

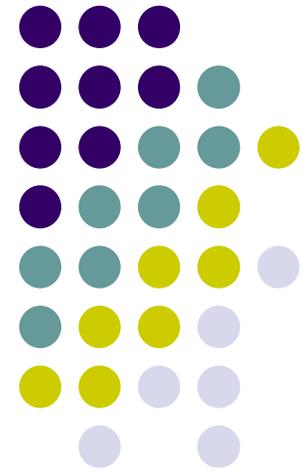
إدارة الاجتماعات

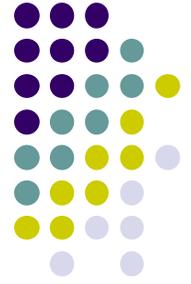
إعداد: الأستاذ محمد فلاق

Mohamed.fellag@voila.fr

الفصل الثاني

إدارة الاجتماعات





المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

- تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي :
- المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .
- المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع .
- المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد .

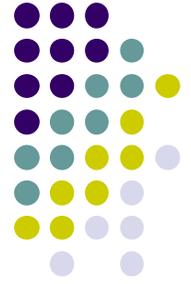
ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل ، واشتغال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية ، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل .



المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات وتلك الأمور أو الخطوات هي :

1. تحديد الهدف من الاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع)
2. تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه)
3. إعداد جدول أعمال الاجتماع : (رئيس الاجتماع والسكرتير)
4. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع : (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)
5. إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع : (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

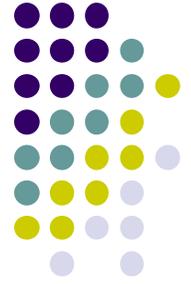


تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

1. تحديد الهدف من الاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع)

من المهم أن يفكر المدير مسبقا قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه ؟

هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف ؟



تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

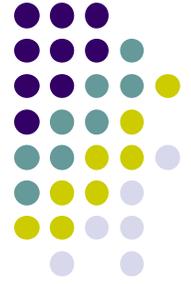
أهداف الاجتماعات :

- 1- طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة
- 2- العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل
- 3- مناقشة بعض السياسات
- 4- إعداد بعض التقارير حول موضوع معين
- 5- توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد
- 6- الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات الخ ،



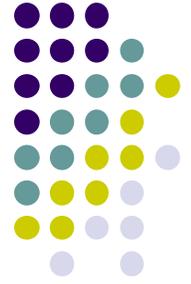
تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه)
- يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه ، وفي كلا الحالتين يجب عليه
- أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل
- وان يتأكد من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها يلي :



تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- 1- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- 2- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع .
- 3- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع .
- 4- أن يكون قادرا على العمل الجماعي .
- 5- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين .
- 6- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعيا) .



تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع ، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات وأن يكون فعالاً .

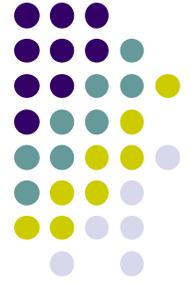
- وتفيد هذه الخطوة في عدة أمور أهمها : إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد ، واختيار وترتيب مكان الاجتماع .



تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

3. إعداد جدول أعمال الاجتماع : (رئيس الاجتماع والسكرتير)

- لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع
- ينبغي ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقى الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع



تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

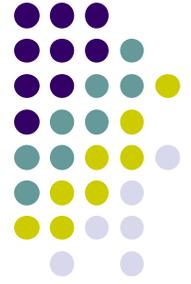
3. نقاط جدول الأعمال المثالي هي :

- الهدف من الاجتماع
 - تاريخه ومدته ومكان حدوثه
 - ترتيب جدول الأعمال بشكل منطقي (معلومة-قرار سابق)
 - مواضيع المناقشة الروتينية
 - مواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل وأي أعمال أخرى
- تستجد .



تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- يجب ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك) ، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع :
 - الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع .
 - مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركون عن الموضوعات المطروحة للنقاش .
 - العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين) .



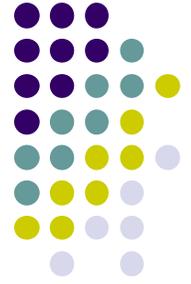
تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية
- التصديق على محضر الاجتماع السابق.
- اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحا والساعة الثانية عشرة ظهرا أو - إذا تناولوا غذاء خفيفا - بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساء) .



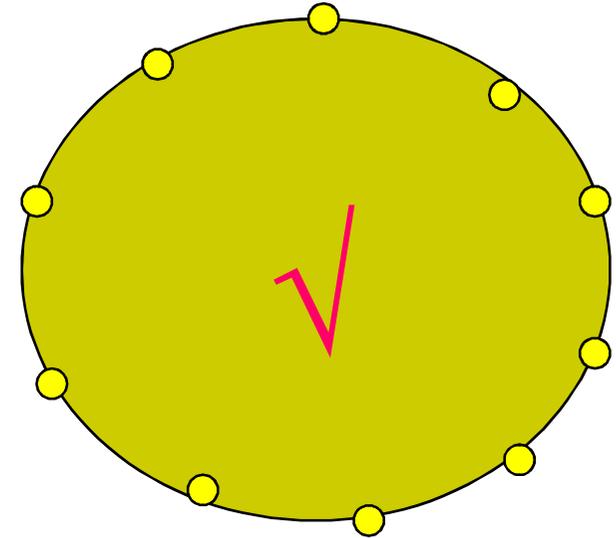
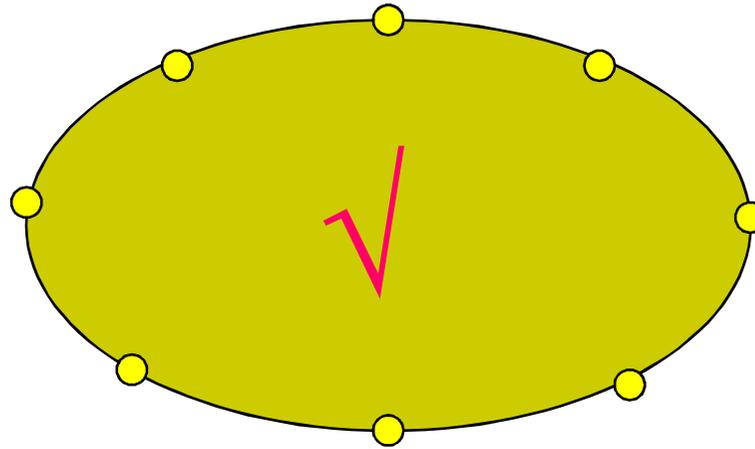
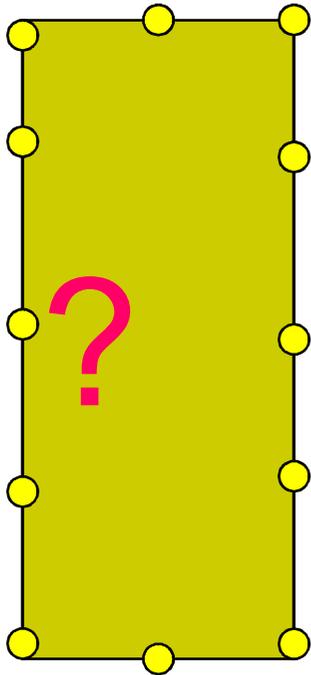
تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

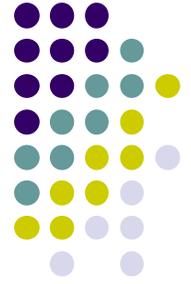
4. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع : (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)
- يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، وتلك العوامل هي :
- 1- مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين
 - 2- مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات
 - 3- توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات
 - 4- توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة
 - 5- خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين .



شكل الاجتماع

وبخصوص شكل الاجتماع يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وانسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان أكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين .

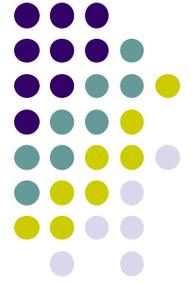




تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

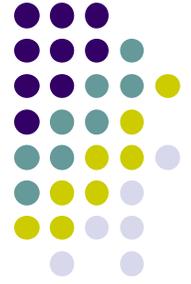
5. إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع :
(سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ،
وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع .



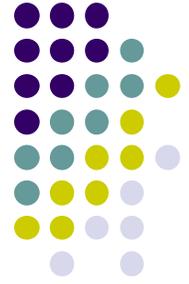
المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)
- ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على:
 - مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة
 - مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب



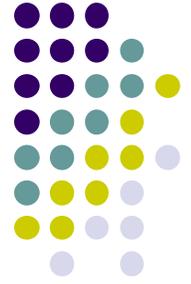
المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :
 - معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه .
 - قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية .
 - الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه .



المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب .
- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع .



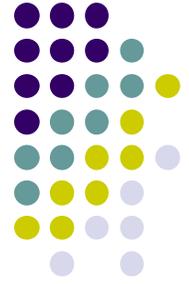
المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- **أولا : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :**
 - الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم .
 - الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش .
 - الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار .
- **ثانيا : أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع :**
 - 1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء ، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد .



المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، وتلك المراحل الأربع هي :
 - تشكيل الاجتماع : مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم .
 - المرحلة العاصفة : مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع .



المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- تابع المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع :
 - مرحلة التطبيق : مرحلة العمل بإنتاجية ، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم .
 - مرحلة الأداء : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج .



المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 3- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية : الترحيب بالمشاركين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم ، وحصر الغائبين ، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة ، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة ، والتأكيد على الالتزام بالوقت .



المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع .
- 5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- 6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .
- 7- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ) .



المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

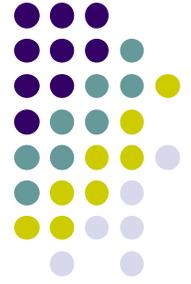
- 8- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه .
- 9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها .
- 10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم
- 11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال
 - الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول
 - وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق



المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

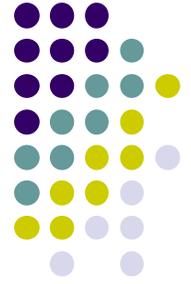
12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك :

- إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها
- تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات
- توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه
- تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام
- إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر



كيف تكون مشاركا منتجاً

- 1) الوصول في الوقت المحدد
- 2) الاستعداد للاجتماع
- 3) عدم الدخول في محادثات جانبية
- 4) الانتباه والاستماع
- 5) البقاء مشاركا
- 6) تقديم الأفكار للمناقشة
- 7) دعم الأفكار المفيدة التي يطرحها الرئيس أو المشاركون



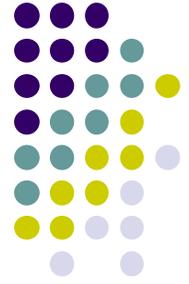
كيف تكون مشاركا منتجاً

- (8) الحكم على جودة الأفكار المقدمة وعدم التقييد بأسلوب التقديم
- (9) ادرس المشكلة بموضوعية
- (10) المساهمة بالسلوك المنضبط للاجتماع
- (11) عدم السماح للظروف المحيطة بأن تشتت انتباهك مثل الضجة أو الظروف غير المريحة
- (12) كتابة ملاحظات منظمة
- (14) تنفيذ الاجراءات المتفق عليها



تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

- أولاً : توثيق الاجتماع :
- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :
- 1- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- 2- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- 3- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- 4- اسم رئيس الاجتماع .
- 5- جدول الأعمال .
- 6- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .
- 7- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- 8- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي



تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

- **ثانيا : تقييم الاجتماع :**
- الطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :
- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك ؟ نعم / كلا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا .



تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

● ثالثا : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة :

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات ، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما :

1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول.

2- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة ، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.