

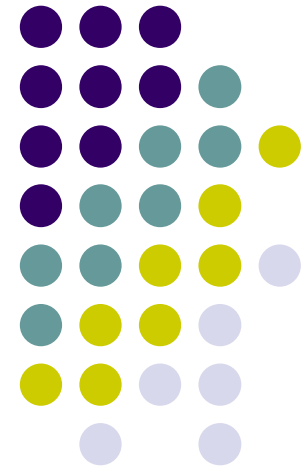
إدارة الاجتماعات

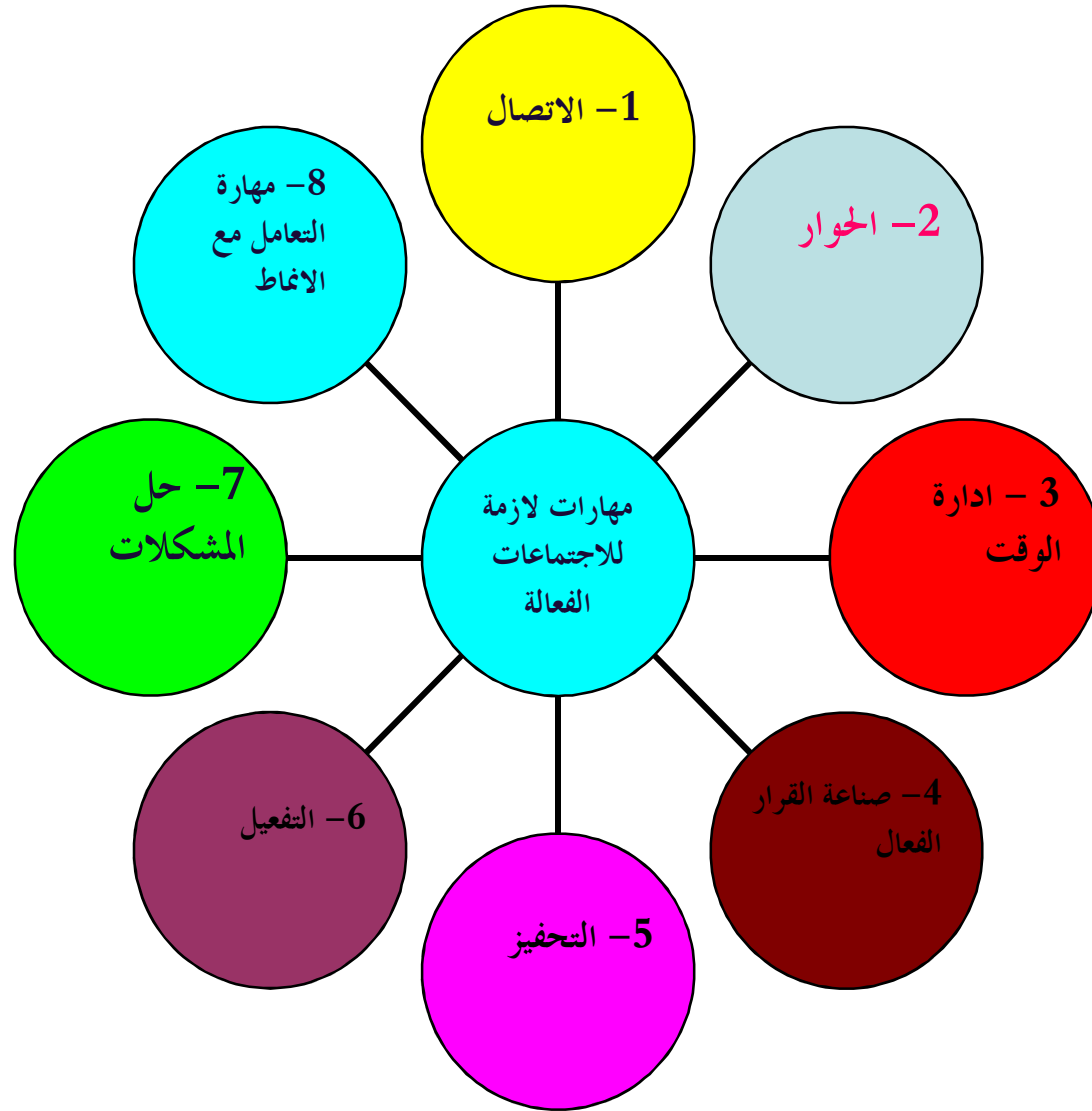
إعداد: الأستاذ محمد فلاق

Mohamed.fellag@voila.fr

الفصل الثالث

تقنيات إدارة الاجتماعات







صناعة القرار

● صناعة القرار : منهج يركز الى مرجعية خاصة ويعتمد على الدراسة والتحليل وليس مجرد رد فعل استجابة للأزمات والحالات الطارئة بدون منهجية.

آلية صنع القرار



1- تقييم الموقف : دراسة الحالة وتحليلها وتحديد الفرص والتهديدات وذلك بالاعتماد على المعلومات (دراسات/ تقارير/ احصائيات) – (ادارية / مالية/ فنية) ، نظم دعم القرار (قاعدة بيانات / نماذج / أدوات تحليل) وتنتهي الدراسة بوضع الاهداف التي يسعى القرار لتحقيقها اذا لم تكن هذه الاهداف واضحة محددة فأى قرار يتخذ يكون فاشلاً.

2- توليد البدائل : وهي الخيارات الممكنة وكل بديل يمكن أن يكون قراراً وكلما زادت البدائل كلما كانت فرصة نجاح القرار أكبر وجود بديل واحد يلغى عملية صنع القرار ويحتاج توليد هذه البدائل الى الاستعانة بالخبرات اللازمة

- الخبرة التي تقوم على أساس علمي
- الخبرة الجماعية أفضل من الفردية
- الخبرة الخارجية فيمكن استئجارها أو شرائها

آلية صنع القرار



3- المفاضلة بين البدائل: وتتم بالدراسة والتحليل باستخدام معايير والمفاضلة بدون معايير لا تقود الى البديل الافضل. مثال لهذه المعايير :

حجم التكلفة المادية والبشرية والزمنية - مدى الكفاءة فى تحقيق الهدف
مدى الانسجام مع أهداف المؤسسة العامة- مدى القبول والتفهم لدى الأفراد
مدى المساهمة فى خدمة أهداف أخرى - حجم التداعيات السلبية

4- ترجيح البديل الأفضل: اختيار أحد البدائل واستبعاد البدائل الأخرى

آلية صنع القرار



5- وضع آلية التنفيذ: آلية التنفيذ جزء من القرار وبدونها يكون القرار مجرد نية طيبة وان كثيرا من القرارات فشلت بسبب عم وجود آلية مناسبة للتنفيذ وتتضمن آلية التنفيذ :-

الاقسام المعنية وأدوارها - الاشخاص المعنيون وأدوارهم

البرنامج الزمني للتنفيذ والميزانية - الوسائل اللازمة للتنفيذ

6- المتابعة والتصحيح: القرار يحتاج الى متابعة أثناء التنفيذ وقد يحتاج الى تطوير أو تعديل لآمانع من إلغاء القرار إذا تبين من المتابعة أنه خطأ

7- المسئولية: القرار يحقق نتائج ولا بد من تحمل مسئولية ذلك



توصيات عامة لصناعة قرارات ناجحة

- التفكير أهم من التصويت :
- التفكير يؤدي الى توليد البدائل أما مجرد التصويت على أحد البدائل فلا يعنى أنه الأفضل
- الخروج من ضيق النزعات الشخصية :
- إشراك الآخرين فى صناعة القرار :
- احتمالات الخطأ فى القرار الفردى أكبر أما القرار الجماعى فهو أقرب للصحة والقبول
- إدرس ما تجهل ولا تكتفى بما تعلم :
- - معلومات إضافية عن أسباب المشكلة



توصيات عامة لصناعة قرارات ناجحة

- - معلومات عن معوقات تنفيذ القرار
- - معلومات عن وجهة النظر المعارضة
- لا تقرر لغيرك ولا تدع غيرك يقرر لك :
- عندما تقرر لغيرك تعطي المجال للهروب من المسؤولية وعندما تجعل غيرك يقرر لك لإنك تبحث عن مهرب من المسؤولية

مواصفات القرار الفعال



- التركيز على ما هو صحيح لا ما هو مقبول وان كان يجب تحقيق هذا القبول لدى الأفراد
- عدم تفضيل الحل الوسط على حساب الحل الصحيح
- لا يوجد قرار صحيح لكل الظروف وانما يكون القرار فعالاً ضمن ظروف محددة



مهارة الإنصات

- (1) توقف عن الكلام :
- (2) شجع المتحدث على الكلام
- (3) أشعر المتحدث برغبتك في السماع
- (4) لا تشوش على عملية الاستماع
- (5) ضع نفسك مكانه



مهارة الإنصات

- (6) كن صبوراً واحتفظ بهدوءك
- (7) تقبل النقد والرأي الآخر
- (8) اطرح بعض الأسئلة
- (9) تدبر في معاني الكلمات
- (10) انتبه إلى التصرفات ((غير اللفظية))



كيف تفسد اجتماعا؟؟؟؟؟؟؟؟

- قاطع المتحدث قبل أن يصل إلى نتيجة كلامه
- غير موضوع الحديث بإثارة انتباه الحاضرين إلى أشياء أخرى
- حاول أن تثير المتحدث وتشككه في نفسه
- تحدى المتحدث واعمل على بلبلة أفكاره
- عارض المتحدث عندما ينتهي من حديثه
- تهكم عليه واسخر مما يقول
- انشغل بحديث جانبي مع احد المتدربين



أهمية الاتصال

1. الاتصال هي المركبة التي تسمح للقائد بإنجاز كل مهامه
2. المرء يقضى 80% من وقته في الاتصال والتعامل مع الآخرين
3. الاتصال عمليه ضرورية للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والدعوة إلى الله
4. الاتصال يساعد الناس على أن يعيشوا جماعه ذات أهداف وعقائد وأمانى ومعلومات مشتركة .



فن الحوار

تعريفه :: اللغة من معجم لسان العرب

- الحور : الرجوع عن الشيء وإلى الشيء .
- المحاورة : المجاورة .. والتَّحاور : التجاوب .
- تقول : كلمته فما أحاد إلى جواباً ، وما رجع إلى حواراً : أي ما رد جواباً .
- وتقول أيضاً : كلمته كلمته فما رد إلى حواراً : أي جواباً .
- ومنه : فلم يُجر جواباً .. لم يرجع ولم يرد .
- وتقول : وهم يتحاورون : أي يتراجعون الكلام .
- والمحاورة : مراجعة الموقف والكلام في المخاطبة .



آداب الحوار

1. طلب الحق
2. الخلاف طبيعة بشرية
3. حسن البيان
4. الظرف المناسب
5. لا تستأثر بالحديث
6. المتحدث البارع
7. لا تقاطع محدثك
8. إبدأ بنقاط الإتفاق
9. إفهم من أمامك
10. أين المثال والطفرة
11. حادثه بإسمه
12. لا تقول أنا وأنت
13. أين دليلك
14. الحيده
15. الأمانة
16. لا تهاب ولا تحقر
17. من قال لا أعلم فقد أفتى
18. كن أكثر ذكاء في حديثك
19. لا تغضب
20. اعترف بالخطأ
21. وأغضض من صوتك
22. احترم الطرف الآخر
23. لا تستطرد
24. العلم
25. تجنب الخطأ
26. أحسن عرض ما لديك
27. لكل مقام مقال
28. لا تتعجل في الرد عليه
29. الميزان الواحد [عرف واحد]
30. رتب أفكارك
31. العدل والإنصاف
32. لا لتضخيم الجانب الواحد
33. أفحمته
34. لا تتعصب
35. أنظر إلى نفسك
36. أنه الحوار بنفس مهارة البداية



تشجيع المناقشة

- يعتمد نجاح أي مناقشة على مساهمات المشاركين
- يؤدي الاستخدام الماهر للأسئلة الى تشجيع المناقشة
- تنقسم الأسئلة إلى أربع أنواع :
 - 1- عامة (تفتح مجالاً واسعاً لردود الأفعال)
 - 2- محددة (تركز على فكرة واحدة – فتح مجال محدود لردود الفعال)
 - 3- غير مباشرة (يتم توجيهها للمجموعة – يسمح للمتطوعين بالإجابة)
 - 4- مباشرة (يتم توجيهها لشخص معين)
- لا تستخدم الأسئلة المحددة والمباشرة الا بعد أن يطمئن المشاركون للمناقشة الجماعية

تشجيع المناقشة (أمثلة)



- 1) اسأل عن الشعور والآراء (لمساعدة الأشخاص على التعبير عن أفكارهم – جذبهم للمناقشة)
 - * ما رد فعلك تجاه.....؟
 - * كيف تشعر تجاه.....؟
 - * ما أفكارك حول.....؟
 - * ما الوسائل الأخرى للوصول إلى.....؟
- 2) اطلب إعادة الصياغة (لمساعدة الأشخاص على فهم بعضهم البعض)
 - * هل تطلب مني أن.....؟
 - * سأحاول أن أفهم موقفك . هل تقول إن.....؟
 - * قبل أن نواصل المناقشة , هل تعني أن.....؟

تشجيع المناقشة (أمثلة)



3) شجع المشاركة في النقاش

- * أحمد , ما شعورك حيال هذا الأمر؟
- * محمود , كيف تجيب على سؤال أمجد ؟
- * قبل أن نواصل المناقشة , أود أن أسمع رأي سيف حول هذا الأمر؟
- * لم نسمع رأي ياسر حتى الآن ما شعورك تجاه هذا الموضوع يا ياسر ؟

4) اطلب تقديم ملخص

- * لقد استمعنا الى عدد من الاقتراحات , هل يتفضل أحد بتقديم ملخص
- * من الواضح أن علي غير موافق, هل تلخص لنا أهم اعتراضاتك يا علي ؟
- * لقد فقدت المتابعة , هل يلخص لي أحد ما الذي تم حتى الآن؟

تشجيع المناقشة (أمثلة)



● (5) اطلب الايضاح

- * لم أفهم التعليق ؟؟؟, ماذا تفعل في حالة؟
- * لقد شاهدت علي وهو يهز رأسه . علي , هل تود أن نتوقف لمدة دقيقة لشرح كيفية تطبيق التعليمات الجديدة على قسمك ؟
- * لا يزال الموقف غير واضح بالنسبة لي. ماذا أفعل عندما...؟

● (6) اطلب أمثلة

- * زيد , هل يمكنك تقديم بعض الأمثلة على ما تقول..؟
- * سيف , هل يمكن أن تقدم مزيد من الإيضاح ؟ لا أعتقد أنني قد فهمت.

تشجيع المناقشة (أمثلة)



7) اختبار الموافقة بالإجماع

- * يبدو اننا قد توصلنا الى اتفاق على هذا الموضوع . فلنأخذ الأصوات برفع الأيدي . هل يقبل الجميع فكرة ...؟
- * أيمن , هل تشعر أيضا ب؟
- * قبل أن ننتقل الى البند التالي, دعوني أتأكد أن الجميع موافقون على...؟

8) خذ الخطوة الأولى

- * في اعتقادكم كيف يجب أن...؟
- * علي , كيف تقترح أن نبدأ العمل؟
- * أود أن أتلقى اقتراحاتكم حول الوسائل الممكنة لبدء العمل. محمود, كيف تقترح أن نبدأ؟

تشجيع المناقشة (أمثلة)



9 استكشاف الأفكار بطلب المزيد من التفاصيل

- * ما الوسائل الأخرى لمعالجة المشكلة؟
- * أحمد, هل لديك إضافة على ما سبق قوله؟
- * هل هناك أمور أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار؟

10 اقترح أخذ استراحة

- * لقد ناقشنا هذه المشكلة لمدة ساعة تقريبا, اقترح أن نأخذ استراحة لمدة عشر دقائق

11 اقترح اتخاذ اجراء

- * لاحظت أن علي قد استأثر بغالبية الحديث. اقترح أن نأخذ آراء الآخرين
- * هل تعتقدون أنه من المفيد ترتيب بنود جدول الأعمال حسب الأهمية قبل بدء المناقشة؟

تشجيع المناقشة (أمثلة)



- (12) أوقف الاجراء واطلب من المجموعة أن تتكلم عن شيء ما
* دعونا نوقف المناقشة لعدة دقائق . أعتقد انه من المفيد أن يخبرنا كل شخص عن شعوره, فلنبدأ الآن
- (13) أشرك الآخرين في شعورك
* أعتقد أنكم لا تعطون محمد الفرصة لشرح موقفه
* أنا فقدت التركيز . أعتقد اننا يجب أن نؤجل المشكلة الى الأسبوع القادم, عندما نحصل على المزيد من الحقائق. ما رأي الآخرين؟
- (14) ساند الآخرين
* دعونا نعطي فرصة لباهر للتعبير عن رأيه
* علي , لقد قلت ما تريد . حان الآن دور أسامة أتح له الفرصة للشرح

تشجيع المناقشة (أمثلة)



● 15) استوضح الإيحاءات المتضمنة

- * اقتراحك يوحي بأنه ما لم نستخدم القوة , فإنهم لن يتعاونوا معنا. أليس كذلك؟
- * اقتراحك يوحي بأننا لن نستطيع مجاراة الجدول الزمني . أليس كذلك؟
- * افتراضك يفترض أننا لن نتمكن من التقيد بالخطّة . هل هذا افتراض جيد؟

16) اختبر الأهداف أو التوجيه

- * هل هذه هي أهم الأهداف؟
- * هل هذا هو السؤال الصحيح ؟
- * هل هذه هي الطريقة الوحيدة للتنفيذ؟

تشجيع المناقشة (أمثلة)



17) واجه الاختلافات

- * أسعد, رغم أنك لم تعترض إلا أنني ألاحظ أنك غير موافق أليس كذلك؟
- * سالم, يبدو أنك معترض على الموضوع. هل هناك شيء مالا توافقين عليه؟

18) اعكس الأدوار

- * افترض أنك المسئول لعدة دقائق. ما هو رد فعلك حيال الاقتراح؟
- * ما شعورك اذا عاملتك بنفس الطريقة؟
- * لماذا لا تأخذ دور المدعو لعدة دقائق. والآن ما هو رد فعلك حيال الاقتراح؟

19) استطلع النتائج

- * لو تم التنفيذ بهذه الطريقة, ما أسوأ ما يمكن أن يحدث؟
- * لو نجح الأمر, كيف سيؤثر على باقي أجزاء الخطة؟

20) ركز على اختيار الاجراء

- * لقد درسنا كافة الاحتمالات, يجب علينا الاختيار بين هذه البدائل
- * لقد ناقشنا الجانبين بعناية. لقد حان وقت الاختيار



احذر هذه الأسئلة القاتلة

- أسئلة التعجيز: وهي التي لا يمكن لأحد أن يجيب عليها
- الأسئلة المبهمة: غير المفهومة
- الأسئلة التافهة: التي تشعر من توجه له أنك تستخف به
- الأسئلة الإستراتيجية: التي تعرف أنت إجابتها مسبقاً



مهارات ضرورية – ادارة الخلافات

- ظاهرة صحية اذا تمت معالجتها بحكمة
- ليس المهم التخلص من الخلافات ولكن كيفية التركيز على المجالات البناءة فيها مثل :
 - (1) زيادة الحافز والجهد لإنجاز العمل
 - (2) زيادة التفكير الابتكاري
 - (3) فهم متزايد للمواقف المعارضة لأي قضية



مهارات ضرورية – ادارة الخلافات

● ما الذي يسبب الخلاف

- 1) سوء الاتصال (سوء تفاهم بسبب عدم الاستماع الجيد)
- 2) اختلاف المفاهيم (يخوض أشخاص نفس التجربة ويخرجوا بوجهة نظر مختلفة)
- 3) اختلاف القيم (يؤدي الى تحديد الأعمال المقبولة بشكل مختلف)
- 4) اختلاف النتائج المفضلة (يريد كل شخص من الأشخاص حلا مختلفا لنفس المشكلة)



مهارات ضرورية – ادارة الخلافات

- **مداخل علاج الخلاف** : تقسم حسب الاهتمام بكسب الموقف أو الاهتمام بالحفاظ على العلاقات وهذه المداخل هي:
 - (1) الإصرار (الانتصار أهم من العلاقة) يتضمن رابحا وخاسرا
 - (2) حل المشكلة (اهتمام بالانتصار والحفاظ على العلاقة) الطرفان يعملان معا لإيجاد حل يرضى الطرفين.
 - (3) المقايضة (مدخل تراجعى عند تعذر الوصول لحل ويقدم كلا الطرفين تنازلات)
 - (4) التنازل (العلاقة أهم من الانتصار) وتحتاج ان تساعد الآخرين لإيجاد اساليب لحفظ ماء الوجه عند التخلي عن مواقفهم
 - (5) التفادي لا حاجة لإيجاد حل فوري لكل موقف وقد يستخدم كحل مؤقت حتى تهدأ النفوس أو لجمع معلومات.

مهارات ضرورية – ادارة الخلافات



معالجة الخلاف : (خمسة أساليب)

- 1) المواجهة : تبادل الآراء حول الموقف والتعبير بحرية عن الرأي وتتطلب جهدا انفعاليا ودرجة عالية من المهارات الفردية
 - 2) التسوية : تقسيم الاختلافات والوصول الى تسوية مرضية للأطراف (غير مناسب عادة للمؤسسة)
 - 3) التهدئة : تهدئة المشاكل بدلا من مواجهتها (تظل المشكلة دون حل بل قد تصبح أسوأ بمرور الوقت)
 - 4) استخدام السلطة : فرض الحل المرضي من وجهة نظر واحدة فقط
 - 5) التحالف : قيام بعض الأشخاص بتكوين تحالف لإجبار الآخرين على قبول وجهة نظرهم (يؤدي الى شعور الآخرين -الغدر-التكتل-العزلة-التواطؤ وأن رأيهم لم يؤخذ في الاعتبار).
- أشارت الأبحاث أن المواجهة أفضل مدخل لحل الخلافات كما يمكن في بعض الأحيان استخدام التسوية أو السلطة أو التحالف بدلا من تهدئة المشاكل الهامة أو تفاديها .



مهارات ضرورية (معالجة المواجهة أثناء الاجتماع)

- (1) توضيح الأهداف
- (2) الحث على الفهم (عند الاشتباك لا تكون هناك فرصة لفهم المقابل للانشغال بإعداد الرد)
- (3) التركيز على الاعتبارات المنطقية (لا يمكن الوصول الى نتائج صائبة عند تجاوز الانفعال الحد)
- (4) ايجاد البدائل (الحلول البديلة التي تتضمن جميع احتياجات وجهات النظر)



مهارات ضرورية (معالجة المواجهة أثناء الاجتماع)

- (5) جدولة المشكلة : وسيلة فعالة لعلاج الخلاف بإعطاء الوقت لدراسة الحجج
- (6) استخدام روح المرح (أحيانا)
- (7) إشعار الجميع بالمواعيد التي يجب الالتزام بها
- (8) إشراك الجميع في العملية
- (9) إتاحة الوقت للتفكير



مهارات ضرورية (معالجة المواجهة أثناء الاجتماع)

- (10) أخذ استراحة (طلب وقت مستقطع)
- (11) إحالة الأمور الى لجنة فرعية
- (12) السماح بإطلاق المشاعر القوية
- يجب عدم تفادي الخلاف أثناء الاجتماع , انه نتاج طبيعي لوجهات نظر يتمسك أصحابها بها بقوة , الا أنه يجب احتوائه وتوجيهه نحو حل المشكلة.



مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

- 1) محاولة أحد الأشخاص السيطرة على المناقشة يجب عدم السماح لأي مشارك ثرثار بأن يسيطر على المناقشة. فالمساهمة العامة ضرورية لنجاح الاجتماع البعض يحاول التحكم لأنه أكثر خبرة أو أكبر سنا تجنب النظر نحو المشارك كبير السن عند طرح السؤال حاول التحدث مع هذا الشخص بصفة خاصة أثناء الاستراحة



مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

● (2) رغبة احد الأشخاص في الجدل

قد يكون مدعي علم أو مزود بالمعلومات الخاطئة أو مجرد شخص مشاغب يجب أن تتمالك أعصابك ويطرح عليه الأسئلة كي يغريه بالكلام أو الإدلاء بالإفادات البعيدة عن المعنى , ثم يسلمه الى المجموعة عادة ما تتضايق المجموعة كلها منه وقد تثور ضده الآراء أو يسود صمت مؤقت وبالتالي يمكن أن يوجه الرئيس أسئلة مباشرة الى الباقين لحفظ التوازن عادة ما يدرك المجادل ما يدور ويتوقف عن المزيد اذا لم يتوقف على الرئيس ان يتخذ موقفا مباشرا ويوضح له ان اعتراضاته تقاطع سير الاجتماع ويتوجه نحو شخص آخر لمواصلة المناقشة.



مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

- (3) قيام أحد الأشخاص بإجراء مناقشة أخرى مع جيرانه
تحدث عادة في المجموعات الكبيرة
المعالجة قد تكون * بدعوة الشخص لإشراك الجميع في آرائه
* الصمت ثم النظر تجاه الشخص الذي يسبب المشكلة
- (4) الشخص الخجول أو فاقد الثقة بالنفس
على الرئيس أن يطرح سؤالاً في مجال خبرته حتى يتكلم بثقة وبمجرد بدئه
بالحديث وذوبان الجليد سيكون مساهماً جيداً



مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

- (5) الشخص المعادي أو المتشكك
يتخذ بعض الأفراد موقفا معاديا للاجتماع أو للرئيس أو متشككا في فائدة الوقت الضائع
قد يكون السبب خبرتهم السابقة بالاجتماعات أو بنقص خبرة الرئيس في إدارة الاجتماع وإدارة المناقشة
مسؤولية الرئيس إيضاح الهدف من الاجتماع
إذا كان الموقف المعادي ذا طبيعة شخصية فإن الامر يتطلب أقصى حساسية وإشعار الشخص بوجود اهتمام حقيقي بآرائه
- (6) الشخص الذي يحاول أن يأخذ الرأي بدلا من أن يعطيه
يظن البعض من تجاربهم أن الرئيس لا يريد حقيقة استقطاب الأفكار بل يفضل أن يطلب الآخرون رأيه وهو لاء يردون على السؤال بسؤال
الأفضل تحويل السؤال إلى المجموعة ثم العودة إلى الشخص الذي طرحه

المناخ



المناخ : هو مجموعة القيم والاتجاهات والأفكار
التي تحكم علاقات الأفراد- والمستويات الإدارية -
داخل المنظمة



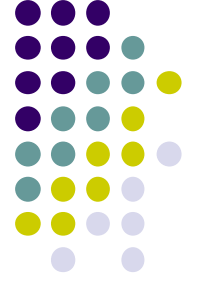
سمات المناخ الصحى للاجتماع

- 1- المسؤولية الجماعية (روح الفريق).
- 2- الشورى
- 3- المؤسسية .
- 4 - استثمار الطاقات وتفجيرها .
- 5- الحوار الفعال .
- 6- رضا الأعضاء .
- 7- التفاهم والانسجام .
- 8- الإحساس بالعدل .
- 9- إشباع الحاجات (الأمان – التقدير – الثقة)



العوامل التي تجعل مناخ الاجتماع صحيا

- علاقات الأفراد خارج الاجتماع
- قيم واتجاهات وأفكار الأفراد خارج الاجتماع
- تخفيف الأحمال وتفقد الأفراد
- احترام الوقت والنظام
- الثناء على الانجاز
- تطبيق الخطط
- دعم الآخرين
- القناعات
- ترشيد ضغوط العمل



النتائج المترتبة على المناخ الصحي

- قرارات فعالة
- حماسة ودافعية
- ثقة واستمرارية
- نجاحات مستمرة
- حوارات بناءة مثمرة



الإجراءات اللازمة لتهيئة مناخ الاجتماع

- ابدأ بطرح رأي غريب وشاذ واعرضه وناقشه ثم تراجع عنه لكسر الحاجز النفسي لكي يقول الجميع ما عنده
- تحديد زمن معلن وكاف لكل فقرة
- عدم السماح لسيطرة فرد أو مجموعة على الحوار
- عدم تسفيه رأي الآخرين مهما كان



الإجراءات اللازمة لتهيئة مناخ الاجتماع

- عدم السماح بإشارات لفظية أو غير لفظية تدل على عدم القبول أو التسفيه
- الرجوع إلى المعايير في تقييم الأداء
- توفير مناخ قبول العذر وحسن التوجيه عند وقوع الخطأ
- توفير مناخ حسن الظن والثقة في الآخرين
- الحرص على توثيق المعلومات عن الأفراد أو الأشخاص أو الأحداث