١٠- تفاعل مع ما يقوله المشاركون .
- ١١- استثمر خبرات المشاركين .
- ١٢- حاول الدمج بين وجهات النظر المختلفة .
- ١٣- لا تعرض اقتراحاتك كأنها حلول نهائية ولها أفضلية في التنفيذ .
- ١٤- اشكر واتني على الفكرة والعمل الجيد .
- ١٥- التعامل مع الجميع بمعيار واحد .
- ١٦- شجع الجميع على الاشتراك في النقاش وطرح وجهات نظرهم .
- ١٧- انهي الاجتماع أو أجله إذا رأيت أنه الأنسب .
- ١٨- استخدم الربع الساعة الأخيرة كالأولى .
- ١٩- لخص ما خرجت به من نتائج ودون وسجل المهم منها .
- ٢٠- لا تصادر الأفكار غير التقليدية (الإبداعية) .

ج- ما بعد الاجتماع : (المتابعة والتشجيع) :

- ١- الالتزام :
 - ماذا ، من ، متى ، الخ .
- ٢- المتابعة والمساندة :
 - الأمين .
 - القائد .
- ٣- التقييم :
 - الإدارة .
 - المشاركين .
 - جدول الاعمال ، الزمان ، المكان .
- ٤- وسائل التقييم :
 - استبيان (دون كتابة اسماء) .
 - المقابلة .
 - التقييم الذاتي .

د- التنشيط : (التحفيز والتجديد) :

- إعادة الحيوية والنشاط للاجتماعات .
- كسر الروتين والرتابة والقضاء على السامة والملل .
- التذكير الدائم بأهمية الاجتماعات الفعالة .
- التجديد والابداع في العرض والاسلوب والوسائل .

صفات الاجتماعات غير الفعالة

- ١- تأجيل الاجتماعات .
- ٢- بدأ الاجتماعات في وقت متأخر عن موعده .
- ٣- غياب جدول الأعمال .
- ٤- عدم استعداد المشاركين والأمين .
- ٥- احتكار الحديث والمناقشة .
- ٦- اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات فقط دون اتخاذ قرارات .
- ٧- مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض على الدوام .
- ٨- كثرة المناقشات الجانبية اثناء الاجتماع .
- ٩- عدم الالتزام والمتابعة لتنفيذ القرارات .
- ١٠- الشعور بعدم أهمية الاجتماعات .
- ١١- عدم وضوح آلية أخذ القرار .
- ١٢- كثرة الاستطرادات والحواشي .
- ١٣- التأثير برأي المجموعة .
- ١٤- الرتابة والبرود وعدم الحماس .

كيفية التعامل مع بعض الحالات الخاصة

- ١- المتأخر عن الحضور .
- ٢- الصامت .
- ٣- المهاجم (العدوانى) .
- ٤- كثير الكلام (الثرثار) .
- ٥- المحادثات الجانبية .
- ٦- كثير النقد والمعارضة .
- ٧- كثير المزاح (الفكاهي) .
- ٨- شارذ الذهن .

رأي آخر لمهارات الاجتماعات

أولا : عوامل نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفعالية .

ثانيا : نقاط أساسية لمراجعته لتجهيز للاجتماعات .

ثالثا : المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات .

أولا : عوامل نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفعالية .

♦ ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في : (8 عوامل) هي :

- ١- دراسة وتحديد مدى الحاجة لعقد اجتماع من عدمه ، وما هي الأهداف التي سيحققها ، ومدى تحقيق هذه الأهداف دون الحاجة لعقد اجتماع .
- ٢- التحديد الدقيق لأهداف الاجتماع والموضوعات التي سيتم مناقشتها .
- ٣- تجميع البيانات والمعلومات اللازم توافرها في الاجتماع .
- ٤- التأكد من صلاحية موقع عقد الاجتماع والإمكانات المتوافرة فيه (إضاءة ، تكييف ، هدوء ... الخ)
- ٥- تحديد المدة الزمنية للاجتماع وتقسيم الوقت على الموضوعات .
- ٦- إعداد وتوزيع أجندة الاجتماع على المشاركين قبل عقد الاجتماع بفترة كافية وتوضيح الأجندة : أهداف الاجتماع ، المشاركين ، الموضوعات ، المدة الزمنية ..؟؟

- ٧- الاجتماعات التي تعقد لاتخاذ قرارات يجب أن يتم إعلام المشاركين بها مسبقاً وتوجيه استقصاءات أو طرح أسئلة تشجعهم على تجهيز مقترحاتهم .
- ٨- حضور الاجتماع فقط للأعضاء ذوي العلاقة المباشرة بالموضوع .

ثانياً: نقاط أساسية لمراجعة التجهيز للاجتماعات

- ١- التأكد من مراجعة أجندة الاجتماع .
- ٢- التأكد من توافر الأدوات المستخدمة في الاجتماع (أوراق ، أقلام ، عرض ، ... الخ)
- ٣- مراجعة الكلمة الافتتاحية للاجتماع والتي تحدد أهدافه وموضوعاته ومخرجاته المتوقعة .
- ٤- التحديد المسبق للنقاط الرئيسية والتي تحتاج إلى تركيز .
- ٥- التأكد من تلقي المشاركين للمعلومات الكافية .
- ٦- التأكد من جاهزية موقع عقد الاجتماع .

ثالثاً: المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات

♦ ويمكن تحديد أهم هذه المهارات في : (١١ مهارة) هي :

- ١- لا تحاول جذب الانتباه فور انعقاد اللقاء ولكن بالتدرج واعرض بداية التساؤلات التي يتفق الجميع على إجابتها.
- ٢- الحرص على إجابة المختص على التساؤلات المطروحة التي تخصه.
- ٣- تجنب المجادلة وإتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم .
- ٤- احترم وجهة نظر الآخرين واحترم وقت الاجتماع .
- ٥- التأكد من انتباه المشاركين واستيعابهم لما يتم طرحه .
- ٦- تلطيف الأجواء بكلمات لطيفة أثناء عقد الاجتماع .
- ٧- تجنب مقاطعة المتحدثين .
- ٨- تجنب سيطرة أشخاص بعينهم على الاجتماع .
- ٩- ذكر النقاط التي تم التوصل إليها باختصار في نهاية الاجتماع .
- ١٠- تحديد المهام المطلوبة والمسؤولين عنها بناءً على نتائج الاجتماع ويمكن كتابة خطة عمل بعد انتهاء الاجتماع.
- ١١- إعداد مذكرة (محضر) الاجتماع وإرساله لجميع المشاركين .

وخلاصة القول إن:

- الكثير من المديرين يعتقدون أن اجتماعاتهم **ضرورية ومجدية** وتؤدي دورها بكفاءة وفعالية ولكن في حقيقة الأمر نجد أن كثير من الأوقات تضيع في هذه الاجتماعات وكان من الممكن أن تختصر في وقت أقل وتعطى نفس النتائج المتوقعة منها .
- إن بعض المديرين يظنون انه **باطالة مدد الاجتماعات** ودعوة **أكبر عدد من الزملاء** والعاملين ونقاش أكبر **عدد من الموضوعات** أو النقاط يحققون الفائدة المرجوة من هذه الاجتماعات .
- **من الاجتماعات الغير فعالة تكوين لجان** قد تدوم لفترات طويلة لدراسة موضوع ما إلا أن طرق إعداد وإدارة هذه الاجتماعات تجعلها تستنزف أوقات العاملين وخاصة إذا كان حجم هذه اللجان كبيراً أو اشترك فيها أشخاص غير مناسبين .
- **عوامل وأسس نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفعالية :**
- ١- دراسة مدى الحالة لعقد اجتماع وماهي الاهداف التي سيحققها **وهل يمكن تحقيقها بدون اجتماع مثل (المحادثات - المكاتبات)** فإن كان لابد من الاجتماع فيجب وضوح أهدافه وموضوعاته لجميع المشاركين.

- ٢- البحث في المعلومات اللازمة والبيانات والأرقام التي يستعرضها الاجتماع وملاحظة أولوياتها أو أهميتها لنقاط النقاش .
- ٣- التحقق من مناسبة وصلاحيّة الموقع الذي سيتم فيه عقد الاجتماع من حيث المسافة وخاصة عند حضور أعضاء من مواقع أخرى والتأكد من صلاحية المكان للاجتماع.
- ٤- تحديد المدة الزمنية المناسبة للنقاش لكل اجتماع على حدة .
- ٥- يجب عمل جدول اعمال للاجتماع توزع على المشاركين فيه .
- ٦- عندما يتعلق الاجتماع باتخاذ قرار ما وخاصة القرارات التي تتطلب المشاركة **فإن على المدير تشجيع الأعضاء** الذين سيحضرون على المشاركة .
- ٧- ينبغي قصر حضور الاجتماعات على **الأعضاء الذين لهم علاقة مباشرة بأهدافه** أو بتطبيق ما سينتج عنه من قرارات .
- ٨- يجب عدم تغيير موقع الاجتماع المعلن عنه أو إلغائه في آخر لحظه دون إشعار المشاركين بفترة كافية لأن ذلك يسبب قلقاً وتدمراً .

المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات

♦ إن قيادة ونجاح الاجتماعات تعتمد على المهارة الفردية أو الشخصية للقيادي والتي تعمل على تطوير علاقة الثقة والاحترام بينه وبين المشاركين وكل ذلك يتطلب ما يلي :

- ١- **الاهتمام بالحصول على الاصغاء والمشاركة بالتدرج** وعدم محاولة جذب انتباه الحضور فور انعقاد اللقاء .
- ٢- العمل على ان يقوم المختصين بالرد على الاسئلة المطروحة .
- ٣- العمل على توجيه الاسئلة للمشاركين بطريقة تسمح بالحوار .
- ٤- عدم الدخول في جدال أثناء الحوار .
- ٥- الحرص على بدء وإنهاء الاجتماع في الوقت المخصص لذلك .

انتهت المحاضرة

إعداد : soonah