

2

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال



كتاب الجيب

# إدارة الاجتماعات

حلول من الخبراء لتحديات يومية

ضع جدول الأعمال - شجع الآخرين على العمل - تول إدارة النزاعات - حافظ على المواعيد

نقله إلى العربية  
وليد شحادة



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان  
Abekkan

## سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يواجهها المدراء في عملهم كل يوم. وكل كتاب منها يتضمن أدوات سهلة الاستخدام واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ومواطن الضعف لديك وفي صقل مهاراتك. وسواء كنت في مكتبك أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق، فإن هذه السلسلة خير ما تستعين به في التصدي لمتطلبات العمل اليومي بمزيد من السرعة والخبرة والفاعلية.

من عناوين هذه السلسلة:

قيادة فريق العمل

إدارة الاجتماعات

إدارة الوقت

إدارة المشاريع



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال ②

كتاب الجيب

# إدارة الاجتماعات

حلول من الخبراء لتحديات يومية

نقله إلى العربية

وليد شحادة



Original Title:

## Running Meetings

Copyright © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN 1 - 4221 - 0185 - 1

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition

Published by: Harvard Business School Publishing

Boston, Massachusetts

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن،  
ماستشوستس - الولايات المتحدة.

© **العبيكان** Obekon 2007 - 1428

ISBN 8 - 304 - 54 - 9960

الطبعة العربية الأولى 1429هـ - 2008م

الناشر: شركة **العبيكان** Obekon للأبحاث والتطوير

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب.  
هاتف: 2937574 / 2937581، فاكس: 2937588 ص. ب. 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1428هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد

إدارة الاجتماعات. / كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد؛ وليد شحادة - ط 1. - الرياض 1428هـ

168 ص؛ 18×12,5 سم

ردمك: 8 - 304 - 54 - 9960

1- المؤتمرات - تنظيم وإدارة أ. شحادة، وليد (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658,456 رقم الإيداع: 1428 / 3562



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

ومؤسسة

**العبيكان**  
Obekon

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا  
الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العبيكان** Obekon

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 / 4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب. 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو  
ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المحتوى

13 رسالة العالم الخبير: لماذا تعقد الاجتماعات .....

17 كل ما ينبغي معرفته عن الاجتماعات .....

19 البداية .....

الأسباب الداعية لعقد اجتماع ما تعتمد على

الهدف من الاجتماع - هل تريد حلاً لمشكلة معينة؟

لاتخاذ قرار؟ لإبلاغ الجماعة عن موضوع معين؟

لدراسة وضعية مشروع ما؟

21 لماذا يعقد الاجتماع؟ .....

25 من يأتي إلى الاجتماع؟ .....

27 التعرف على أنواع أخرى للاجتماعات .....

32 لا تتس الغرض من الاجتماع .....

35 كيف تحضر للاجتماع؟ .....

قد تفشل اجتماعات كثيرة بسبب سوء التخطيط.

تتقن أولاً من غاية الاجتماع ثم قرر من ينبغي حضوره

الاجتماع وأين ومتى ينبغي عقد الاجتماع، ثم ضع جدولاً  
للأعمال قابلاً للنجاح.

- 37 ..... كل شيء ينتج عن الغاية
- 38 ..... من يحضر الاجتماع؟
- 39 ..... وماذا عن الموعد والزمان والمكان والتجهيزات؟
- 42 ..... إعداد جدول الأعمال
- 47 ..... تحديد الأدوار والمسؤوليات في الاجتماع
- 49 ..... التزويد بمعلومات أخرى ضرورية قبل الاجتماع
- 53 ..... كيف تتوصل الجماعات إلى القرارات
- تحتاج الاجتماعات المكروسة لاتخاذ قرار معين إلى  
عناية خاصة وإعداد إضافي. وقبل الشروع في المناقشة  
ينبغي لكل من له علاقة أن يعرف ويستوعب عملية صنع  
القرار وطريقة اتخاذه - هل يتخذ القرار بالأغلبية أم  
بالإجماع أم هو قرار من القائد؟
- 55 ..... الإعداد لاجتماع يخصص لاتخاذ القرار
- 56 ..... القرار بالأغلبية

- 57 ..... القرار بإجماع الجماعة
- 60 ..... القائد يتخذ القرار
- 61 ..... التوجيه في عملية صنع القرار
- 63 ..... كيف تقود الاجتماع
- لكل الاجتماعات نمط معروف له بداية ووسط  
ونهاية. ولكي تكون الاجتماعات فاعلة ولها أثرها  
ينبغي معرفة وإدارة كل عنصر من عناصرها ابتداءً  
من كلمة الترحيب ثم الانهماك في العمل وانتهاءً  
بختام الاجتماع والتخطيط لعمل يعقب الاجتماع.
- 65 ..... افتح الاجتماع بما لديك من سلطة
- 68 ..... المهارة في إدارة الاجتماع
- 76 ..... تقديم الخاتمة عند انتهاء الاجتماع
- 78 ..... مراحل ومهام الاجتماع
- 85 ..... عندما يسوء الحال في اجتماعات جيدة
- قد تعترض الاجتماع في بعض الأحيان أمور تسبب



مشكلات وتهمش الأهداف أو قد لا تنجز. ولكن إن كنت مستعداً وجاهزاً للتعاطي مع هذه المشكلات - ومعظمها ممكن التنبؤ به - تستطيع إعادة الاجتماع إلى مساره سريعاً.

- 87 ..... كن واقعياً
- 88 ..... كن مستعداً لكل طارئ
- 92 ..... كن جاهزاً للتصرف
- 104 ..... جرب ارتداء قبعات غير قبعتك
- 107 ..... كيف تعالج المسائل الختامية
- ربما يفشل الاجتماع الجيد إن لم تحسن إدارة نهايته. وحتى لو كان المجتمعون متلهفين للمغادرة قدم لهم الخاتمة التي يريدون وقدم خلاصة لما تم إنجازه من الجميع وللخطوات التالية.
- 109 ..... إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد
- 110 ..... تقديم خاتمة للاجتماع
- 113 ..... المتابعة وكيف تقوم بها بعد الاجتماع



لا تدع ما فعلته يذهب إلى دائرة النسيان بعد مغادرة المجتمعين قاعة الاجتماع! واحرص على تنفيذ القرارات والخطط التي اتخذت أثناء الاجتماع. قم بالاتصالات اللازمة بعد الاجتماع وكذلك بما يتعلق بخطط العمل وأية معلومات أخرى يحتاجها أصحاب المصلحة.

- 115 ..... احرص على إنجاز ما بعد الاجتماع
- 116 ..... ضع خطة عمل واتصالات
- 122 ..... استمع إلى من أظهر استياءه
- 122 ..... قيم الاجتماع
- 127 ..... الاجتماعات الافتراضية

النموذج القديم المعروف لاجتماع يجلس فيه الجميع حول طاولة آخذ بالتغير الآن. ومع التقدم الهائل الذي يشهده عالم الاتصالات وبوجود مشاركين منتشرين في شتى بقاع المعمورة أصبحت الاجتماعات الافتراضية أمراً مألوفاً في عالم الأعمال هذه الأيام.

كن مواكباً للعصر ولهذا التنوع الواسع من أدوات  
الاتصالات المتاحة الآن وفي المستقبل.

129 ..... اعرف كيف تدير اجتماعات العصر الجديد.

135 ..... معلومات مهمة وأدوات لإدارة الاجتماع

### اختبر نفسك

مراجعة مفيدة للمبادئ التي عرض لها هذا  
الكتاب. جرب هذا الاختبار قبل وبعد قراءتك للكتاب

141 ..... لترى مقدار ما تعلمت

### لمعرفة المزيد

عناوين لكتب ومقالات إن أردت المزيد من المعرفة

141 ..... حول هذا الموضوع

167 ..... المصادر

## رسالة المعلم الخبير: لماذا تعقد الاجتماعات؟

أنطونيو وكليوباترا . لويس وكلارك . بن وجيري . تلکم هي اجتماعات أود لو أنني حضرتها، - أو على الأقل الاجتماعين الأولين. ومع ذلك، هنالك اجتماعات كثيرة أتمنى ألا أحضرها. أتسألون عن السبب؟ على أية حال الكل يتمنى لو أن الاجتماعات لا تمتد لوقت أكثر مما هو مقدر لها.

كلما حاول المرء دراسة المشكلة يكتشف أمرين، أولهما أن رجال الأعمال يقضون وقتاً طويلاً في الاجتماعات - ربما نحو ثلثي أو ثلاثة أرباع يوم العمل - وثانيهما أنهم يتمنون لو أن الأمر كان خلاف ذلك.

إذن، لماذا نقضي الوقت الطويل في الاجتماعات؟ حسن، إنه المكان الذي نلتقي فيه أفراداً في فريق عمل، أو في جماعة لدراسة أمر معين، أو أعضاء في قسم من الأقسام أو

مفاوضين نجلس قبالة بعضنا حول الطاولة. فالاجتماعات هي الأماكن التي فيها توجد حلول للمشكلات أو تصنع القرارات وهي أيضاً مكان لبناء الثقة.

حسن، إذن، بما أننا يجب أن نجتمع فلنتفق على جعل هذه الاجتماعات منتجة ومفيدة وذات فاعلية - وماتعة أيضاً - قدر المستطاع.

وهذا هو موضوع كتابنا هذا، وعلى وجه الخصوص أن نجعل الاجتماعات جديرة بالعناء المبذول فيها. وإليكم ما سوف نتناوله:

● سوف ندرس متى نعقد اجتماعاً ومتى نجتنب عقد اجتماع.

● سوف نبحث في كيفية الإعداد للاجتماع وكيفية إدارة الاجتماع وما ينبغي فعله بعد الاجتماع.

● سوف نتحدث عن حجم الاجتماع وسنخبركم سراً بخصوص التأكد بأن اجتماعاتكم تتجز ما ينبغي لها إنجازه، ونقصد بذلك القاعدة 1800 - 18 - 8

● سوف نتحدث عما يحدث عندما يسوء الحال في اجتماع جيد وما الذي ينبغي فعله إزاء هذه الحال. والفكرة الأساسية هي تزويدكم بما يلزم لمواجهة أي نزاع ينشأ بحيث تتمكنون من الدخول في الشجار وأنتم على أهبة الاستعداد لتحويل مسار الاجتماع.

● سوف نقدم لكم عينات لجداول أعمال ومختلف أدوات خطط العمل وقد صممت بحيث تحصلون منها على المعلومات المبتغاة بيسر وسرعة - أو ربما وأنتم في طريقكم إلى الاجتماع التالي - وذلك دون أن تضطروا لقراءة الكثير من المعلومات.

ومعاً نستطيع أن نجعل الاجتماعات أكثر فاعلية مما هي الآن. ليس بمقدوركم اجتناب الاجتماعات، لكنكم ستشعرون بالرضا والسرور فيها. والآن، لنبدأ العمل.

### **المعلم الخبير، نيك مورغان**

هو خبير اتصالات، كان كبير كتبة الخطابات لحاكم الولاية ومديراً للعلاقات العامة في إحدى الجامعات الكبرى،



واستاذاً للاتصالات. من خلال عمله في شركة Public Works يقوم بتدريب المسؤولين التنفيذيين في الشركات وينظم الندوات حول مواضيع متنوعة في الاتصالات. ألف كتاباً بعنوان Working the Room: How to Move People to Action (HBS Press, 2003). كما كتب المئات من المقالات للدوريات في شتى أنحاء البلاد.

**كل ما ينبغي معرفته  
عن الاجتماعات**





# البداية





«إن المحك لأية مهنة من المهن هو مدى حبك  
للعمل الشاق الذي تجده فيها».

Logan Pearsall Smith -

بالرغم من كل ما سمعته ورأيته عن الاجتماعات فلا  
ينبغي لها أن تكون سبباً للضجر أو لا لزوم لها أو أن تطول  
أكثر مما يجب. وبمقدورك أن تغير ذلك كله - يمكنك أن  
تتعلم كيف تدير الاجتماعات بالطريقة الصحيحة. وهذا  
الكتاب يهيئ لك الأدوات التي تحتاجها لإتقان مهارة إدارية  
على جانب كبير من الأهمية.

## لماذا يعقد الاجتماع؟

قبل القيام بأي شيء فكر في ما تريد إنجازه في الاجتماع  
وقرر ما يتوجب فعله.

بعدئذ، فكر بمن تريده أن يساعذك. وبعد أن تجد  
الجواب على «ماذا» و «من» يصبح الباقي (أي متى وأين)  
سهلاً.

ربما يكون لديك اجتماع أسبوعي روتيني ليس أكثر. الكثيرون يجتمعون صباح يوم الإثنين تحضيراً لعمل الأسبوع. وآخرون يفضلون الاجتماع يوم الجمعة لمراجعة ما تم إنجازه من أنشطة وتقدم ومشكلات خلال الأسبوع المنتهي.

---

**الاجتماع: (1) فعل اللقاء لعدد من الأفراد بهدف التداول في الأعمال، (2) تجمّع لأفراد لغرض بناء الثقة.**

---

**وعموماً، ادع إلى اجتماع حين يكون لديك سبب لعقد الاجتماع كما في الحالات التالية:**

- حين تحتاج لأن تسمع من المجموعة كلها معلومات أو مشورة حول أمر ما.
- حين تريد إشراك فريق العمل في اتخاذ قرار ما أو حل مشكلة ما.
- حين تحتاج لإزالة الغموض عن أمر معين لا يمكن حله في اجتماع منفرد.
- حين تريد إبلاغ الجماعة كلها بمعلومات معينة أو نجاح تحقق أو أمر يثير القلق، أو تريد إخبار الجميع بموقف معين.

- حين تعالج مشكلة تحتاج إلى مدخلات من أفراد في جماعات مختلفة لها آراء أو أجندات متباينة.
- حين تجد أن المسؤولية عن مشكلة معينة أو في قضية أو مجال من المجالات بحاجة للإيضاح.
- حين تكتشف أن الجماعة تشعر بضرورة عقد اجتماع لها.

ولكن لا تطلب عقد اجتماع في الحالات التالية:

- حين يكون الموضوع قضية تتعلق بالعاملين ومن الأفضل معالجتها على انفراد.
- عندما لا يتسع وقتك للتحضير له.
- إذا وجدت طريقة للتواصل تفي بالغرض أو ربما أفضل من الاجتماع، مثل إرسال مذكرة أو بريد إلكتروني أو مكالمة هاتفية.

## ماذا تفعل؟



### من المؤسف أنه يوم الجمعة!

كان الوقت عصر يوم خميس، وكانت ماريا تشعر بخوف شديد من الاجتماع الإنتاجي الأسبوعي المقرر عقده صباح اليوم التالي. كانت تعلم أن نصف الوقت سوف ينقضي على النحو المعتاد - إيجاد حلول لمشكلات نشأت بسبب قرارات خاصة اتخذها الفريق وأطفأوا بها حرائق صغرى ولم يأخذوا في اعتبارهم ذلك الحريق الكبير. وأخذت ترن في أذنيها أصوات أفراد الفريق، يقول أحدهم للآخر: «لماذا لم تخبرني أنك تفعل ذلك...» أو آخر يقول: «لو أنني علمت أنكم اتخذتم ذاك القرار، ما كنت قد تابعت العمل و...» وكل تلك الإجابات المتوقعة مثل «آسف، لكنه لم يكن تلك الصفقة الكبرى» و«لم أشأ أن أضيع وقت الجميع بالدعوة لاجتماع». وليس الأمر أن واحداً أو اثنين يثيران المشكلة، بل يبدو أن الجميع يشاركون في هذا الجدل.



وأدركت ماريا أن عليها أن تساعد الفريق كله في التواصل على نحو أكثر فاعلية، ولكن كيف؟ لم تكن لديها رغبة في تمديد اجتماع بدا مرهقاً للجميع، وأما البديل - أي عقد اجتماع لحل كل مشكلة تظهر - فقد يكون على درجة عالية من الإزعاج والفوضى.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً للمشكلة تحت عنوان «ما تستطيع فعله».

---

- إذا كان الموضوع قد حسم.
- إذا كان الموضوع غير جدير بوقت الجميع.
- إذا كان أفراد الجماعة يشعرون بانزعاج شديد وبحاجة لوقت يقضونه مبتعدين قبل أن يلتئم شملهم لمعالجة سبب النزاع أو الإحباط.

## من يأتي إلى الاجتماع؟

كم عدد الأفراد الذين ينبغي دعوتهم إلى الاجتماع؟ لنقل إنك قررت أن ثمة حاجة لعقد اجتماع. ولكن قبل أن تفكر بأسماء الأفراد الذين ستدعوهم، قرر العدد أولاً.

واذكر القاعدة القائلة 8-18-1800:

● إذا أردت إيجاد حل لمشكلة أو اتخاذ قرار فلا تدع أكثر من ثمانية أشخاص، ذلك أن وجود عدد أكبر من ثمانية أشخاص يسبب عادة مشكلات أكثر مما ينجم من حلول.

● وإن أردت إعمال فكر الجميع حول قضية ما فبإمكانك أن ترفع عدد المدعوين إلى 18. ولكن لا تمنّ النفس بحصول إجماع من هذه الأرقام.

● أما إذا أردت نشر معلومات معينة فأرسل مذكرة أو إعلاناً. ولكن رويدك، أنت قد قررت الدعوة إلى اجتماع. فإن أردت إثارة حماس من الجماعة بخصوص منتج جديد، فكلما كان عدد المدعوين أكبر كان الحماس أفضل، واصعد بالأرقام إلى 1800 مدعو أو أكثر.

**من يأتي إلى الاجتماع؟ هديء من روعك! كل من له علاقة مباشرة ينبغي أن يحضر الاجتماع ولا تتس الحدود التي تنص عليها القاعدة 8-18-1800.**

وهذا يعني بكل تأكيد أن عليك أن تتخذ خيارات صعبة أحياناً. حسن، فأنت لهذا السبب في منصب المدير. القوانين

هي القوانين. إن خالفتها فالمسؤولية تُلقَ عليك. انظر إلى الإحباط الناجم عن محاولة جماعة مؤلفة من 30 فرداً لصنع قرار ما. لن ينسوا أنك أنت من دعا للاجتماع ولن يدينوا بالشكر لك.

---

معلومة مهمة: اذكر القاعدة الذهبية للإدارة: امدح في العلن وانتقد على انفراد. فهذه القاعدة دليلك في استراتيجيات الاجتماعات في كل حين.

---

## التعرف على أنواع أخرى للاجتماعات

تحدثنا حتى الآن عن اجتماعات الأعمال الاعتيادية وهي نوع من الاجتماعات سوف تتعامل معه في الأعم الأرجح. ولكن، بالطبع، هنالك أنواع أخرى تختلف باختلاف موضوعاتها ينبغي أن تتعرف على أكثرها شيوعاً.

استثناءات للقاعدة: حجوم الاجتماعات هي التي تحدد تلك الاستثناءات.

● **اجتماعات منفردة.** وهي اجتماعات تعقدتها مع مرؤوسيك المباشرين حين تريد أن تعطي معلومات راجعة يكتنفها

شيء من الصعوبة، أو إن أردت أن تتحدث عن زيادة في الرواتب للعام القادم. وربما تريد في بعض الأحيان أن تفصل موظفاً من عمله. وعلى الرغم من كون هذا النوع من الاجتماعات أصعبها على الإطلاق إلا أنها لا يمكن أن تحصل على نحو مشرف بأية طريقة غير الاجتماع على انفراد. وقد تسأل: ماذا عن تلك القصص التي تسمعها عن موظفين يفصلون من أعمالهم عبر البريد الصوتي أو البريد الإلكتروني. وجواباً على هذه التساؤلات نقول إن المدراء قد استشاطوا غضباً أو إنهم فقدوا الثقة أو لعلمهم يستحقون معاملة مماثلة.

● **اجتماعات موسعة للشركة.** وفي الجانب الآخر هنالك اجتماع موسع لأصحاب المصلحة في الشركة حيث يتحدث كبير المسؤولين التنفيذيين عن نشاط الشركة والنتائج المتحققة أمام عدد كبير من أصحاب المصلحة يجلسون في قاعة كبرى، وواقع الأمر أن هذا ليس اجتماعاً بل هو استعراض، أو ربما هو مناسبة احتفالية



في مسرح تخضع لكل قوانين المسرح. فإن شاءت لك الأقدار أن تدير واحداً من هذه الاجتماعات استعن بمن يؤيدك. فاجتماعات كهذه تتضمن القليل جداً من الإيجابيات والكثير جداً من غير ذلك. والناس عادة يذكرون الأخطاء وإن سارت الأمور على نحو حسن لا يلحظونها.

---

## خطوات لإدارة اجتماع مكرس لحل المشكلات

- 1- حاول أن تكتشف رؤية الآخرين للمشكلة.
- 2- احصل على موافقة الجميع حول تعريف المشكلة.
- 3- ناقش مع الجميع منذ متى نشأت المشكلة وما الذي يحصل الآن.
- 4- حدد رأي الجماعة في أسباب المشكلة.
- 5- اذكر بإيجاز العواقب المستقبلية للمشكلة إن لم تحل.
- 6- اطلب من الجميع إعمال الفكر لتقديم خيارات لحل المشكلة ثم وضع فوائد ومساوئ كل خيار على حدة.

7- اختر الطريقة الأكثر فاعلية لانتقاء واحد من هذه الخيارات. وخذ في الاعتبار العوامل الرئيسة لهذا الانتقاء مثل الزمن والموارد والأموال والقيم وما إلى ذلك.

8- احصل على موافقة كاملة، أو على الإجماع في الحد الأدنى، حول أحد الخيارات لحل المشكلة أو إدارتها.

---

## ما تستطيع فعله



### لنعد الآن إلى ماريا واجتماعها

يقترح المعلم الخبير الحل التالي:

أدركت ماريا أنه ينبغي لها أن تساعد فريقها في التواصل معاً على نحو أكثر فاعلية، ولكن كيف؟ ليست لديها رغبة في تمديد اجتماعات هي أصلاً مرهقة، إنما الدعوة لاجتماع كلما ظهرت مشكلة ستكون سبباً للإزعاج والفوضى.

فيما يلي اقتراح قد يساعد ماريا في الخروج من معضلتها. يكمن واحد من الأسباب القليلة الداعية لعقد اجتماع ما في الحاجة إلى اتخاذ قرار معين. غير أن المشكلات الناشئة لدى فريق ماريا تتمثل في اتخاذ أعضاء الفريق لقرارات لغرض خاص دون استشارة من لهم صلة مباشرة بالمشكلة. ولعلها واحدة من أشخاص قلائل هم بحاجة فعلاً لعقد المزيد من الاجتماعات. ولكن ليس ضرورياً أن تستغرق هذه الاجتماعات وقتاً طويلاً. فإذا قررت عقد اجتماع لغرض محدد يعقد لمدة خمس عشرة دقيقة قبيل انتهاء يوم العمل يجري فيه عرض لقرارات اليوم، فلن تجد نفسها مرغمة لعقد تلك الاجتماعات الإنتاجية الأسبوعية المؤلمة.



وهناك أيضاً خيار آخر يمكن أن تفكر به ماريا . جوهر المشكلة لا يكمن في اتخاذ المجتمعين لقرارات، وإنما في عدم معرفة من لهم صلة مباشرة بهذه القرارات في حينها . وهذا يعني عدم وجود تواصل كافٍ فيما بين فرق العمل . والاستخدام المنظم للبريد الإلكتروني، إلى جانب اجتماع أسبوعي للإنتاج يكون تحت سيطرة محكمة، قد يحل المشكلة ويجعل تلك الاجتماعات الأسبوعية أقل إيلاماً .

---

## لا تنسَ الغرض من الاجتماع

اذكر دوماً أن الغرض والغاية من أي اجتماع هما القوة الدافعة لعقده .

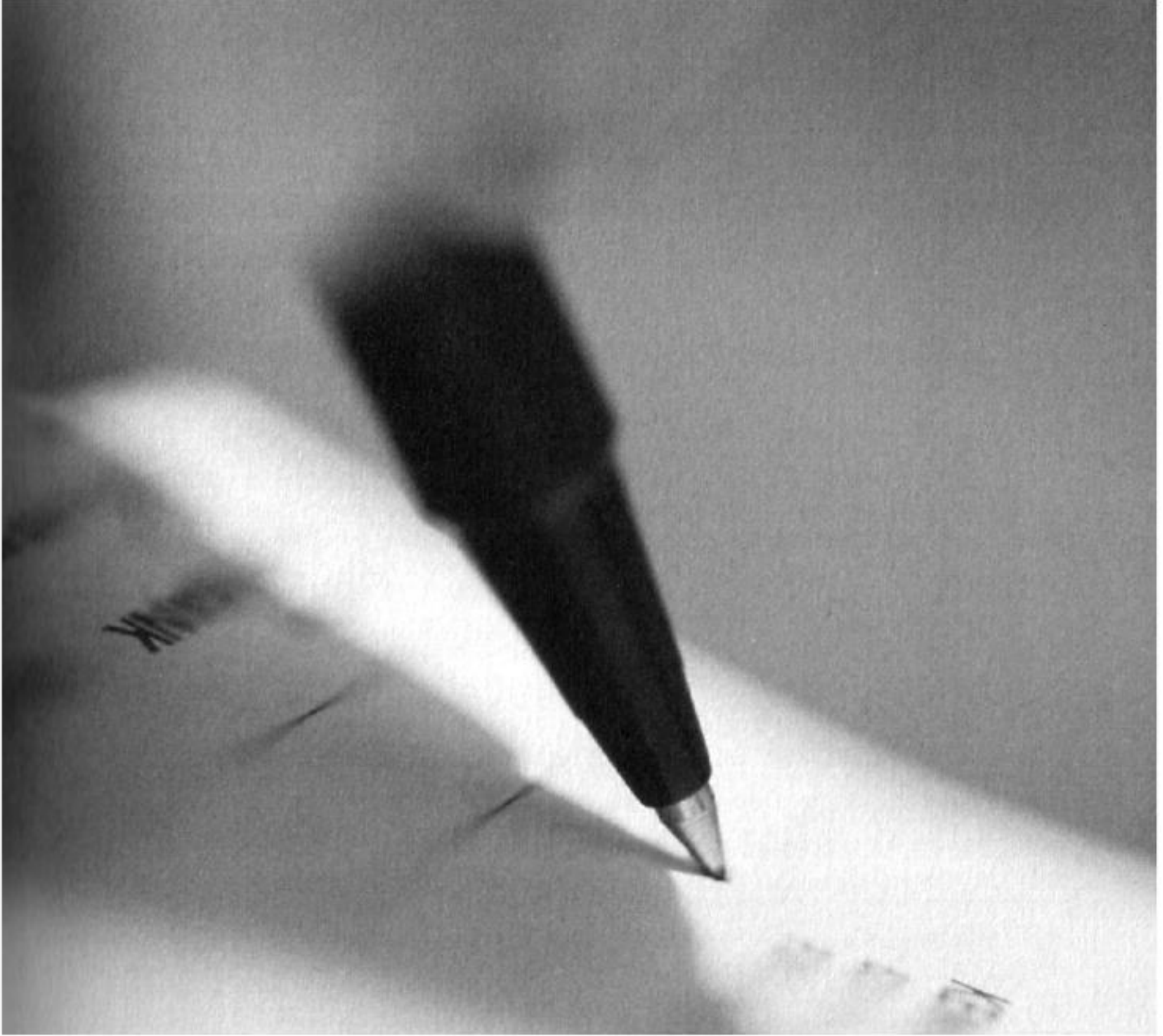
ففي اجتماع يعقد لحل مشكلة ما ينبغي على المشاركين أولاً أن يعرفوا ماهية المشكلة ومن ثم يضعوا حلولاً لها . وفي هذا النوع من الاجتماعات يتعين على المشاركين أن يكونوا قادرين على فهم المشكلة، وأن تكون لديهم القدرة أيضاً وكذلك الخبرة لتصحيح المشكلة وتصويبها .

وفي اجتماع يعقد لاتخاذ قرار ما تعمل الجماعة على اختيار حل ينبغي تنفيذه. ولكي يكون الاجتماع ناجحاً يتعين على الجماعة أن تتفق على عملية صنع القرار منذ لحظة ابتداء الاجتماع. هل تتخذ القرارات بالإجماع، أم بالأغلبية أم من لدن فرد واحد فقط، أم من جانب جماعة صغيرة؟ (المزيد من البحث في هذا الموضوع سيأتي لاحقاً).

أما الأنواع الأخرى من الاجتماعات فهي لغرض تبليغ المعلومات. وحاول قدر المستطاع إلغاء هذا النوع فهي في معظمها مضيعة للوقت. واستعض عنها برسائل ترسل عبر البريد الإلكتروني. ولا تعقدها إلا عند الحاجة لطاقة ونشاط من كل من يحضر داخل قاعة الاجتماعات.



# كيف تحضّر للاجتماع





«لكي يبقى أمر ما دون إنجاز لا يمكنك أن تفعل شيئاً سوى  
أن تظن أنه قد أنجز».

Baltasar Gracian –

لقد أصاب غريشيان فيما ذهب إليه. لذلك لا تظن أنك  
تستطيع الدعوة لاجتماع ما دون أن تحضر له! فالاجتماع  
الناجح يحتاج للتفكير والتخطيط.

## كل شيء ينتج عن الغاية

ابدأ تحضيرك للاجتماع بتحديد الغاية (الغايات) منه،  
وليكن ذلك دقيقاً وواضحاً قدر المستطاع. هل الغاية أن يقوم  
المشاركون بإعمال الفكر، أم لإعلامهم، أم هي سماع آرائهم،  
أو تصحيح مشكلة وقعت، أو لتقرير مسار معين للعمل، أم  
يقصد به توضيح الأدوار والمسؤوليات؟ وربما تكون غايتك  
أكثر من واحدة من هذه الأنشطة المعقولة. وعندما تعرف  
الغاية تستطيع أن تفكر بالأهداف. ويمكنك الاستعانة



بكتاب A Clear Statement of Purpose and Objective  
ليكون دليلاً لك لتتعرف على الخطوات التالية لوضع جدول  
الأعمال.

---

معلومة مهمة: إذا أردت أن تضمن مشاركة الجميع، وزع  
أفراد الجماعة في جماعات صغرى تحضر جزءاً من  
الاجتماع.

---

## من يحضر الاجتماع؟

ادع للاجتماع أولئك الأشخاص فقط الذين ينبغي  
حضورهم - أي الذين يتيح لك حضورهم تحقيق أهدافك،  
ويقدمون لك تنوعاً في الآراء حول القضايا المطروحة، وهم:

- صناع القرار الرئيسون بما يخص القضايا المطروحة.
- من لديهم العلم والمعرفة في المواضيع قيد البحث.
- من لديهم التزام أو مصلحة أو دور في القضايا  
المطروحة.

● من ينبغي أن يعرفوا المعلومات التي ستعرضها والتي تفيدهم في أعمالهم.

● كل من يطلب إليه تنفيذ أي قرار يتخذ في الاجتماع.

كيف تدعوهم؟ حالما تقرر من ينبغي حضورهم الاجتماع وجه لهم الدعوة شخصياً. واحرص على أن يكون لديهم معرفة بأنك تدعو لعقد اجتماع وأنتك سوف تديره، وأخبرهم بالفرض من الاجتماع. وتدبر زمناً له يكون مناسباً لكل المعنيين (ويمكن أن يكون الموعد صارماً). وحاول أن تعطي كل واحد من المشاركين دوراً فاعلاً في الاجتماع. وبهذه الطريقة تضمن عدم تخلف أحد من المدعوين، فالذين يهتمون بالأعمال يجدون المتعة بدور نشط وفاعل وليس في بقائهم دون نشاط يقومون بدور المتلقي. وإذا طال بقاؤهم دون حراك، يستمعون ولا يفعلون، فسوف يتململون، ويضجرون.

## ماذا عن الموعد والزمان والمكان والتجهيزات؟

متى؟ إن كنت تجتمع مع موظفيك دورياً وبشكل منتظم

يصبح الموعد والزمان والمكان جزءاً من برنامج كل واحد منهم. وإذا كان الاجتماع لمناسبة خاصة اختر الزمن المناسب للمشاركين جميعاً.

---

**مثال:** تستطيع أن ترفق برسالة الدعوة عدداً من الخيارات لزمين الاجتماع. ومن جهة ثانية لدى بعض الشركات تقويم على شبكة الإنترنت الداخلية، ومن خلالها يمكن وضع جدول زمني للزملاء اعتماداً على معلومات في الشركة عموماً.

---

**أين؟** يعتمد اختيار المكان على حجم الاجتماع والغرض منه. في معظم الإدارات يوجد قاعات مؤتمرات من مختلف الأحجام بحيث تستوعب اجتماعات هذه الجماعات. إذا كان الغرض إعمال فكر الجماعات للخروج بفكرة أو خطة جديدة، ولديك المال الكافي، فكر بالذهاب إلى موقع خارج المؤسسة. قد يتطلب الأمر مزيداً من الجهد لكنه جدير بالعناء من حيث جودة الناتج.

ماذا؟ ينبغي ترتيب الطاولة بطريقة يستطيع كل مشارك أن يرى ويتحدث مباشرة إلى الآخر فترتقي سوية الحوار وهذا هو الوضع الأمثل للمواقف التي تتطلب حل المشكلات أو صنع القرارات. أما الطاولة المستديرة أو الترتيب على شكل الحرف U فهذا وضع مفضل إذا أردت الإقلال من أهمية التراتبية الوظيفية. واستخدام الترتيب المستطيل للطاولات بحيث يجلس المدير أو رئيس الاجتماع في جهة الرأس إذا أردت التأكيد على أهمية التراتبية. وعموماً ينبغي اجتناب القاعات الكبرى أو المدرجات إلا إذا كان الاجتماع موسعاً ويقصد به تقديم المعلومات.

واطلب كل ما يلزمك من تجهيزات قبل موعد الاجتماع، واختبرها قبل الموعد! ومن أجل اجتماع يكثُر فيه التفاعل فيما بين المجتمعين قد يلزمك سبورة بيضاء أو سبورة ورقية تسجل عليها الأفكار أو الحلول. وربما يلزمك أيضاً أجهزة إسقاط عامودي من أجل العروض التوضيحية وأجهزة هاتف



بمكبرات صوت من أجل مشاركين في الاجتماع عبر الهاتف،  
وما إلى ذلك.

---

معلومة مهمة: لتفادي حصول إرباكات أو مشكلات قد تظهر  
في اللحظة الأخيرة احرص على تفقد المكان قبل موعد  
الاجتماع وكذلك التأكد من عمل الأجهزة.

---

## إعداد جدول الأعمال

في عملك التحضيري للاجتماع استخدم المعلومات  
التي حصلت عليها لوضع جدول الأعمال. وابدأ بالفرض  
منه ثم انتقل إلى المشاركين.

ما الذي يجب أن يتضمنه جدول الأعمال؟ تتضمن  
اللائحة النموذجية لجدول الأعمال المعلومات التالية:

- الغرض من الاجتماع ويذكر بشكل واضح جداً.
- النتائج أو الأهداف المطلوبة.
- الجماعة التي ستعقد الاجتماع أو المشاركين.

- الموعد والزمان والمكان.
- مدة الاجتماع
- من الداعي للاجتماع.
- أدوار المشاركين ولكل مشارك على حدة.
- تغطية بنود جدول الأعمال (واسم الشخص المسؤول عن كل بند والمدة المخصصة له).
- أية مادة مساعدة أخرى قد تفيد في إعداد جدول الأعمال.



أدوات إدارة الاجتماع		
جدول أعمال الاجتماع		
الغرض:	تسعير منتج جديد	
الأهداف:	وضع قواعد وإرشادات لتسعير المنتج الجديد.	
موضوع الاجتماع:	دراسة مختلف المتغيرات في التسعير، وتقرير قواعد التسعير	
المشاركون:	تيم وماريا وخافيير وإد وجين	
المكان:	قاعة المؤتمرات في الطابق الخامس	
الموعد:	الساعة الثانية بعد الظهر، 2 - 20/3/	
بند جدول الأعمال	المتحدث	الوقت المخصص
الافتتاح	تيم	5 دقائق
مراجعة للكلفة الاعتيادية للمنتج باستثناء تكاليف التطوير	إد	5 دقائق
تقرير حول قنوات التوزيع النموذجية	خافيير وإد	10 دقائق
استعراض تسعير المنافسين	ماريا	5 دقائق
تقرير حول نتائج جماعات الهدف من الزبائن واختبار المنتج، الخ	جين	10 دقائق
مناقشة التسعير من الجماعة كلها	الجميع	15 دقيقة
إقرار القواعد النهائية للتسعير	الجميع	5 دقائق
الخطوات التالية	تيم وبمدخلات من الجميع	5 دقائق

بالطبع يمكنك إدخال أية تعديلات على هذه اللائحة بما يناسب الحالة التي لديك مثل حالة اجتماع خاص أو حالة من تدعوهم دعوة خاصة.

وهكذا ترى أن جدول الأعمال ما هو إلا لائحة سهلة التناول تساعدك في تنظيم أي اجتماع من حيث شمولها على: لماذا الاجتماع وماذا فيه، ومن وأين ومتى. والجدول أعلاه مثال لذلك. وستجد أيضاً في الجزء الخاص بـ «الأدوات» نموذجاً لجدول الأعمال يمكنك اتخاذه دليلاً لاجتماعاتك.

**حجم لائحة بنود جدول الأعمال.** ضع بنوداً في جدول الأعمال بقدر ما تستطيع الجماعة تغطيتها فعلياً وواقعياً ضمن المدة المخصصة للاجتماع.

وفي هذا الإطار تشير القاعدة العامة إلى افتراض أن مناقشة الموضوع الواحد تستغرق 30 دقيقة ومناقشة خمسة مواضيع ساعتين، ولكن لا تتسأن ثمة احتمالات لحصول تغيير في المدد المخصصة - بعض الموضوعات يمكن أن تتداخل مع غيرها، وبعضها الآخر قد يحتاج لوقت إضافي.

---

معلومة مهمة: حاول دوماً أن تجتنب المبالغة في تقدير عدد الموضوعات التي تستطيع الجماعة تغطيتها ضمن المدة المخصصة.

---

كن دقيقاً في ترتيب تسلسل بنود جدول الأعمال. رتب البنود في تسلسل يخلق تدفقاً في الاجتماع عالي الفاعلية. أولاً، اختر القضايا ذات الترابط المنطقي أو تلك التي يبني واحدها على الآخر. فمثلاً، إن كنت بحاجة لقرار يقضي بالمضي أو عدم المضي في إطلاق منتج جديد، لا تضع الخطة التسويقية للسنة القادمة بنداً أولاً على جدول الأعمال.

---

معلومة مهمة: اجتماع دون جدول أعمال يشبه خروج فرقة بحث دون أن تحمل خارطة.

---

وثانياً، افصل بين القضايا المطروحة من حيث تنوعها، فمثلاً تبادل المعلومات يأتي في المقام الأول يليه اتخاذ القرارات وأخيراً حل المشكلات.

وإذا وجدت أمامك بنوداً يكتنفها التعقيد جزئياً إلى أجزاء يمكن معالجتها بسهولة.

افسح المجال لمناقشة الأمور المهمة، ولتكن البداية أولاً ببضعة بنود سهلة البحث بغية الحض على زخم لطيف. وارسم خطتك بحيث تطرح أصعب النقاط للبحث حين يكون المشاركون في أحسن حالة من صفاء الذهن والإبداع. وهذا قد يعني خروج المشاركين إلى فسحة لتناول القهوة أو وجبة طعام خفيفة بعد الانتهاء من بعض الأعمال، وإذ ذاك يعود الاجتماع ليلتئم والجميع في أفضل حال من النشاط والطاقة.

---

مثال: إبدأ عملك بتبادل سهل للمعلومات وانتقل بعده إلى موضوع صعب. وعلى هذا النحو تكون الجماعة قد تخطت مرحلة الاستعداد والتهيئة وغدت يقظة جيدة الانتباه.

---

## تحديد الأدوار والمسؤوليات في الاجتماع

أثناء تحضيرك للاجتماع تأكد بأن لديك أشخاصاً قادرين على تغطية الأدوار والمسؤوليات المهمة جميعاً. وقد



يقوم فرد واحد بعدة أدوار في اجتماع معين. فإذا كان هذا الاجتماع لك فربما يتعين عليك أن ترتدي قبعتين: قبعة القائد وقبعة الوسيط المسهل. أما الأدوار الجوهرية فهي:

● القائد. قد يقود الاجتماع ويديره وقد لا يفعل ذلك، إنما يتولى مهمة إيضاح الغرض منه وأهدافه وتقييداته ومدى سلطته وعلى عاتقه تقع مسؤولية المتابعة.

● الوسيط المسهل. يرشد الجماعة ويكون موجهاً لها أثناء مراحل المناقشات وحل المشكلات وصنع القرار، وقد يكون مسؤولاً عن العمليات اللوجستية قبل وبعد الاجتماع.

● الكاتب. يسجل النقاط والأفكار الرئيسة التي تناولها الاجتماع وكذلك نتائجه، وقد يضع أيضاً مسودة المذكرة لما بعد الاجتماع. (لاحظ أنني لم أقل «محضر الاجتماع»! سوف نتناول ذلك لاحقاً).

● المسهم في الاجتماع. يشارك بقوة من خلال تقديمه للأفكار والمساعدة في إبقاء المناقشات في مسارها الصحيح.

● الخبير. يقدم خبرته في أمور معينة حسب الطلب. وقد يقتصر إسهامه على تقديم المعلومات المطلوبة فقط، إلا إذا كان خبيراً نظامياً لدى فريق العمل.

---

**ملاحظة:** حدد بدقة دور الخبير وقدم له لمحة موجزة قبل الاجتماع عن المدخلات التي تريدها منه. وليكن لديه علم مسبق عن المراحل التي لن يشارك فيها في الاجتماع.

---

## **التزويد بمعلومات أخرى ضرورية قبل الاجتماع**

بعد أن تكون قد حددت الغرض من الاجتماع ومن سوف يحضره وقررت مكانه ومدته ورسمت الأدوار والمسؤوليات ووضعت جدول الأعمال، ماذا ينبغي لك أن تفعل غير ذلك؟  
انظر ما يلي:

**تعميم جدول الأعمال على المشاركين.** احرص على توزيع جدول الأعمال على المشاركين، متضمناً بياناً بالغرض والأهداف، ولائحة بالنتائج المتوقعة والمدة الزمنية المقترحة لكل موضوع.



---

**معلومة مهمة:** إذا قدمت للمشاركين جميعاً المعلومات المسبقة الكافية اختصاراً للوقت وتسريعاً لمناقشة موضوع معين عندئذ يكون استخدامك لوقت الاجتماع أكثر فاعلية وأثراً من خلال الدخول فوراً في مناقشات تتم عن علم ومعرفة نظراً لعدم وجود حاجة للشرح والتوضيح.

---

**تقديم المواد المساعدة.** إذا احتاج المشاركون لبعض المواد المساعدة التي تقدم صورة كاملة عن الموضوع قيد المناقشة، اعمل على جمع هذه المواد والوثائق ذات العلاقة ووزعها على المشاركين قبل الاجتماع. وهذا العمل ذو فائدة كبرى ذلك أنه يتيح لجميع المشاركين دون استثناء العمل انطلاقاً من معرفة واحدة بالموضوع - وبهذه الحالة يكون ثمة احتمال كبير لتوصل الجماعة إلى إجماع في الرأي وبالتالي اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ الفعلي. وشجع المشاركين على قراءة تلك المواد المقدمة قبل الاجتماع. ولكن لا تحسب أن الجميع يقرؤونها قبل الدخول إلى الاجتماع. ولا تتسأ أن بعض الطلبة في المرحلة الثانوية كانوا يهملون أداء واجباتهم المنزلية، ولكن

بمقدورك أن تتغلب على هذه الحالة بالتحدث إلى المشاركين قبل الاجتماع حول آرائهم وأهدافهم، فإن أبديت اهتماماً بما لديهم من آراء وأفكار فثمة احتمال كبير بأن يردوا لك هذا الجميل.

وأخيراً، لا تنس من هم في الإدارة العليا. احرص على تقديم معلومات موجزة عن مجريات الاجتماع لمديرك المباشر وغيره من المدراء الذين لم يحضروا الاجتماع ولكن يهمهم أن يعرفوا نتائجه. وقدم لهم نسخة من جدول الأعمال وغيره من المواد والوثائق المساعدة حسب الحاجة.



# كيف تتوصل الجماعات إلى القرارات





«لا يمكن القيام بأية محاولة إذا كان يتوجب على المرء أن يتغلب أولاً على الاعتراضات المحتملة كافة».

Samuel Johnson –

من المحتمل أن تتطوي اجتماعات صنع القرار على أفعال تتسم بالدقة والبراعة. فإذا كنت قائداً لهذا الصنف من الاجتماعات يتعين عليك أن تتوخى الدقة أثناء تحضيرك لها.

## الإعداد لاجتماع يخصص لاتخاذ قرار

إذا خصصت وقتاً يسبق الاجتماع تتخذ فيه الخطوات التالية فسوف يجري الاجتماع على نحو سلس خلو من أي إزعاجات، وإن لم يكن كذلك فهو على الأقل ليس بعيداً عما يمكن التنبؤ به.

- احرص على أن يكون المشاركون كافة على علم ويقين بأن الاجتماع مخصص لاتخاذ قرار معين.



● اشرح لهم عملية صنع القرار التي سوف تتبع، وكن دقيقاً في ذلك.

● اجمع ما لديك من آراء الخبراء والمعلومات المساعدة ووزعها على المشاركين لكي يتخذ القرار عن علم وبيئة.

● تحدث إلى المشاركين أو اتصل بهم عبر البريد الإلكتروني بهدف مراجعة معلومات ما قبل الاجتماع ليكون لدى الجميع معرفة متكافئة عند ابتداء الاجتماع - أو في الحد الأدنى يكون لديك علم مسبق عن أولئك الذين هم بحاجة لمعرفة المزيد من المعلومات.

ولعل الأمر الأكثر أهمية في التحضير المسبق للاجتماع يتمثل في تحديد عملية صنع القرار. ولذلك ينبغي أن تعيد التأكيد عند بداية الانعقاد كيف ستسير عملية صنع القرار. ويمكنك اختيار واحدة من ثلاثة أساليب للتوصل إلى القرار، ولكل واحد من هذه الأساليب فوائده ومساوئه.

## القرار بالأغلبية

إن القبول بأغلبية الأصوات هو عادة الأسلوب المتفق عليه على نطاق واسع وهو المقاربة الأكثر شيوعاً لصنع القرار.

فوائد هذا الأسلوب:

● التصويت بالأغلبية يعطيك عموماً قراراً في وقت قصير نسبياً.

● يعتقد الكثيرون أنه طريقة عادلة لاتخاذ القرار.

مساوئه:

● في الاقتراع المفتوح يجد الأفراد أنفسهم مجبرين على اتخاذ موقف عام إزاء قضية معينة ما قد يضعهم في موقف يحتمل الخسارة أو الربح.

● ويشعر الخاسرون في معظم الأحيان أن أصواتهم لم تسمع.

● وقد لا يكون لدى المقترعين قناعة تامة بالقرار.

## القرار بإجماع الجماعة

يسعى الكثيرون لاجتناب أسلوب صنع القرار بالإجماع ويكمن سبب ذلك في إساءة فهم هذه العملية. فالإجماع يعني التوصل إلى قرار يكون مفهوماً لدى الجميع ويحظى بتأييد

الجميع والجميع على استعداد للمساعدة في تطبيقه. وقد يشعر أعضاء الجماعة أن ثمة خيارات أخرى مفضلة لديهم. ولكن يحصل الإجماع الحقيقي عندما يلتف الأعضاء جميعاً حول مسار عمل معين.

---

مثال: كيف تعرف أن لديك إجماعاً حقيقياً؟ ربما تفيد التعليقات التالية في هذه المعرفة:

- «لدي تحفظات حول الخيار (آ) لكنني أعتقد أنه الطريقة المثلى للمضي في هذا الأمر».
  - «الخيار (آ) ليس خيارى الأول لكنني أعتقد أنه يلبي احتياجات الجميع».
  - «لا أظن أن الخيار (آ) يحقق المعايير بنسبة 100% لكنني مستعد لتنفيذه كاملاً قدر المستطاع».
- 

غير أن أسلوب القرار بالإجماع مفضل في الظروف التالية:

- عندما يتطلب التغيير اللازم فهماً تاماً لدى الجميع وقناعة من جميع الفرقاء.

- عندما يتطلب القرار خبرة أفراد الجماعة كلهم في التصميم والتنفيذ.
- عندما تكون الجماعة ذاتها على علم جيد بفن الإجماع في صنع القرار.

#### فوائده:

- ينجم عن الإجماع عادة فهم تام للقرار ومضامينه لدى المشاركين جميعاً.
- تتعزز كثيراً فرصة اقتناع الجميع به.

#### مساوئه:

- غالباً ما يكون التوصل إلى الإجماع صعباً، وبخاصة إذا لم يكن أفراد الجماعة على علم جيد بهذه العملية.
- يستغرق اتخاذ قرار بالإجماع وقتاً أطول من غيره من مقاربات صنع القرار.
- عدم التوصل إلى إجماع في الرأي يعرقل التقدم نحو القرار في بعض الأحيان.

---

ملاحظة: الأفراد أكثر ميلاً لدعم قرار تم التوصل إليه بالإجماع. لكن هذه العملية تقتضي في معظم الأحوال وجود

موقف احتياطي - أي وجود بديل في حال عدم التوصل إلى الإجماع ضمن الحدود الزمنية المفروضة. لذلك، فإنه ليس بالأمر العملي استخدام أسلوب القرار بالإجماع في الحالات الطارئة. وليس متوقعاً نجاح هذا الأسلوب في مواقف يكون فيها القائد وحده من يحاسب على النتائج.

### القائد يتخذ القرار:

إن تقرير القائد للأمر وحسمه للمسألة شبيه إلى حد ما بأسلوب اتخاذ القرار بالأغلبية، والسبب في ذلك أن القائد يستمع لآراء المشاركين ويعرف ما يعتقدونه وأنه على الأرجح الأعم يتفق مع رأي الأغلبية.

### فوائد هذا الأسلوب:

- إنه الطريقة الأكثر سرعة في اتخاذ القرار، وربما يكون المقاربة الأفضل حين لا يتوفر الوقت الكافي أو حين تقع أزمة ما.
- إذا كان المشاركون في الاجتماع يدركون جيداً أن القائد سوف يتخذ القرار ويعلمون ما لديه من أسباب لذلك فهم



أكثر ميلاً نحو الاقتناع بالقرار من عدمه - وبخاصة إذا كانوا يحترمون هذا القائد .

### المساوي:

- قد يشعر المشاركون في الاجتماع أن آراءهم قد أهملت وتم تجاهلها وبخاصة إن لم يعطوا الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.
- احتمالات امتناع المشاركين بالقرار ضئيلة بالمقارنة مع المقاربات الأخرى لصنع القرار.

---

مثال: يستمع القائد إلى البيانات المتيسرة أمامه ويعلن قراره بإغلاق خط تجميع في المصنع بسبب بلاغات جاءته مؤخراً عن تلوث في المنتج. وبهذه الحالة يتحمل القائد وحده نتائج هذا القرار.

---

### التوجيه في عملية صنع القرار

بصرف النظر عن الأسلوب المتبع في اتخاذ القرار توجد إرشادات وقواعد عامة من شأنها أن تساعدك في جعل أسلوب صنع القرار فاعلاً ومؤثراً.



- شجع جميع المشاركين على إبداء آرائهم، حتى لو كان وقت الاجتماع لا يتسع لذلك، فيشعر الجميع أن أصواتهم مسموعة.
- أعد ذكر الرأي الذي سمعته، وليكن تلخيصك له يبدأ بعبارة مثل: «سمعت أنك قلت ...». واذكر الرأي بدقة ما استطعت إلى ذلك سبيلاً ودون نقداً له.
- حاول أن تجد أساساً لفهم مشترك، مبيناً الروابط التي تشد ملاحظات مختلف الأفراد إلى بعضها.
- ضع أساساً لتطبيق القرار بعد اتخاذه. وعندما تحدد خطوات العمل وتحدد المسؤوليات يقبل المشاركون بالقرار المتخذ وبالخطوة التالية لتطبيقه.

## كيف تقود الاجتماع





«ما أشد الفارق بين قدرات متعثرة مبهمة وأداء ثابت لا ريب فيه!»

Thomas Carlyle –

تذكر أن قيادة الاجتماعات ليست علم الصواريخ واتباعك للإرشادات والقواعد البسيطة التالية يجنبك مشكلات تحدث كثيراً وتجعل الاجتماعات مضيعة للوقت وربما تتحول إلى كوابيس.

## افتتح الاجتماع بما لديك من سلطة

حين تضطلع بالمسؤولية القيادية فور بدء الاجتماع تسيّر الأمور بالسلسلة التي تتبغى وإذ ذاك فإن الغرض المبدئي للاجتماع والمسائل المطروحة والإجراءات الموضحة جيداً ترسم الإيقاع الصحيح لاجتماع ناجح.

افتتح الاجتماع في الموعد المحدد. ليكن بدء الاجتماع في موعده المحدد حتى لو تأخر بعض المشاركين في القدوم.

وعندما يكتشفون لدى قدومهم المتأخر أن بعض النقاط المهمة قد فاتتهم سوف يحرصون على عدم التأخر في المرات التالية. لا تعد إلى الوراء وتذكر ما فاتهم من نقاط. إن فعلت فإنما أنت تكافئ المتأخرين.

**قدم للمسائل التي سوف تناقش. ابدأ الاجتماع بنقاش مختصر لتتأكد بأن الجماعة كلها على علم بجدول الأعمال والأهداف والنتائج المرجوة – ثم أدخل أية تعديلات تراها ضرورية.**

ضع القواعد الأساسية أو استعرضها. ويقصد بذلك السلوكيات والمبادئ التي يتفق عليها أفراد الجماعة بغية ضمان اجتماع بناء. وفيما يلي بعض هذه القواعد الأساسية:

● التزم بافتتاح الاجتماع في الوقت المحدد وكذلك بإنهائه في الوقت المحدد.

● ليكن ثمة اتفاق حول من يمكن أن يسهم في جدول الأعمال.

- ليكن ثمة فهم جيد حول طريقة اتخاذ القرارات.
- ضع حدوداً زمنية لحل كل مشكلة أو لاتخاذ قرار ما. وخذ موافقة الجماعة قبل تجاوز الزمن المحدد لأي موضوع بعينه.
- وضع التقييدات الموجودة إزاء أية قضية، مثال ذلك، قرارات الإدارة العليا أو التقييدات المتعلقة بسياسة الشركة أو الميزانية والتي قد تشكل سقفاً للخيارات أمام الجماعة.
- حدد صانع القرار النهائي لكل بند من بنود جدول الأعمال.
- اطلب مشاركة الجميع واستحثهم على الانفتاح أمام الأفكار الجديدة.
- ليكن ثمة اتفاق حول استماع كل عضو للآخر، وضع حدوداً للمقاطعات الكلامية.
- ولعلك قد تفكر بقواعد أساسية أخرى، ولكن إن استطعت تغطية القواعد التي ذكرناها على الأقل فلا بأس في ذلك.



---

معلومة مهمة: إذا كان المشاركون لا يعرفون بعضهم، قم أنت بتعريفهم وتقديمهم إلى بعضهم. وينبغي أن يتضمن هذا التعريف ذكر الاسم والدائرة التي ينتمي لها ودوره في الاجتماع، وما إلى ذلك.

---

## المهارة في إدارة الاجتماع

فيما يلي بعض القواعد والإرشادات الأساسية إن أتقنتها تكن محترفاً في قيادة الاجتماعات!

**لا تخرج عن جدول الأعمال.** تلك هي القاعدة الأولى. لقد وضعت في هذا الجدول عملك التحضيري كله وما تراه جديراً بتحقيق نجاحه. لذلك عندما تبدأ دورة العمل لا تحاول التطرق إلى نقاط من خارج جدول الأعمال. حافظ على مسارك الصحيح ما استطعت إلى ذلك سبيلاً. وإن خرجت عن هذا المسار تفقد التركيز ولن تتال من ذلك إلا حنق كل من في القاعة تقريباً.

واذكر أنه من الجيد الابتداء بالأمور السهلة، مثل تقرير موجز أو قرار بسيط يتخذ، فهذا يمهد السبيل أمام الموضوعات الأكثر تعقيداً. وحين تكون في وسط المناقشة

لتكن عينك على الموضوع ذاته وعلى الوقت - وإن تشأ كلف شخصاً بمراقبة الوقت. اعرف متى تتوصل الجماعة إلى اتفاق حول موضوع معين وأخبر الجميع به ثم انتقل إلى البند التالي. ولا تجعل الأشياء مائعة.

---

**معلومة مهمة:** يمكن أن يكون جدول أعمالك فضفاضاً نسبياً من أجل اجتماع مصغر، أما للاجتماع الموسع فكلما كان جدول الأعمال متين البنية كان الاجتماع أكثر فاعلية.

---

احرص على أن تكون وجهات النظر جميعاً مسموعة. من موقعك القيادي ينبغي لك أن تستمع إلى آراء الجميع. إن لم تفعل فسوف تجد بعد الاجتماع مشاركين غاضبين يخبرونك - أو ما هو أسوأ من ذلك، يخبرون الآخرين - أنهم شعروا بأن آراءهم مهملة. لذلك اطلب معلومات راجعة على نحو منتظم - في كل فسحة للاستراحة من الاجتماع أو عند الانتهاء من كل بند من بنود جدول الأعمال في الحد الأدنى.

توجد طرق عديدة للحصول على معلومات راجعة، إليك بعضاً منها:

● اسأل سؤالاً عاماً مثل: «هل نسينا شيئاً؟»

● افسح المجال لمن لم يقولوا شيئاً ليعبروا عن آرائهم، أو توجه إليهم مباشرة.

● إذا كان عدد المشاركين في الاجتماع أكثر من عشرة أفراد وزع الجماعة في مجموعات مكونة من اثنين أو ثلاثة أشخاص واطلب من كل مجموعة صغيرة أن تعود إليك فيما تتوصل إليه.

● أعط الجماعة فسحة من الوقت للتفكير في الأمور، ولا تتسرع في طرح الموضوع على التصويت أو في التوصل إلى قرار.

● وإذا فشلت جميع المحاولات اطلب إلى شخص محب للجدال (محامي الشيطان) أن يحرك النقاش.

لا تتسأ أنك أنت من دعا للاجتماع وبذلت مجهوداً كبيراً في الإعداد له وفي انتقاء المشاركين، أفلا تريد أن تعطي الفرصة للجميع ليتحدثوا؟

---

ملاحظة: لوجهات النظر قاطبة قيمة كبرى، لكنها ليست جميعاً ذات ثقل واحد على أرض الواقع، وينبغي لك أن تدرك

هذه الحقيقة. فمثلاً قد يفتح كبار المدراء الاجتماع بالحديث عن الغرض منه وأهدافه. وبهذه الحالة يمكنك أن تطلب إلى هكذا مشارك أن يؤخر إعطاء رأيه بالمسألة حتى ينتهي الجميع من التعبير عن آرائهم.

---

**حافظ على بقاء التركيز في الاجتماع.** من المهم وأنت تطلب إلى الجميع إبداء آرائهم أن تحافظ على بقاء تركيز اهتمام الاجتماع محصوراً في الأعمال قيد المناقشة. ويمكنك فعل ذلك من خلال تلخيص واستعراض سير أعمال الاجتماع بين الفينة والأخرى. سجل الآراء التي سمعتها تحت عناوين معينة. وأعط إضاءة عند الانتقال من بند إلى آخر أو من هدف إلى الهدف التالي. وتوقف على فترات لتخبر الجماعة أين كانوا وأين هم الآن وإلى أين يمضون. فكل هذه الأفعال تساعدك في الحفاظ على التركيز المطلوب من الجماعة.

**لا تنس أنك القائد.** يتعين عليك أن تكون واعياً لذاتك بأنك القائد ومدركاً للمسؤوليات المترافقة مع القيادة في كل



لحظة. فالطريقة التي بها تتصرف من وحي كونك قائداً  
ووسيطاً لتسهيل الأمور من شأنها أن تخلق بيئة تشجع  
الجميع على تقديم إسهاماتهم وإبقاء المناقشات في مسارها  
الصحيح.

وإليك بعض النقاط التي ينبغي أن تتذكرها وأنت تقود  
الاجتماع:

● راقب مستوى مشاركتك في الاجتماع واحرص على ألا  
تهيمن على المناقشات.

● افسح المجال لأولئك الذين يشعرون بالخجل ويؤثرون  
الصمت ليقدّموا ما لديهم من مساهمة - وسيطر على  
الذين يكثرون من المقاطعة أو ينزعون للهيمنة على  
النقاش.

● كن إيجابياً ومشجعاً إزاء ما يقوله الآخرون.

● المديح طريقة سهلة ومؤثرة لإسعاد الآخرين.

● تدخل فوراً إذا أراد أحد المشاركين الهجوم على ما  
يقوله آخر أو يوجه نقداً لاذعاً له.

---

## نصائح تفيد في الحصول على مشاركة الجميع

- راقب مستوى إسهامك في الاجتماع لكي تتفادى الهيمنة على النقاش.
- كن إيجابياً ومشجعاً إزاء ما يقوله الآخرون.
- دُون لديك مدخلات الجميع.
- عندما تلحظ اهتماماً بالغاً من الجميع في مناقشة نقطة معينة انظر واستمع لكل من يريد أن يقدم رأياً وأعرب عن شكرك لهم من خلال النظر إليهم أو إيماءة بالرأس أو بقولك: «لنستمع إلى بوب أولاً، ثم سو، وأخيراً طونيو».

- 
- لكي تحصل على مدخلات من الجميع قم بجولة في أنحاء القاعة واطلب إلى كل فرد أن يقدم مداخلته. ولكن تذكر أن هذه الجولة قد تستغرق وقتاً لا بأس به لذلك لا تلجأ إليها إلا في الأمور بالغة الأهمية.

- راقب إشارات تصدر عن لغة الجسد، فإذا كان أحد الأفراد يميل بجسده نحو الأمام فهذا يعني أنه يريد



- الإسهام، وبادره بالسؤال: «هل لديك ما تقوله يا فيل؟».
- توجه إلى أولئك الذين لم يقدموا شيئاً إذا رأيت ذلك مناسباً.
  - تذكر أن الصمت لا يعني دوماً أن المرء لا يريد المشاركة. كن حساساً إزاء رغبة المرء بالاستماع.
  - وزع الأفراد في جماعات من مثتى وثلاث واطلب من كل مجموعة أن تعود إليك.
  - لا تتعجل التصويت أو اتخاذ قرار ما قبل أن تستمع إلى وجهات نظر الجميع.
- 

إضافة لما تقدم لا تنسَ أن تبرز المجالات التي حصل توافق عليها، اكتبها على السبورة البيضاء أو الورقية ليراها الجميع. وبهذا العمل أنت تعزز ما في الجماعة من أشياء مشتركة ويمنع الجماعة من العودة إلى أمور انتهت مناقشتها.

وعندما تشعر أن ثمة اهتماماً شديداً في موضوع معين انظر إلى الجميع وحاول أن تستمع لكل من يريد أن يسهم في المناقشة. وأعرب عن شكرك وتقديرك لهم بنظرة أو إيماءة بالرأس أو بقولك «لنستمع الآن إلى سو أولاً ثم روب ومن بعده أليسيا».

هل يبدو هذا الأمر بالشيء الكثير؟ لا، ليس كذلك - إنه مجرد مجاملة عادية ومن بعض أسرار المهنة.

---

**ملاحظة:** إن تسجيل الملاحظات والآراء على السبورة البيضاء يبين لأفراد الجماعة كافة أن ما يقدمونه من مدخلات له قيمته ناهيك عن كونه يساعدك في تتبع النقاط والقرارات المهمة. وإليك بعض المقترحات في هذا الشأن:

- لتكن الآراء والملاحظات التي تسجلها واضحة يستطيع الجميع رؤيتها.

- أثناء جلسة أعمال فكري يدي فيها الجميع آراءهم التقط كل رأي يقال. ثم ضع رقماً على الصفحة أو نجمة أو دائرة أو أية علامة أخرى ترتأيها ليسهل

الرجوع إليها عند تقييم الجماعة للأفكار أو حين يجري ترتيب الأولويات أو اتخاذ القرارات.

● نظم قائمة مستقلة بالأمر التي اتخذت قرارات بشأنها لتتم معالجتها بعد الاجتماع - تسمى هذه القائمة أحياناً «الساحة التي فيها موقف للسيارات».

---

## تقديم الخاتمة عند انتهاء الاجتماع

غالباً ما يقلل المدراء من شأن ابتداء الاجتماع وإنهائه ويرون فيها أهمية دنيا. لكن الأمر ليس كذلك! فالبداية لأي اجتماع مهما كان نوعه هي التي ترسم الإيقاع له والخاتمة هي التي تحقق الغرض منه.

قدم تلخيصاً لمجريات الاجتماع. في هذه المرحلة يصل الاجتماع إلى نهايته. ويمكن للقائد نفسه أو لأحد المشاركين أن يقوم بهذه الوظيفة. إنما ينبغي التأكيد على ضرورة إعادة ذكر النقاط المهمة والقرارات والخطوات التالية بما في ذلك أسماء الأفراد والمهام التي سيقومون بها. فهذه العملية تضم

الأمر غير المنجز إلى بعضها وتزليل أي سوء فهم. وهي فرصة جيدة أيضاً لإيصال رسالة تحفيزية مختصرة إلى الجميع.

**سجل الأشياء المهمة في الاجتماع.** ليكن لديك كاتب يدون الملاحظات المهمة مثل البنود الرئيسة لجدول الأعمال والنقاط المهمة البارزة أثناء المناقشات والقرارات المتخذة والمسؤوليات التي تم الاتفاق بشأنها لما بعد الاجتماع إضافة إلى أسماء الأشخاص الذين يتولون هذه المسؤوليات ومدد تنفيذها.

وليس ثمة ضرورة لوجود محضر اجتماع إلا إذا كان هذا المحضر شرطاً قانونياً. فكل ما تحتاجه هو ملخص للاجتماع يكتب على صفحة واحدة. ولنكن واقعيين في هذا الأمر. لم يعد ثمة وقت يتيح قراءة محاضر الاجتماعات وليس لأحد ميل لقراءتها، إنما الذي يحتاجه الجميع هو مجرد معرفة البنود الرئيسة للعمل أثناء وبعد الاجتماع.

**اطمئن - فقد نجحت! وهكذا يصبح العمل هيناً عليك كلما ازدادت خبرتك.**

## مراحل ومهام الاجتماع

اعلم أن لكل اجتماع ثلاث مراحل متميزة هي الافتتاح والعمل والختام، ولكل مرحلة منها مهام وخصائص تختلف عن المرحلتين الأخرين يقوم بها القائد و/أو المشاركون بالاجتماع. استعن بالمخطط أدناه. وأطلق العنان لأفكارك الخاصة لترى ما هي المهام المناسبة للاجتماع الذي تخطط له.

---

معلومة مهمة: لكل اجتماع ثلاث مراحل يمر بها، وهي:

- 1- الافتتاح (أو التهيئة والإحماء للمشاركين).
  - 2- مرحلة العمل التي أثناءها تتجزأ المهام.
  - 3- الختام حيث يقدم ملخص لموضوع الاجتماع وتحدد الخطوات التالية.
-



المهام	مراحل الاجتماع
	الافتتاح
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الترحيب بالمشاركين وتعريف الجماعة بالأعضاء الجدد.</li> </ul>	<p>التهيئة للاجتماع وتوجيه الجماعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● عرض للغرض من الاجتماع والنتائج المتوقعة (وهي إجابات لسؤال: «لماذا نحن هنا؟»).</li> </ul>	<p>وتحضيرهم للبدء بالعمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● عرض لبنود جدول الأعمال، واطلب مدخلات من المشاركين إذا كان ذلك مناسباً.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اطلب موافقة الأعضاء على الغرض من الاجتماع أو جدول الأعمال.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ضع أسساً وقواعد، إذا كان ذلك مناسباً، مثل الطلب إلى الأفراد أن يتحدثوا أصالة عن أنفسهم وأن يستمعوا للآخرين، وأن يقاربوا المهام بذهن منفتح، وهكذا. واطلب توافقهم في ذلك أو الالتزام إذا كان</li> </ul>	



- ذلك مناسباً (وهي كلها إجابات للسؤال: «كيف سنعمل هنا؟»).
- استعرض الأدوار الرئيسية والمهمة المكلف بها كل فرد بما في ذلك الوسيط المسهل وكاتب الملاحظات.
  - اطلب التوافق، إذا كان ذلك مناسباً، حول كيفية اتخاذ القرارات والسلطة التي تملكها الجماعة.
  - أخبرهم أنك سوف تستخدم السبورة «مكان وقوف السيارات» بغية تتبع الأمور المهمة حيثما نشأت ولو أنها خارج إطار الاجتماع.
  - استعرض التفاصيل الداخلية إن لزم الأمر وبخاصة في الاجتماعات المطولة من حيث التوقيت وفترات الاستراحة وما يتعلق بالوصول إلى دورات المياه واستعمال الهاتف الخليوي وهلم جرا.

## العمل

- وجه جهودك  
النشطة نحو  
المهام والقضايا  
المطروحة أمام  
الاجتماع
- تتبع بنود جدول الأعمال حسب  
تسلسلها واعمل في سبيل إنجاز  
أهداف الاجتماع.
- كن ميسراً للمناقشات وفي اتخاذ  
القرارات.
- اعمل على إدارة النزاعات وحلها.
- استعن بما اتفقنا على تسميته  
«مكان وقوف السيارات» لتتبع  
القضايا أو البنود الخارجة عن  
غرض الاجتماع وكلف شخصاً يكون  
نقطة الاتصال لكل بند.
- حاول أن تمنع حصول مقاطعة  
لكلام الآخرين أو أي سلوك غير  
مقبول. واستعرض العادات والمبادئ  
السلوكية المتفق عليها إذا كان ذلك  
مناسباً.
- ارقب الوقت أثناء سير الاجتماع.  
وإذا كانت المهام المتبقية بحاجة  
لمزيد من الوقت اطلب رأي الجماعة

حول كيفية استخدام الوقت المتبقي أو الخيارات الراهنة لمعالجة الأمور المتبقية واحرص دوماً على الإنجاز قبل انتهاء الوقت المخصص.

- بدل في هيكلية الجماعة بغية إنجاز المهام واجعل الكل يشاركون، وعلى سبيل المثال وزع الجماعة الكبيرة في جماعات صغيرة تعمل على مختلف البنود ثم تحدث عن النتائج أمام الجماعة الكبرى كلها.
- اطلب من الكاتب تدوين القضايا التي نوقشت والنقاط الرئيسية أو القرارات المتخذة وغير ذلك من التفاصيل.
- استخدم السبورة الورقية لتدوين المعلومات المهمة وتسلط الضوء عليها ليراها الجميع.
- كن عنصراً ميسراً للمشاركة واترك قنوات الاتصال مفتوحة.

- لخص مجريات الاجتماع.
- استعرض القرارات و/أو الاتفاقات والالتزامات التي تم التوصل إليها.
- لتكن ثمة خاتمة للأمور المطروحة إن أمكن وإن لم يمكن، توخ الوسيلة التي بها تعالج القضايا المعلقة، كاجتماع للمتابعة على سبيل المثال، ومن خلال مجموعة فرعية تؤلف لهذا الغرض عينه.
- حدد الخطوات التالية مستعيناً بمدخلات من الجماعة. وكلف شخصاً يكون مسؤولاً عن كل خطوة على حدة وضع جدولاً زمنياً تقريبياً إن أمكن.
- اطلب معلومات راجعة حول طريقة عمل الجماعة إذا كان ذلك مناسباً.
- اسأل إذا كان ثمة مسائل أو آراء

ضع نهاية  
وخاتمة  
للاجتماع  
تكون  
واضحة  
وبناءة

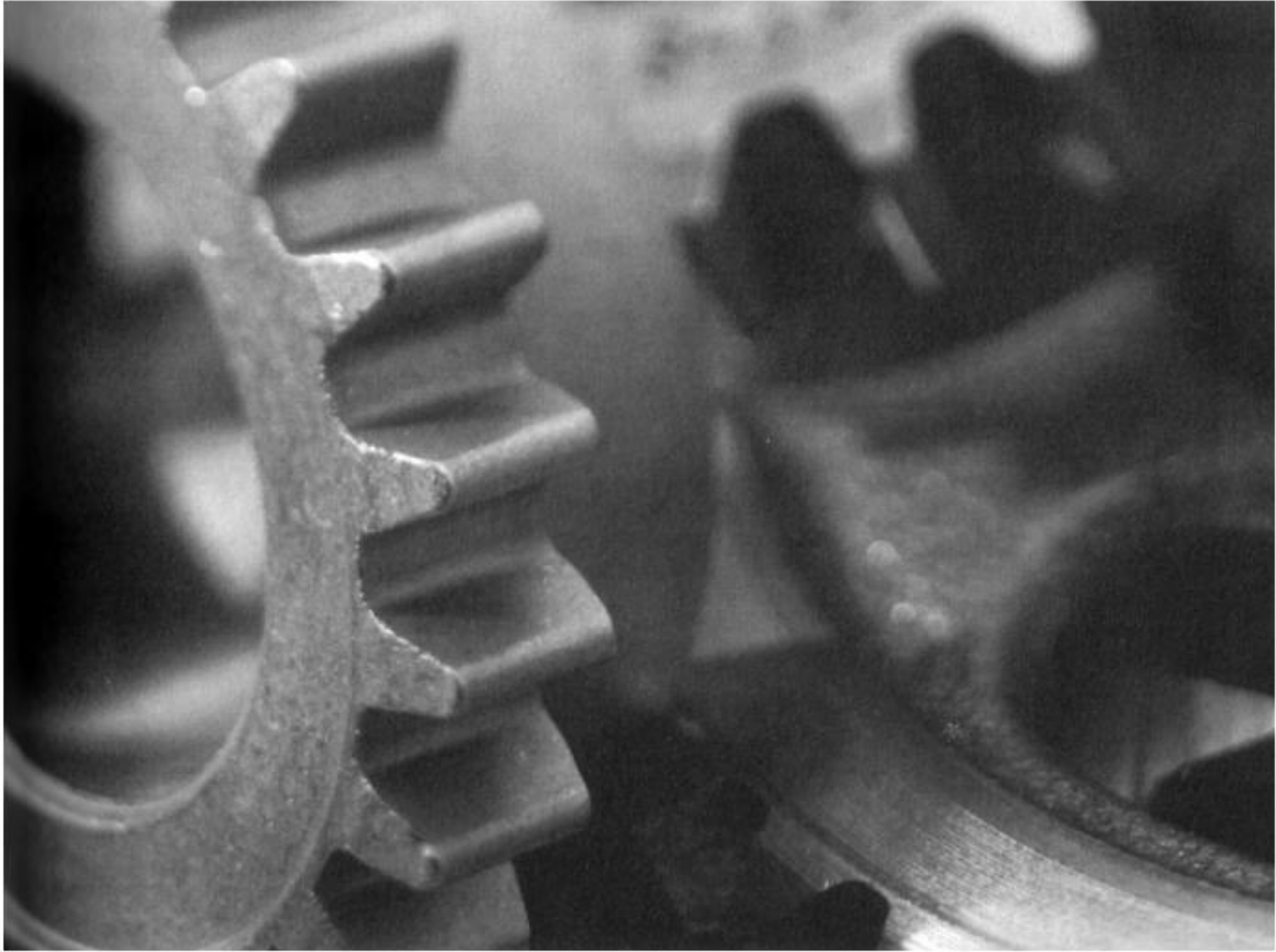
معلقة يود أحد أن يعبر عنها وقدام  
الإجابات عنها أو اطلب ذلك من  
شخص آخر يستطيع الإجابة.

● لخص القضايا التي ظلت عالقة إذا  
أمكن.

● قدم معلومات راجعة إلى المشاركين  
ورسالة ختامية أيضاً فيها تحفيز  
لهم، وأعرب عن شكرك لكل من  
شارك وقدام إسهامه.

● تحدث عن لوجستيات الاجتماع  
القادم إذا توفرت لديك وأين  
سيعقد وما إذا كنت سترسل لهم  
جدول الأعمال، وما إلى ذلك.

**عندما يسوء الحال في  
اجتماعات جيدة**







«الحاجز الأكثر ثباتاً في الطبيعة والذي لا يتغير قط يكمن بين أفكار امرئ ما وأفكار الآخر».

William James –

## كن واقعياً

قضيت أسابيع طويلة وأنت تحضر لاجتماع ما دون أن تتسى أدق التفاصيل، ثم تسأل نفسك: «ما الخطأ الذي يمكن أن يحصل؟» والمؤسف حقاً أنه من الممكن وقوع ما يسيء إلى الاجتماع حتى لو كنت متبعاً القواعد والإرشادات كافة.

إذن، ما هي الأشياء السيئة التي قد تحصل؟ إليك بعض

الأمثلة:

- القدوم المتأخر لبعض الأشخاص أو المغادرة المبكرة.
- مشاركون يتهامسون ويزعجون الاجتماع إما عن قصد أو لأنهم يحبون الحديث الهامس.
- وجود مشارك يهيمن على الاجتماع ويشير غضب الآخرين جميعاً.

- تعطل أو ارتباك الجماعة بحيث لا يكون التركيز إلا على جانب واحد من القضية قيد البحث أو إعادة تكرار النقطة نفسها مرات ومرات.
- استنفاد طاقة ونشاط الجماعة أو لجوء الجماعة للصمت.
- جماعة تحاول السيطرة على مجريات الاجتماع وتركز على بند من خارج جدول الأعمال.
- حصول خلاف بين أفراد الجماعة يصل الأمر بها إلى درجة الفرقة والتشتت - حيث يحصل صراخ وربما تبادل قذف الأشياء، ما يترك مشاعر سيئة في الأجواء. (لكن مثل هذا لا يحصل كثيراً!)

## كن مستعداً لكل طارئ

قد تحدث مثل هذه الأمور، وأكثر منها. لكن الطريقة المثلى لمعالجة مشكلات من هذا القبيل تتجسد في استعدادك لها قبل حصولها. فكيف تعد نفسك لذلك؟ كن يقظاً وترقب أية إشارة لمشكلة قد تظهر وتدخل حسب الحاجة.

استعن بالاستماع الجيد والمراقبة. استمع لمشاعر عاطفية تستتر تحت الكلمات التي يقولها المشارك. ماذا يقول؟ وما هي مشاعره؟ في أي موقع من أقواله يشدد على التأكيد أو النشاط؟ ما الذي يسيطر على اهتمامه ويشد انتباهه؟

واستمع أيضاً إلى أسلوبه في الخطاب. ما الكلمات التي يستخدمها والصور والاستعارات المجازية؟ فإذا تكلم مستعيناً بتشبيهات حربية فقد يدل ذلك على طريقة رؤيته للقضية وكيف «يؤطرها» في ذهنه.

يمكنك أن تقرأ مشاعر المرء من خلال لغة الجسد. فإذا مال نحو الأمام أو قاطع الآخرين مراراً أو استخدم الإشارات كثيراً فقد يدل ذلك على عاطفة وحماس. وإن بقي صامتاً مكتوف اليدين مستنداً إلى ظهر مقعده فقد تدرك أن المرء يشعر بعدم الاهتمام وعدم المشاركة.

واعتماداً على ما يمكن أن تتوصل إليه من مراقبتك وملاحظتك يمكنك الإفادة من وسائل التدخل التالية فتتخذها بمثابة إسعاف أولي يساعدك في إعادة الجماعة إلى المسار الصحيح.

---

ماذا تفعل؟



## المحطة المركزية الكبرى

عاد غالب لتوه من اجتماع آخر يبدو أنه عقد في محطة قطارات عوضاً عن انعقاده في قاعة مؤتمرات. كان محبطاً للغاية وبسبب هذا الإحباط دون جدول الأعمال الذي حصل فعلاً، ولم يكن ذلك الجدول الذي وزعه سابقاً.

### جدول الأعمال

اجتماع لتحديد مشكلات المرحلة الثانية

وبنود العمل لمشروع ساركو Sarcco

الإثنين 12/5 من الساعة 10 صباحاً إلى 12:30 ظهراً.

قاعة الاجتماعات فيشباول Fishbowl

10:00-10:15 قدوم توم وكاثي، يثرثران ويتناولان القهوة.

10:15-10:20 وصول سو وغريغ وجيل، يتحدثون عن

الرؤساء الجدد وهم في البهو.

10:20-11:05 يدخل خوزيه ونبدأ الاجتماع (علماً أن بيل

الذي طلب دعوته للاجتماع لم يصل بعد).

نناقش أربعة أمور رئيسة ونتخذ القرارات  
ونبدأ بوضع خطوات العمل للقضية الأولى.

11:05 يتذكر خوزيه أن لديه اجتماعاً آخر، ويغادر.

11:07-11:10 يصل بيل ويغادر ليحضر فنانج قهوة  
ويعود.

11:10-11:20 بيل (الذي لم يطلع على جدول الأعمال ولم  
يقرأ التقارير الموزعة على الفريق منذ  
الاجتماع الأخير) يستمع إلى ملخص  
للمناقشات التي جرت خلال الدقائق  
الخمس والأربعين المنصرمة.

11:20-11:30 بيل يبدي اعتراضاته على اثنين من  
القرارات الأربعة ويذكرنا بالرؤية الخاصة  
للمشروع ويغادر. كاتي تغادر أيضاً.

11:32-11:40 سو وغريغ وجيل وتوم وأنا نناقش ما ينبغي  
فعله لاحقاً.

11:40-11:50 جيل وأنا نرفع فنانجين القهوة وننظف  
الطاولة.



كان غالب يدرك في قرارة نفسه أنه يجب أن يفعل شيئاً  
ليجعل هذه الاجتماعات أكثر إنتاجية. ولكن هل يستطيع أن  
يرغم الآخرين، وبخاصة رؤسائه على القدوم إلى الاجتماع  
دونما تأخير وأن يلتزموا بجدول الأعمال؟

فماذا تفعل؟

---

«الكياسة هي فن إبداء الرأي بإصرار دون أن تصنع  
عدواً»

Howard W. Newton –

## كن جاهزاً للتصرف

قد لا تستطيع التنبؤ بكل الأشياء السيئة التي يمكن أن  
تحصل، ولكن توجد بعض الأنماط العامة لانسياب العمل في  
الاجتماعات ولسلوك المشاركين ينبغي الانتباه لها. إن كنت  
مستعداً لها تستطيع أن تتصرف حالما تحتم الضرورة ذلك.  
والواقع أن إنقاذ الاجتماع من الانهيار عمل يبعث الرضا في  
النفوس.

إذا جاء المشاركون متأخرين أو غادروا مبكرين:

● واطب دوماً على افتتاح الاجتماع وإنهائه في الوقت المحدد.

● كلف المشاركين (وبخاصة أولئك الذين اعتادوا التأخر) بعمل ما يقومون به أثناء الاجتماع.

● اسأل الجماعة في بداية الاجتماع عما إذا كان الجميع قادرين على المكوث حتى انتهاء الوقت المخصص للاجتماع. وإذا كان الجواب بالنفي احرص على تعديل مدة الاجتماع.

● بعد الاجتماع وعلى انفراد اسأل من تأخر عن سبب تأخره، وحاول أن تعرف الأسباب التي دفعته لهذا السلوك، إن كان ذلك ممكناً.

إذا هيمن أحد المشاركين على المناقشات:

● إن كنت واقفاً تقدم بالمسير مقترباً منه أكثر فأكثر. فهذا التصرف يشد انتباه الجماعة إليك وبعيداً عنه.

● اشكره على ما قدم من آراء واطلب إلى شخص آخر أن يتكلم.

● إذا عمد المشارك إلى إكمال جمل قالها الآخرون اطلب إليه مشجعاً أن يدع الآخرين يتكلمون عن أنفسهم.

● اعمل على تغيير الأدوار لدى الجماعة بحيث يتكلم من جلسوا صامتين، ومن تكلموا كثيراً يصمتون لبرهة من الزمن.

● وبالنسبة لمن لديهم عادة مزمنة لمقاطعة كلام الآخرين اطلب إليهم أثناء الفسحة أن يسجلوا آراءهم على ورقة ثم لينتظروا الوقت المناسب ليعبروا عنها بدلاً من رفع أصواتهم لإبدائها.

إذا كانت الجماعة تواصل ترداد أفكار قيلت سابقاً:

● سجل الأفكار على سبورة ورقية أو سبورة بيضاء.

● احرص على تأكيد فهمك للآراء التي تقال من خلال ممارسة مهارة «الاستماع النشط». وهذا يعني أن تعيد ذكر الفكرة بقولك: «سمعت أنك قلت ..» ثم تذكر ملخصاً دقيقاً لهذه الفكرة.

● عندما يبدأ أحد المشاركين بذكر رأي سبق وأن قيل وتم تسجيله فعلاً، أشر إلى السبورة وقل: «يبدو أننا قد غطينا هذه النقطة. فهل لديك شيء جديد تضيفه؟» أو شيئاً آخر من هذا القبيل.

● إذا واصل بعض المشاركين العودة إلى هذه الفكرة يمكنك أن تحل المشكلة فوراً بقولك: «حسن، يبدو أن هذه المسألة تحظى بأهمية لدى الجماعة، لذا دعونا نعالجها الآن». أو شيئاً آخر من هذا القبيل.

إذا حاول بعض المشاركين تعكير صفو الاجتماع

● اشرح القواعد الأساسية لسلوك المشاركين عند ابتداء الاجتماع.

● حاول أن تطرح سؤالاً متعمداً أن تسمع الإجابات من الجميع بما فيهم من يخالفون القواعد.

● حاول أن تطلب إلى الجميع التركيز على موضوع واحد، بقولك على سبيل المثال: «إن هدفنا اليوم أن نضع استراتيجية ابتكارات لهذا العام. هل يمكننا لطفاً أن نركز على هذه المسألة فقط؟».

● إن استمرت المشكلة أعلن عن فترة استراحة. ثم استفسر من الجماعة، وعلى انفراد، أثناء هذه الفسحة عما يجري. حاول معرفة أسباب هذا التشويش، وإن لزم الأمر اطلب من المسيئين مباشرة التوقف عن هذا السلوك. وأخبرهم أنك سوف تعالج الاهتمامات المشروعة بعد الاجتماع.

---

مثال: قد يسبب من يقاطعون الكلام الكثير من الإحباط. وعندما يقاطع كريس ما تقوله ليسلي، وجه كلامك إليها قائلاً: «لك الوقت كله يا ليسلي!» ثم تحدث إلى كريس قائلاً: «أرجوك دع ليسلي تكمل قولها!».

---

إذا تعطل نشاط الجماعة أو حصل ارتباك لديها إزاء أحد بنود جدول الأعمال:

- لا تتجاهل المشكلة.
- اسأل الجماعة عما يجري.
- ذكّر الجماعة بموقع البند على جدول الأعمال وبالأهداف الخاصة له. دل على موقع هذا البند على



السبورة الورقية أو البيضاء إذا كنت تستخدمها في عملك.

● حاول إزالة العقبات، إن أمكن. وحاول أن تعرف ما إذا كان حال هذه الجماعة ناجماً عن عدم كفاية المعلومات أو عدم وجود رؤية واضحة لهذا البند أو حول كيفية المضي قدماً. اسأل الجماعة إذا كان ثمة أمر مهم أو فكرة لم يجرِ التطرق إليها وينبغي أخذها في الحسبان.

● اقترح عليهم أخذ فترة استراحة إن لم تنجح أي من تلك المحاولات. وبعد الفسحة ارجع إلى هذا الموضوع نفسه أو اعمل على نقله إلى موقع لاحق على جدول الأعمال أو لاجتماع لاحق.

● إن لم تنجح أي من هذه المحاولات اسحب هذا البند من جدول الأعمال وتذكر العبارة الشهيرة التي قالتها سكارليت أو هارا «Scarlett O'Hara»: غداً يوم آخر.

**إذا ساد الصمت لدى الجماعة:**

● دع الصمت يسدّ لدقيقة. وانتظر قليلاً قبل أن تقدم



اقتراحاً معيناً. فقد تكون الجماعة بحاجة لوقت تفكر فيه بفكرة معينة أو لتعرف مشاعرها إزاء أمر ما.

● تأكد مما يحدث وبم يفكر المشاركون، ويمكنك أن توجه إليهم السؤال: «لاحظت أنكم صامتون. هل يستطيع أحد أن يخبرني ماذا يجري؟».

● اسألهم إن كانوا يريدون بعض الإيضاح منك.

● اسألهم إن كان قد فاتك التعبير عن فكرة رئيسة أو إن كنت قد سببت لهم بعض التشويش.

● اسأل نفسك هل سلوكك هو المشكلة، أو إن كنت صلباً أكثر مما ينبغي حول رأي معين أو حل تصوريته مسبقاً.

● أعط نفسك فسحة صغيرة من الزمن لتعيد تركيز انتباهك وتبحث عن طاقة جديدة.

● وإذا ظهرت علائم الإعياء على الجماعة فكر بإنهاء الاجتماع وتأجيله إلى موعد لاحق.

---

معلومة مهمة: توجد وسائل عديدة لبث النشاط في جماعة أصابها الإعياء. اقذف كرة شاطئية أو مارس بعض التمارين، أو ألق عليهم بعض الدعابات أو تناول وجبة طعام خفيفة.

---

إن وجد في القاعة «فرس نهر»: إذا كانت الجماعة تجتنب الخوض في موضوع معين أو كانت تركز على قضية واحدة دون غيرها فقد يكون السبب خشية الأفراد من طرح موضوع معين للنقاش. تدعى هذه المشكلة اصطلاحاً «وجود سيد قشطة (فرس النهر) في القاعة» - وهذا يعني وجود مشكلة ضخمة يراها الجميع ويعرفونها لكن أحداً لا يريد ذكرها. فإذا كانت الحال هكذا، فإن واجبك يحتم عليك أن تواجه «سيد قشطة» مباشرة وتستحث الجماعة.

---

ملاحظة: ربما توجد مواضيع عسيرة جداً أو «ممنوع» إثارتها. فمثلاً، إذا كان المشاركون يعرفون أن زيادة في التمويل قد يحل المشكلة بسهولة ولكن حدود الموارد ملزمة لهم جميعاً فقد يشعرون بالإحباط. أو ربما تخالجهم

مخاوف من حدوث جولة جديدة من التسريجات، لذلك فقد لا يكونون على أفضل حال عند التّام الاجتماع.

---

**كيف تواجه «سيد قشطة»؟** قد يكفي في معظم الحالات أن تثير الموضوع وتستحث الجماعة على النقاش. ومع ذلك، ينبغي لك أن تطلب إلى كل من يقدم رأياً أن يتوخى الدقة بخصوص طبيعة المشكلة أو القضية أو فرصة النقاش. ثم حاول أن تعرف كم من الزمن دامت المشكلة ومن له علاقة بها وما هي العواقب. ولا تنس أن تشكر المشارك على رأي مخالف قدمه أو على رأي يثير الجدل. وعلى هذا النحو أنت تعزز الفكرة القائلة إن النقاش البناء هو الوسيلة الجيدة للتوصل إلى الحلول.

ولا بأس أن تعلم الجماعة بأهمية طرح الخيارات كافة للنقاش وكذلك القضايا والمخاوف جميعها حتى لو كانت عسيرة. وقل لهم إنك لن «تقتل الرسول». إن من طبيعة الإنسان أن يلوم من يأتي بالأخبار السيئة، لكن هذا خطأ، لا تفعله. وحالما تقدم لهم هذا الوعد بامتناعك عن ذلك وتحافظ على وعدك لن تفقد مصداقيتك ولا ثقة الجميع بك.

## ما تستطيع فعله لنعد الآن إلى معضلة اجتماع غالب

يقترح المعلم الخبير الحل التالي:

كان غالب يدري أن عليه فعل شيء ما ليجعل هذه الاجتماعات أكثر إنتاجية، ولكن هل يستطيع أن يرغب الآخرين، وبخاصة رؤساءه، على القدوم في الوقت المحدد والالتزام ببنود جدول الأعمال؟

الجواب السريع لهذه المعضلة هو: أجل، أنت تستطيع أن تجبر (أو على الأقل أن تكز) الناس، وبخاصة رؤساءك على القدوم في الوقت المحدد والالتزام ببنود جدول الأعمال. والواقع أن هذا من أهم واجبات الشخص المسؤول عن الاجتماع.

من جهة أخرى، توجد لدى الشركة التي يعمل بها غالب مشكلة حقيقية في ثقافة الشركات لديها، فهذا النوع من الميوعة - التي تهدر وقت الجميع على المدى الطويل - يتطور



تدرجياً مع مرور الزمن. وتغيير هكذا ثقافة يحتاج إلى الحزم.

بداية نقول: يستطيع غالب أن يطلب العون من الشخص الأعلى مرتبة في الاجتماع بغية تطبيق النظام. وهذه مناسبة لجعل المشرفين ذوي العلاقة يشاركون في الاجتماع. فالمطلوب هو ولو في حده الأدنى تطبيق النظام.

وثانياً، ينبغي على غالب أن يرسل مذكرة ترفق بجدول أعماله القادم يوضح فيها أن المشكلات التي تحصل في الاجتماعات تقود حتماً إلى انعدام الفاعلية. ومن هنا عليه أن يتخذ بعض الخطوات لتغيير ثقافة الشركة. ويستحسن أن ينهي مذكرته هذه بعبارة من مثل: «سوف تبدأ الاجتماعات وتنتهي في الأوقات المحددة لذلك يرجى الالتزام ببنود جدول الأعمال الخاصة بالعمل. إن حضرتم متأخرين أو غادرتهم مبكرين لن يسمع صوتكم في المناقشات ولا رأيكم في القرارات المتخذة».

والأهم من ذلك كله، ينبغي على غالب أن يطبق التعليمات على نفسه وذلك بافتتاح الاجتماع وإنهائه في الوقت المحدد.



## إذا نشأ نزاع حقيقي مشوب بالغضب

● اطلب وقفاً فورياً للمشاحنات مهما كان نوعها وإن لزم الأمر أعلن فترة استراحة للاجتماع وتحدث إلى المتخاصمين كل على حدة.

● دع الجميع يعلم أنه لا بأس في أن يطلق المرء العنان لعواطفه، واطلب ممن لا يستطيعون التحكم بمشاعرهم وأمزجتهم أن يعالجوا قضاياهم خارج قاعة الاجتماع.

● أكد مجدداً على قواعد السلوك المتفق عليها.

● ليكن تركيزك على فحوى الفكرة أو الرأي - وليس على الأسلوب الشخصي لمن قدم الفكرة أو الرأي أو وضعه داخل المؤسسة.

● شجع الأعضاء على إعطاء تعليقات إيجابية وبناءة على رؤية جوانب القضية المتنازع عليها كافة.

● احرص على إبعاد الأعضاء عن التسرع بتقييم الأفكار. وعندما يبدو بعض المشاركين شديدي الحساسية تجاه مقترحات يقدمها بعضهم الآخر يمكنك القول: «لدينا

فكرة جديدة الآن. ولنؤجل تقييمها إلى وقت لاحق، سوف أسجلها الآن ونحصل على ردود أفعالكم فيما بعد».

- استخدم أسئلة سبر معلومات لتبعد الأعضاء عن المواقف المتمترسة ولتكشف الأمور الباطنية.
- وكملاً أخيراً اطلب من الأفراد المتخاصمين مغادرة الاجتماع.

## جرب ارتداء قبعات غير قبعتك

يقصد بأساليب التدخل التي سوف نناقشها في هذا المقام وجود أدوار إضافية - غير تلك الأدوار الجوهرية للقائد والوسيط المسهل التي تحدثنا عنها آنفاً - يتعين على القائد أن يكون على استعداد للقيام بها أثناء الاجتماع. واعتماداً على دينامية العمل داخل الجماعة يضطر القائد أحياناً لأداء وظائف وواجبات من يقوم بالأعمال التالية:

- حارس البوابة. للتأكد بأن جدول الأعمال مطبق بحذافيره، وأن كل من يريد أن يتكلم يحصل على فرصته وأن أحداً لا يهيمن على النقاش.

● محامي الشيطان. يثير النقاش ويطعن بأي إجماع في الرأي قد يكون سابقاً لأوانه أي دون أن تدرس القضية دراسة وافية.

● بناء الإجماع. يحدد ويلقي الضوء على النقاط التي يحصل فيها اتفاق لدى أفراد الجماعة.

● قائد المداحين. يثني على الأفراد أو يمدحهم حينما يستحقون الثناء (بصدق ونزاهة قدر المستطاع).

● الممثل الهزلي. يلطف أجواء التوتر ويذكر الجماعة بالروابط المشتركة. يستعين بالفكاهة ويلقي الدعابات لإزالة التوتر، لكنه لا يستخدم الهزل على حساب بعض الأفراد أو بقصد استبعاد بعضهم.

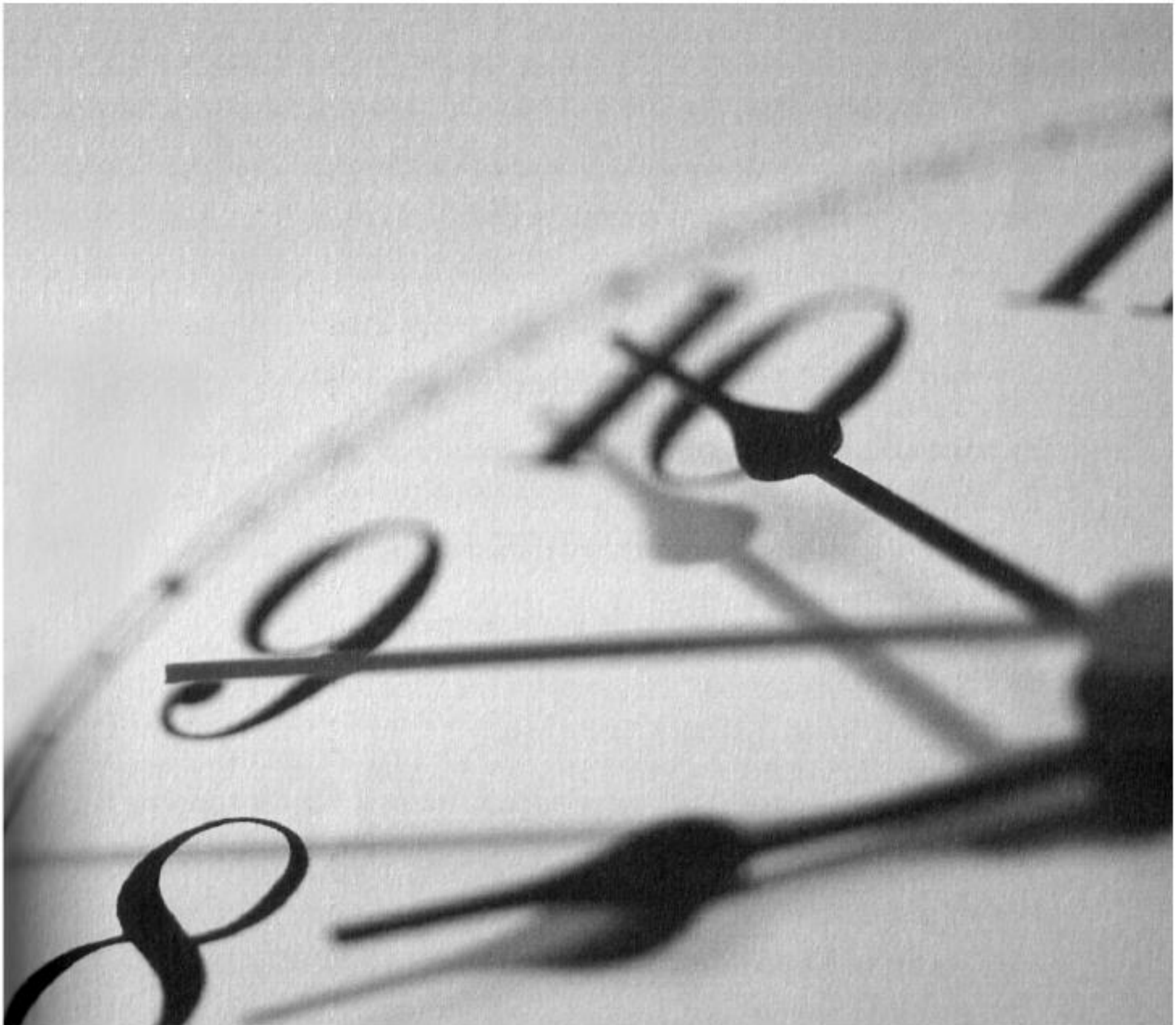
● أداة البومرنغ\*. يعمل على رد السؤال إلى من سأله. وهي رسالة موجهة إلى الجماعة بأن القائد ليس المسؤول الوحيد عن تقديم الإجابات للأسئلة كافة.

---

\* قطعة خشبية معقوفة يستخدمها سكان استراليا الأصليون قذيفة يرشقون بها هدفاً ما وترتد إلى الرامي (المترجم).



# كيف تعالج المسائل الختامية







«لا تولد الأفكار العظيمة في المؤتمرات، لكن الكثير جداً من  
الأفكار السخيفة تموت فيها»

F. Scott Fitzgerald –

إن معرفتك بوقت وطريقة إنهاء الاجتماع وما ينبغي فعله  
فيما بعد، تساعدك في بث الحماس في نفوس أفراد  
الجماعة بغية تنفيذ خطة العمل التي يتفق عليها.

### إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد

إن إنهاءك للاجتماع في الوقت المحدد لإنهائه يجعلك  
تحافظ على الثقة ويكسبك تقدير وعرافان المشاركين جميعاً.  
فإن كنت ممن يجدون صعوبة في إنهاء الاجتماع في وقته  
المحدد جرب الأفكار التالية:

- اطلب إلى أحد أفراد الجماعة أن يقوم بدور المؤقت.
- ذكّر الجماعة بين الحين والآخر بما يتبقى من وقت  
وبالبنود المتبقية من جدول الأعمال والتي ينبغي تغطيتها.

● إذا كان الوقت آخذاً بالنفاد ضع سلم أولويات للبنود أو أجل بعضها لاجتماع لاحق.

● إن شعرت بحاجة لتمديد مدة الاجتماع اطلب موافقة الجماعة على هذا التمديد، أو حدد موعداً لاجتماع قادم لمعالجة البنود المتبقية.

### إنهاء الاجتماع في وقت مبكر إن أمكن

لا أحد إطلاقاً يعترض على إنهاء الاجتماع مبكراً. ولكن ثمة حالات قليلة العدد يفضل فيها إنهاء الاجتماع مبكراً.

● إذا تم إنجاز كل شيء يفضل عدم البقاء في قاعة الاجتماع لمجرد انتظار موعد الانتهاء المحدد. فهذا الوضع غير مقبول ومزعج في هكذا ثقافة محرومة من الوقت. أرسل الجميع في حال سبيلهم.

● إذا كانت الجماعة تعاني بعض المتاعب عند مناقشة البند الأخير من جدول الأعمال، فهذا الوضع علامة على تضائل في الانتباه أو الطاقة. عندئذ يكون من

الأفضل أن تحصل على موافقة الجميع على استكمال هذا البند في موعد آخر.

● إذا أبدت الجماعة تملماً، فهذه أيضاً علامة على تناقص في الطاقة والانتباه. ومن الأفضل احترام لغة الجسد واختصار الأمور. وعلى أية حال لن يكون ممكناً في هذه الحال إنجاز أكثر مما تم إنجازه، وإن أنجز شيء فلن يكون بجودة مقبولة.

● إذا ارتفعت حرارة الجدل وغدا قاسياً ولاذعاً تصبح النهاية السريعة للاجتماع أفضل خيار يتيح الفرصة للتهدئة.

## تقديم خاتمة للاجتماع

إذن، أنت استتجت مما تقدم بأنه حان الوقت لإنهاء الاجتماع. هل ثمة شيء خاص تعتزم فعله؟ أجل، مجرد جعل الجميع يشعرون بأن نهاية الاجتماع قد اقتربت.

1- لخص بإيجاز ما تم إنجازه.

2- وضح للجماعة خطوات ما بعد الاجتماع – بنود خطة العمل، ومن المسؤول عن كل بند وخطة الاتصال والمواعيد وما شابه ذلك.

3- حدد موعداً للاجتماع القادم إن لزم الأمر.

4- اطلب إلى الجماعة تقديم تقييم للاجتماع إذا كان ثمة وقت لذلك. وإن لم يتبق لديك وقت، أخبرهم أنك سوف تطلب إليهم ذلك عبر البريد الإلكتروني أو عبر رسالة ورقية – أو بشكل غير رسمي إذا كانت الجماعة صغيرة العدد.

5- ختاماً، أعرب عن شكرك لمن شارك في الاجتماع.

لقد أنجزت عمالك، أليس ذلك؟

تقريباً. والآن تأتي المتابعة.



# المتابعة وكيف تقوم بها بعد الاجتماع





«تتطور المواقف أحياناً في حياتنا بحيث لا ينجو منها  
إلا أنصاف المجانين».

Francois, duc de La Rochefoucauld –

من الملاحظ أن جزءاً بالغ الأهمية في إدارة اجتماع ناجح  
يجري إهماله ولا يؤخذ على محمل الجد، ألا وهو المتابعة  
الجيدة بعد الاجتماع. وغني عن القول إن المتابعة بكل عزيمة  
ونشاط هو الشيء الوحيد عظيم الأهمية الذي يمكنك فعله  
لتضمن نجاح الاجتماع (أو أي اجتماع آخر يعقبه).  
والاجتماعات التي لا تنتهي إلى ورقة عمل وخطة اتصال  
ليس لها حياة خارج قاعة الاجتماعات. فالأمر المهم ليس في  
الاجتماع ذاته وإنما في العمل الذي ينبثق عنه.

### **احرص على إنجاح ما بعد الاجتماع**

ما هي الوسائل التي بها تؤثر في ما يحدث بعد  
الاجتماع؟ أولاً، كن على اتصال مع المشاركين كافة وأصحاب  
المصلحة الآخرين عبر البريد الإلكتروني أو بإرسال مذكرة

تلخص فيها مجريات الاجتماع والنقاط المهمة للخطوات التالية (دون أن ترسل لهم محضر الاجتماع الذي لا يكلف أحد نفسه عناء قراءته). ثم تحدث شخصياً مع المشاركين الذين لم يكونوا راضين عما جرى في الاجتماع فسوف يقدرّون لك هذه المبادرة. واحرص أيضاً على تزويد المشاركين بما يحتاجون من مصادر لإنجاز مهام ما بعد الاجتماع التي كلفوا بها ولكل على حدة. لكن ما هو أكثر أهمية من ذلك كله أن تتصرف! لا تجعل الأمور تسير ببطء وقد تضيع. وليكن تصرفك مواكباً للقرارات المتخذة، وحاول إبقاء جذوة الحماس متقدة.

---

**ملاحظة مهمة:** تزداد احتمالات تطبيق خطط العمل والاتصالات إذا نظر إليها على أنها مسؤوليات والتزامات وتعهدات حقيقية.

---

## ضع خطة عمل واتصالات

تشكل خطة العمل والاتصالات خاتمة للاجتماع وتعطي إحساساً بالإنجاز. وهي أيضاً وسيلة تتبها أصحاب المصلحة

جميعاً إلى القرارات المهمة وتساعدك في التأكد بأن الجميع قد عرفوا الرسالة أو المعلومات نفسها. يجب أن تتضمن خطة العمل والاتصالات ثلاثة عناصر، هي: ماذا ومن ومتى.

● ماذا. ما هي القرارات والنتائج التي تمخض عنها الاجتماع؟ وما هي المهام التي ينبغي إنجازها بنتيجة هذا الاجتماع؟

● من. من هم المسؤولون عن هذه المهام؟ إذا أعرب مشاركون في الاجتماع عن التزام طوعي بأعمال محددة أثناء الاجتماع وأمام المشاركين الآخرين، فهم سوف ينجزون هذه المهام.

● متى. متى يجب إنجاز المهام؟ إن جعل المشاركين أكثر واقعية بخصوص جداول المهام التي التزموا بها يساعد في التطبيق الفعلي لهذه المهام.



---

ماذا تفعل؟



هل كان لدينا اجتماع؟

في الأسبوع الماضي أدارت جودي اجتماعاً ممتازاً. دعت إليه الأشخاص المناسبين وأوضحت الأهداف جيداً. وقبل الاجتماع وزعت على المشاركين جداول الأعمال والتقارير المساعدة وقد صيغت صياغة تخلو من أي غموض أو إبهام. استمعت جيداً أثناء الاجتماع وحافظت على المسار الصحيح، كما كانت مرنة تستوعب أية أفكار غير متوقعة ظهرت في الاجتماع. وقادت الجماعة نحو إجماع في الرأي. وتوصلوا جميعاً إلى قرار مدروس ووضعوا استراتيجية كانت واقعية ومبتكرة.

ولكن كانت ثمة مشكلة واحدة، ذلك أن أحداً لم يتحدث قط بعد الاجتماع عن القرار وعن الاستراتيجية. فقد واصل الجميع عملهم يتابعون المشاريع والأولويات التي كانوا يقومون بها قبل الاجتماع، حتى جودي نفسها بدأت تسائل نفسها إن كان الاجتماع قد عقد فعلاً.

فماذا تفعل؟

## أدوات إدارة الاجتماعات

### خطة عمل واتصالات

باشربملاء الفراغات في هذا النموذج أثناء الاجتماع بغية تتبع مسار الأمور قيد المناقشة والقرارات المتخذة وبعد الاجتماع اجعله أكثر دقة ثم ابعث به إلى كل مشارك في الاجتماع وإلى آخرين لديهم اهتمام بنتائج الاجتماع.

موضوع الاجتماع:		إطلاق منتج جديد
الحاضرون:		آن وبيدرو ودي سي وغيب
الغاية:		مراجعة سير العمل للمنتج (س) والمنتج (ص)
الأهداف:		التأكد بأن العملية في مسارها الحرج
البند رقم 1 في جدول الأعمال	وضعية المنتج (س)	
الخيارات وما أثير من نقاط	مراجعة قانونية، مراقبة الجودة	
القرار أو التوصيات	الإعداد لاختبار السوق	
البند رقم 2 في جدول الأعمال	وضعية المنتج (ص)	
الخيارات وما أثير من نقاط	اختبار المنتج، وطرحه للبيع	
القرار أو التوصيات	تأجيل طرح المنتج للبيع لمدة أسبوع واحد	
البند رقم 3 في جدول الأعمال:		
الخيارات وما أثير من نقاط:		
القرار أو التوصيات:		
بنود العمل		
المهمة المطلوب إنجازها	الشخص المسؤول	التاريخ
تقرير من الدائرة القانونية	غيب	1/2
الإعداد لاختبارات السوق	آن	10/2
إعادة اختبار المنتج (ص)	دي سي	4/2

ما الذي يجب أن تتضمنه خطة العمل والاتصالات؟ اذكر بالتفصيل ما تم إنجازه في الاجتماع استناداً إلى النقاط المسجلة على السبورة الورقية أو البيضاء والملاحظات التي دونها الكاتب أثناء الاجتماع. فهذه يجب أن تذكر في الخطة لكي يعلم من لم يحضر الاجتماع ماذا حصل. لذلك ينبغي أن تغطي الخطة ما يلي:

- أسماء الحضور
- أهداف الاجتماع
- الموضوعات المهمة التي نوقشت
- القرارات المهمة المتخذة
- الخطوات التالية أو خطة العمل
- موعد الاجتماع القادم أو المتابعة
- كلمة شكر لمن شارك

غير أن للاجتماعات ذات الطابع المحدد خطة عمل واتصالات أكثر تحديداً مما سبق ذكره. فمثلاً، قد تتضمن خطة العمل والاتصالات لاجتماع يعقد بغية حل مشكلة ما معلومات محددة، مثل:

- التعريف بالمشكلة
- منهجية التحليل
- البدائل المطروحة للمناقشة
- معايير اتخاذ القرار
- القرار
- من يتولى المتابعة ومتى
- النتائج المتوقعة

ويفضل إن أمكن وضع هذه المعلومات كلها على صفحة واحدة. ويوجد مثال لها في الصفحة التالية. كما تجدون نسخة لنموذج خطة العمل والاتصالات هذه يمكنكم ملء فراغاتها في القسم الخاص بالأدوات في أواخر هذا الكتاب. أرسل خطة العمل والاتصالات إلى كل من له مصلحة. نقح خطة العمل والاتصالات وأرسلها على شكل مذكرة إلى كل من شارك في الاجتماع. وأرسل هذه المذكرة أيضاً إلى الأشخاص الذين لم يحضروا الاجتماع لكن ينبغي أن يعلموا بمجرياته.

## استمع إلى من أظهر استياءه

لا تتسّر أن تلتقي على نحو غير رسمي وبعد انتهاء الاجتماع مع من بدا عليهم الاستياء. ربما تلاحظ أن بعض المشاركين قد بدا عليهم عدم الرضا بنتائج الاجتماع أو أنهم لم يسهموا في الاجتماع مثلما أسهم غيرهم. تحدث إليهم وانظر ماذا ترى. فقد تسمع شيئاً له أهميته، شيئاً ربما يكون معلومات راجعة مفيدة حول الاجتماع ذاته، أو الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال، أو الأهداف وخطة العمل وربما تتمكن من تهدئة انزعاج زميل لك وبالتالي تحسن أجواء العلاقات داخل الجماعة.

## قيم الاجتماع

سوف أختتم حديثي في هذا الشأن بسؤال مهم. كيف تعرف أن الاجتماع الذي قدته كان فعالاً؟

احكم على الأمور بخواتيمها. هل أنجزت أهدافك؟ هل حضر الاجتماع الأشخاص المناسبون - وهل جاؤوا؟ هل شارك في النقاش معظم الحاضرين؟ هل كان التعاون



بين أفراد الجماعة فاعلاً ومؤثراً؟ وهل كان تقييمهم  
إيجابياً؟

إن قمت بعملك على خير وجه فسوف تجد نفسك تجيب  
بكلمة «نعم» عن القسم الأعظم من هذه الأسئلة. وإذا كان  
الحال كذلك فهذا جدير باحتفالية، سيما وأنه ليس سهلاً  
إدارة اجتماع ناجح.

## ما تستطيع فعله أتذكر مشكلة جودي؟



يقترح المعلم الخبير الحل التالي:

لم يتحدث أحد قط عن القرار أو الاستراتيجية منذ انتهى الاجتماع. واصل الجميع عملهم بالمشاريع والأولويات نفسها التي كانوا يعملون عليها قبل الاجتماع، حتى أن جودي شخصياً بدأت تسائل نفسها عما إذا كان الاجتماع قد عقد فعلاً.

لقد بدأت بذور مشكلة جودي تظهر أثناء ذلك الاجتماع الذي بدا عظيماً في ظاهره. لقد فعلت كل ما هو صواب سوى شيء واحد كبير الأهمية، ألا وهو المتابعة. إن من واجب من يعقد اجتماعاً أن يصر على بنود واضحة للعمل قبل أن ينتهي الاجتماع وأن تكون هذه البنود مرفقة بتعيين المكلفين بكل بند وإجراءات للمتابعة، من سيفعل ماذا، وبمساعدة ممن، ومتى؟ هذا ما ينبغي على جودي أن تعرفه وما أخفقت في إنجازه.

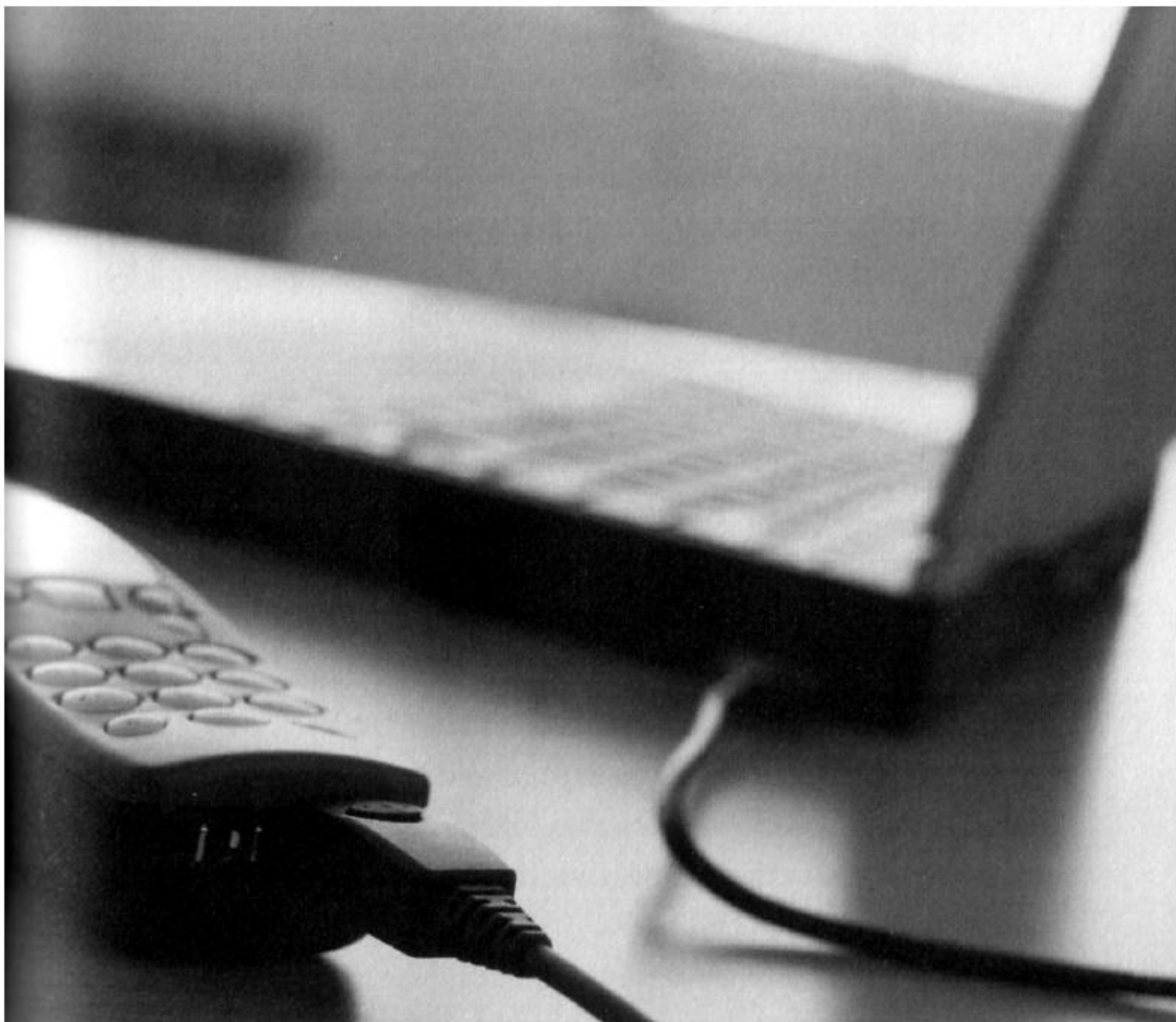
إن واجبك من موقعك كقائد للاجتماع أن تكتب إيجازاً له على صفحة واحدة بعد الاجتماع تلخص فيه القرارات المهمة وخطوات العمل والأطراف المسؤولة وأن تبرمج المتابعة. وينبغي إرسال هذا الملخص إلى كل من له علاقة بالاجتماع من قريب أو بعيد، بما في ذلك الأعضاء الذين حضروا الاجتماع والأشخاص الذين لم يحضروا بحكم الضرورة.

وإذا بينت هذه الصفحة المسؤوليات والتواريخ والأسماء بشكل واضح سوف يسهل الأمر على جودي - وعليك - ضمان اتخاذ الخطوات التالية. أما إذا لم تحدد المسؤوليات أثناء الاجتماع فلن يشعر أحد بأي التزام بالعمل وفق ما تقرر وسيغدو الاجتماع وكأنه لم يكن.

---



## الاجتماعات الافتراضية







«يريد أن يبدأ من الصفر، ولكن أين هو هذا الصفر؟»

Elias Canetti

ذلك النمط القديم المعروف لاجتماعات الأعمال حيث يجلس الجميع حول طاولة واحدة آخذ بالتغير الآن. ومع التقدم الهائل الذي يشهده عالم الاتصالات وحيث إن المشاركين في هذه الاجتماعات منتشرون في أماكن متفرقة حول العالم صارت الاجتماعات الافتراضية النمط المألوف للاجتماعات حالياً ومستقبلاً.

## اعرف كيف تدير اجتماعات العصر الجديد

ليس ثمة شك في أن أفضل الاجتماعات ما كان مباشراً وجهاً لوجه. والحق يقال: إن هذا النمط هو الوحيد الذي لا غنى عنه إذا كان قيد المناقشة مسائل تثير النزاع أو إذا كانت المواضيع ذات طبيعة حساسة وشديدة العاطفية.

بيد أن واقع عالم الأعمال في يومنا هذا يختلف كثيراً عما كان، إذ لم يعد الناس يعملون في مبنى واحد أو في مدينة

واحدة أو حتى في قارة واحدة. ونتيجة لذلك صارت الاجتماعات وعلى نحو متزايد افتراضية في طبيعتها، أي يجتمع المشاركون عبر التكنولوجيا – يستخدمون الهواتف ذات مضخمات الصوت والمؤتمرات التلفزيونية وهلم جرا.

وعموماً تنطبق القواعد ذاتها على هذه الاجتماعات الافتراضية مثلما تنطبق على الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه. وفيما يلي بعض المعلومات المهمة المفيدة لهذه الوسائط الجديدة.

**المؤتمرات عبر التلفزيون.** لا يزال التقدم الكبير في مرحلته البدائية. وربما تجد المؤتمرات عبر التلفزيون أقل مرضاة لك مما تتوقع. ولعل السبب في ذلك أن معظم الناس يقارنون التكنولوجيا بالتلفزيون، حيث جودة قيم الإنتاج عالية جداً (هذا إن لم نتحدث عن السيناريو أو البرنامج!). وبالإضافة والصوت المستخدم من بصورة احترافية يغدو التلفزيون في نظر الكثيرين أكثر جودة. لكن هذه الوسائل غير موجودة في المؤتمرات عبر التلفزيون، ما ينجم عنه عمل بعيد عن الاحترافية وأقرب ما يكون إلى عمل الهواة.

ثم، إن أفضل استخدام لهذه المؤتمرات يتجسد عندما تكون الأطراف المشاركة قد التقت مسبقاً وأسست للثقة فيما بينها ولا تستخدم للاجتماعات الأولى. ففي اجتماع أولي لهذه المؤتمرات قد يلقي طرف على طرف آخر اللوم بشأن لحظات مربكة ناجمة عن التكنولوجيا ولا يمكن اجتنابها!

وبرغم ذلك كله تتيح المؤتمرات عبر التلفزيون الفرصة للمشاركين ليرى بعضهم بعضاً. فهي وسيلة مفيدة توفر الكثير من الوقت لجميع أعضاء الفريق الواحد والمقيمين في أماكن بعيدة في اجتماعات منتظمة.

المؤتمرات الصوتية بدعم من الانترنت. نحن جميعاً نعرف الهاتف ونجد الراحة في استخدامه. لذلك إذا اضطررت لجمع المشاركين المقيمين في أماكن بعيدة معاً وتبادل معهم بعض المعلومات أو المواد المرئية في وقتها الحقيقي فإن المؤتمرات الصوتية بدعم من الانترنت هي البديل الأكثر أهمية للمؤتمرات عبر التلفزيون.

وإذا كان لديك الكثير من المعلومات التي تريد تبادل الحديث عنها احرص على أن يكون لدى المشاركين جميعاً

توصيلات عالية السرعة بالانترنت، وإلا فقد يحصل تأخير مريب ومسبب للإحباط يجعل بعض المشاركين خارج الدائرة. اختبر هذه التوصيلات جيداً قبل المؤتمر، وقدم بعض التوجيهات التعليمية السريعة للجميع منذ البداية إذا كانت البرمجيات أو الموقع الإلكتروني غير معروف جيداً لدى بعضهم.

المؤتمرات عبر الانترنت. يغطي هذا المصطلح تنوعاً واسعاً من الإمكانيات ابتداءً من عرض شرائح ضوئية على الموقع الإلكتروني وحتى الانسياب الكامل للصور المرئية. وعموماً كلما ازداد عرض الموجة المطلوبة وازداد تعقيد الإرسال المستخدم ازدادت احتمالات الخطأ. اختبر التكنولوجيا جيداً قبل المؤتمر، واختر أبسط توصيلات ممكنة.

غرف المحادثة (شات) وغيرها من توصيلات الانترنت الحية. تقوم شركات عدة بتجارب على إرسال الرسائل الفورية والمحادثة (شات) مستخدمة إياها رسائل للتواصل الفوري مع فرق عمل منتشرة في أماكن متفرقة. وهو ترتيب



جيد من أجل الأحاديث العابرة والأسئلة السريعة، لكنه لا يناسب الاجتماعات الرسمية. إن غرف المحادثة بطبيعتها تؤدي إلى «محادثة» تتشابك طباعتها، وبرغم كونها مسلية، فهي غير مفيدة في بيئة الأعمال والشركات.



**معلومات مهمة وأدوات  
لإدارة الاجتماعات**



## أدوات لإدارة الاجتماعات

### لائحة معطيات للتخطيط للاجتماع

استعن بهذه اللائحة في سبيل التأكد من تغطيتك للخطوات المهمة كافة أثناء الإعداد لاجتماع فاعل ومؤثر.

هل فعلت ما يلي:	نعم	لا	ملاحظات
1- حددت الغرض من الاجتماع؟			
2- حددت أهداف الاجتماع؟			
3- انتقيت المشاركين وحددت أدوارهم؟			
4- حددت عملية صنع القرار (مثلاً، من قائد الجماعة أو بالأغلبية، أو بالإجماع)؟			
5- قررت أين ومتى تعقد الاجتماع وتأكدت من توافر المكان؟			
6- حددت التجهيزات اللازمة وتأكدت من توافرها؟			
7- أبلغت المشاركين بالموعد والمكان؟			
8- وضعت جدول أعمال تمهيدي وذكرت فيه الغرض والأهداف بوضوح؟			
9- وزعت جدول الأعمال على المشاركين الرئيسيين وغيرهم من أصحاب المصلحة واستمجت آراءهم قبل الاجتماع؟			
10- وضعت الصيغة النهائية لجدول الأعمال ووزعته على المشاركين؟			
11- أرسلت إلى المشاركين أية تقارير أو أشياء بحاجة للتحضير؟			
12- تحققت بأن جميع الأشخاص الرئيسيين سوف يحضرون؟			
13- أعددت نفسك للاجتماع (مثل تحضير أجهزة الإسقاط الرأسي والنشرات التي ستوزعها على المشاركين)؟			



## أدوات إدارة الاجتماعات

### جدول أعمال الاجتماع

الغرض:

الأهداف:

موضوع الاجتماع:

المشاركون:

المكان:

الموعد:

الوقت المخصص	المتحدث	بند جدول الأعمال

## أدوات إدارة الاجتماعات

### خطة عمل واتصالات

باشر بملء الفراغات في هذا النموذج أثناء الاجتماع بغية تتبع مسار الأمور قيد المناقشة والقرارات المتخذة وبعد الاجتماع اجعله أكثر دقة ثم ابعث به إلى كل مشارك في الاجتماع وإلى آخرين لديهم اهتمام بنتائج الاجتماع.

موضوع الاجتماع:

الحاضرون:

الغاية:

الأهداف:

البند رقم 1 في جدول الأعمال

الخيارات وما أثير من نقاط

القرار أو التوصيات

البند رقم 2 في جدول الأعمال

الخيارات وما أثير من نقاط

القرار أو التوصيات

البند رقم 3 في جدول الأعمال:

الخيارات وما أثير من نقاط:

القرار أو التوصيات:

### بنود العمل

التاريخ	الشخص المسؤول	المهمة المطلوب إنجازها



## اختبر نفسك

يتضمن هذا الاختبار 10 أسئلة مع أجوبتها متعددة الخيارات تتقي منها الجواب الصحيح ويساعدك في التعرف على أساسيات إدارة الاجتماعات. انظر الأجوبة الصحيحة في نهاية الاختبار.

1- يرى الجميع أن جعل الاجتماع قصيراً أمر مهم لتحقيق أهداف الاجتماع. وتوخياً للدقة ما هو المجال الزمني المعقول الذي ينبغي أخذه بنظر الاعتبار لاجتماع جماعة صغيرة؟

(أ) من ثلاثين دقيقة إلى ثلاث ساعات لا أكثر.

(مع فترة استراحة إذا تجاوز الساعة)

(ب) أقصر ما يمكن وبحيث لا يتجاوز أربع ساعات.

(مع فترة استراحة إذا تجاوز الساعتين).

(ج) ضع خطك لثلاثين دقيقة وحتى ساعتين.

2- عند وضعك لجدول الأعمال لديك فرصة لوضع تسلسل معين للبنود المطروحة للمناقشة. أي العبارات التالية ليست طريقة مقترحة لتسلسل مواضيع النقاش؟

أ) ابتداء من الأسهل صعوداً إلى الأكثر تعقيداً أو الأكثر جدلاً.

ب) فصل بنود تبادل المعلومات عن بنود حل المشكلات.  
ج) من الأكثر جدلاً إلى الأقل جدلاً (لإتاحة الوقت الكافي).

3- من المعلومات المهمة المقترحة لافتتاح الاجتماع أن يبدأ الاجتماع في وقته المحدد ثم استعراض جدول الأعمال وأهداف الاجتماع (وتعديلها إذا لزم الأمر) ثم عرض "للقواعد الأساسية" للاجتماع. فما هي القواعد الأساسية؟

أ) الاقتراع غير الرسمي (لجماعة صغيرة) ليقتصر جدول الأعمال على البنود التي تم الاتفاق عليها في اجتماع سابق وجعل الاجتماع قصير المدة.

ب) السلوكيات والمبادئ التي يتفق عليها أعضاء الجماعة بهدف جعل الاجتماع بناءً.

ج) قوانين روبرتس لقيادة الاجتماعات، حيث يتفق الأعضاء جميعاً على الاستعانة بقوانين روبرتس أو اختيار مجموعة قواعد أخرى.

4- قد يعبر الأعضاء في اجتماعات عديدة عن تنوع واسع من الأفكار والآراء. ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتتبع الأفكار والآراء التي تقال والقرارات التي تتخذ في الاجتماع؟

أ) تسجيل النقاط الرئيسة على سبورة ورقية أو سبورة بيضاء بحيث يراها المجتمعون كافة.

ب) الطلب إلى الكاتب أن يدون ملاحظات ويتتبع سير المناقشات، ثم الطلب إليه تقديم ملخص حسب الحاجة وبالتالي توزيع محضر الاجتماع بالسرعة الممكنة بعد الاجتماع.

5- تصور نفسك تقود اجتماعاً حول موضوع تعرف أنه



مثير للجدل. ولسبب ما عرضت وجهة نظر واحدة فقط حول هذا الموضوع. أنت تعلم بوجود آراء أخرى ويجب أن تسمع. أي العبارات التالية ليست استراتيجية مقترحة لاستدراج وجهات نظر مختلفة؟

أ) تطلب من أحد الأفراد أن يقوم بدور محامي الشيطان.

ب) تطلب الكلام ممن لم يتحدثوا.

ج) توزع الجماعة في مجموعات صغيرة من مثني أو ثلاث وتطلب من كل مجموعة تقديم ما تتوصل إليه.

د) تقول بصوت عال إن ثمة وجهات نظر أخرى ينبغي على الجماعة أن تأخذها بعين الاعتبار قبل التصويت، واذكر وجهات النظر الأخرى هذه.

6- عندما يحين وقت اتخاذ القرار تستطيع الجماعة أن تقترح أو قد تتوصل إلى إجماع في الرأي، أو قد يتخذ القائد هذا القرار. ومع أن لكل طريقة من هذه الطرق أنصاراً ومعارضين إلا أن الكثيرين منا يتحفظون إزاء

جعل القرار بيد قائد الاجتماع. ما هي مؤيدات جعل  
القرار بيد القائد؟

أ) قرارات القائد تستغرق الحد الأدنى من الزمن، لكن  
ما ينبغي تذكره هو ضرورة أن يشعر الجميع أن  
آراءهم قد سمعت.

ب) عندما يتخذ القائد القرار ليس ثمة غالب أو  
مغلوب في الجماعة، وما ينبغي تذكره أن قرارات  
القائد قد لا تصنع إجماعاً في الرأي.

ج) عندما يتخذ القائد القرار بالنيابة عن الجماعة  
فإن المناقشات التي سبقت القرار توضح من إلى  
جانب القرار ومن ضده، لكن الشيء المهم الذي  
ينبغي تذكره أن القائد يجب أن يرجئ إعلانه للقرار  
حتى تكون الآراء كافة قد سمعت.

7- الصراع البناء يمكن أن يكون مفتاحاً لمعرفة أفضل  
الإجابات. لكن الصدمات الشخصية والمشاحنات  
ليست بناءة بكل تأكيد. ولكي تشجع الجدل الإيجابي

والمناقشات المنتجة يتعين عليك أن تعزز وتدعم القواعد والإرشادات الإيجابية. أي العبارات التعزيزية التالية ليست طريقة تشجع المناقشات البناءة؟

أ) التأكيد على ضرورة أن يبدي المشاركون وجهات نظر مثيرة للجدل وأن هذه الآراء مهمة.

ب) إبلاغ الجماعة بأنك من موقعك كقائد لديك الصلاحية بأن تطلب من بعض الأطراف مغادرة الاجتماع إذا رأيت أن المناقشات قد اتخذت اتجاهاً شخصياً.

ج) التأكيد على ضرورة الامتناع عن إعطاء تعليقات سلبية أو شخصية أو غير مهنية بخصوص الآخرين.

8- الاجتماعات التي تنتهي دون وضع خطة عمل واتصالات لا ينجم عنها أي عمل بعد الاجتماع في معظم الأحيان. ما هي العناصر الثلاثة لخطة العمل والاتصالات اللازمة لضمان متابعة فاعلة؟

أ) ماهية القرارات الخاصة المتخذة، ولماذا اتخذت،  
وكذلك الأفكار المؤيدة؟

من اضطلع بمسؤولية متابعة تنفيذ القرار.  
الطريقة التي بها يجب اكمال تنفيذ المهمة.

ب) أين ومتى اتخذت القرارات بما في ذلك التواريخ  
وأسماء صناع القرار.

المهام التي تولدت أثناء الاجتماع وبما له صلة بكل  
قرار.

من اضطلع بمسؤولية كل مهمة على حدة.

ج) ماهية القرارات الخاصة المتخذة والمتابعة اللازمة.

من المسؤول عن كل مهمة.

متى يتم إنجاز كل مهمة على حدة.

9- من يجب أن يستلم خطة العمل والاتصالات؟

أ) المشاركون في الاجتماع دون استثناء.

ب) كل من حضر الاجتماع وأي شخص آخر من أصحاب المصلحة ولم يحضر.

ج) أصحاب المصلحة جميعاً ممن لم يحضروا الاجتماع. تلخص هذه الخطة النقاط الرئيسية والقرارات المتخذة في الاجتماع، وقد تقرر، أو لا تقرر، إرسالها إلى المشاركين في الاجتماع لأنهم يعرفون فعلاً ما جرى في هذا الاجتماع.

10- إن معرفتك بوقت إنهاء الاجتماع مهم بقدر أهمية تحضيرك للاجتماع وقيادته. أي البدائل التالية ليست وقتاً مقترحاً لإنهاء الاجتماع؟

أ) إنهاء الاجتماع عندما تتحقق الأهداف.

ب) إنهاء الاجتماع عندما يتوقف العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف.

ج) إنهاء الاجتماع حين ينتهي الوقت المخصص له.

د) إنهاء الاجتماع عندما يضطر صانع قرار رئيس للمغادرة، حتى لو لم ينته الوقت المخصص للاجتماع.



## أجوبة أسئلة الاختبار

1- (ج) ضع خطتك لثلاثين دقيقة وحتى ساعتين من أجل اجتماع أعمال لجماعة صغيرة.

أبلغ المشاركين قبل الاجتماع بالمدة الزمنية المقترحة للاجتماع، ثم تحدث عن هذه المدة المقترحة مجدداً أثناء الاجتماع والتمس تفهم الجميع للالتزام بالوقت.

2- (ج) عند وضع مشروع جدول الأعمال لا ننصح باتباع التسلسل من الأكثر جدلاً إلى الأقل جدلاً فالمنهجية الأكثر فاعلية لتسلسل بنود جدول الأعمال تقضي بالانتقال من البنود السهلة إلى البنود الأكثر تعقيداً والأكثر جدلاً، وفصل بنود تبادل المعلومات عن بنود حل المشكلات، والعمل على ترتيب تسلسل البنود بحيث ينبنى واحدها على ما سبقه.

3- (ب) القواعد الأساسية هي السلوكيات والمبادئ التي يتفق عليها أفراد الجماعة ليكون الاجتماع إيجابياً وبناءً.



قد تتضمن هذه القواعد تخصيص وقت محدد لمناقشة كل موضوع على حدة والاتفاق على طرائق معينة لمعالجة أي تضارب يحدث بين الآراء والأفكار، والالتزام بافتتاح وإنهاء الاجتماع في الوقت المحدد لكل منهما. كما أن توضيح هذه القواعد الأساسية عند افتتاح الاجتماع يعطي مجالاً للأعضاء للتركيز على الموضوعات قيد المناقشة وتفاذي أي سوء فهم.

4- (أ) إن تسجيل النقاط أو الأمور المهمة على السبورة الورقية أو البيضاء وجعلها على مرأى من الجميع أثناء الاجتماع يشكل نقطة مركزية يتوجه انتباه الأعضاء إليها، ويضمن موافقة الجميع على ما هو موجود على السبورة، كما أنه يقلل إلى الحد الأدنى ذلك النزوع لدى بعض المشاركين إلى إعادة تكرار تلك النقاط.

5- (د) إن إعطاءك الآراء الأخرى شخصياً ليس الاستراتيجية المفضلة لاستدراج وجهات النظر جميعاً. غير أن واحداً أو أكثر من الخيارات الأخرى من شأنه أن يولد آراءً أخرى. ولكن لا بد من التنبية: لا تعجل

طرح الموضوع على التصويت أو اتخاذ القرار لمجرد أن النقاش قد توقف.

6- (أ) إذا أدرك الجميع أن القائد هو الذي سيتخذ القرار وعرفوا الأسباب الداعية لذلك، عندئذ لا يستغرق هكذا قرار سوى القدر الضئيل من الزمن.

والقرارات من القائد ملائمة في معظم الأحوال للمواقف الطارئة أو في المواقف التي يكون فيها القائد مسؤولاً عن هذا القرار. ولكن من المهم جداً في مثل هذه الحال أن يشعر المشاركون جميعاً أن آراءهم وأفكارهم قد سمعت.

7- (ب) رغم أنه من الملائم جداً أن تذكر الجماعة بأنه إن لم يستطع شخصان كبح جماح غضبهما فقد يطلب إليهما مغادرة قاعة الاجتماع، إلا أنه من غير المناسب لك، بصفتك قائداً، أن تفرض سلطتك في الطلب إلى أي مشارك أن يغادر القاعة، فهذا يعد في نظر الزملاء سوء استخدام للسلطة.

8- (ج) يجب أن تتضمن خطة العمل والاتصالات ثلاثة

عناصر هي: ماذا، ومن، ومتى. والخطة التي تتضمن هذه العناصر الثلاثة تشكل ختاماً للاجتماع وإحساساً بالإنجاز. كما أنها تمثل ضمانة بأن أصحاب المصلحة جميعاً باتوا على علم بالقرار وبالمعلومات، مثلما تؤكد أن الجميع قد عرف المعلومات عينها.

إلى ذلك، ثمة حقيقة أكيدة مفادها أن خطط العمل تكون مرشحة للتنفيذ إذا كانت في أنظار الجميع تجسيدا للمسؤوليات والالتزامات والتعهدات.

9- (ب) كل من كانت له مشاركة في الأمور التي نوقشت والقرارات التي اتخذت يجب أن يتلقى المعلومات حول ما نتج عن الاجتماع وقراراته. وهذا الأمر يشمل المشاركين في الاجتماع وغيرهم من أصحاب المصلحة الحقيقية.

10- (د) إذا اضطر أحد صناع القرار المهمين للمغادرة فليس من المستحسن أن يكون ذلك وقتاً مناسباً لإنهاء الاجتماع. والدلائل التي تشعرك بوقت إنهاء الاجتماع هي: عندما تتحقق الأهداف، أو عندما يتوقف أي تقدم نحو تحقيقها، أو عندما ينتهي الوقت المخصص له.

## لمعرفة المزيد

### ملاحظات ومقالات

- Karen Carney. "Making Meetings Work". Harvard Management Update, October 1999.

. بعض الاجتماعات لها أثرها الفاعل، وبعضها الآخر مجرد مضيعة للوقت. تتضمن هذه المقالة خمس معلومات مهمة للحصول على أكبر فائدة ممكنة من الاجتماعات. كما تتضمن زاوية صغيرة بعنوان «يجب أن نكف عن عقد اجتماعات كهذه».

- Alison Davis and Kristi Droppers. "How Effective a Facilitator Are You" Harvard Management Communication Letter, January 2000.

. هذا الاختبار القصير للتقييم الذاتي يكشف كيف بعض الخرافات الشعبية حول تسهيل عمل الاجتماعات ذات الأثر الفاعل. وأفضل الاجتماعات هي تلك التي تعقد في



بيئة لا تعتمد التراتبية الوظيفية، وحيث يستطيع المشاركون التكلم بحرية، وتقاد المحادثات بإرشاد توجيهي وليس تحت سيطرة شديدة. تتضمن المقالة هامشاً بعنوان «خمس نصائح تساعدك لتصبح وسيطاً سهلاً أكثر فاعلية».

- Harvard Business School Publishing. "Coping with Conflict". Harvard Management Communication Letter, November 2000.

. غالباً ما تكون النزاعات أمراً يصعب تفاديه في الاجتماعات. فقد تؤدي في أسوأ حالاتها إلى انهيار الاجتماع وانعدام التقدم على كل المسارات. ولكن حين تمكن إدارة النزاعات جيداً، فمن شأنها أن تفضي إلى تحسن فعلي في مسارها. إنما المهم أن تعرف متى وكيف تتدخل. تتضمن المقالة هامشاً بعنوان «حقول الغام» يصف مختلف أنواع السلوكيات الهدامة للأفراد والجماعات وطريقة التعاطي معها.

- Michael Hattersley. "Managing Meeting Participation". Harvard Management Communication Letter, February 1999.

- يقضي معظم المدراء جل أوقاتهم في الاجتماعات. لكن هل هي ضرورية؟ اسأل نفسك أولاً ما هو هدفك الشخصي من الاجتماع - وماذا يمكن أن يكون جدول الأعمال الخفي - إن وجد، وماذا ينبغي أن تخلص إليه. تقدم هذه المقالة أيضاً بعض النصائح حول أفضل فائدة يمكن أن تجنيها من الاجتماع إن فكرت أيها مهم وأيها يمكن الاستعاضة عنه بأشكال أخرى للتواصل.

- Tom Krattenmaker. "Before and After the Meeting".  
Harvard Management Communication Letter, October  
2000.

- الاجتماعات هي الكرامة التي تستظل الشركات بظلها، وتغطي كل شيء سريعاً ولا شيء يقتل الحياة فيها. هل تذكر اجتماعاً كنت تتمنى لو أنه امتد لما يزيد عن المدة المخصصة له؟ من حسن الطالع أنه توجد وسيلة تجعل الاجتماعات تصيب نجاحاً في أعمالها وذلك من خلال التفكير بالاجتماعات على أنها عملية تبدأ قبل الانعقاد الفعلي للاجتماع وتستمر لوقت طويل بعد أن تنتهي.

- Paul D. Lovett. "Meetings That Work: Plans Bosses



Can Approve”. Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

. لديك فكرة عظيمة - كيف تعرضها في اجتماع مخصص للتخطيط بحيث تضمن موافقة رئيسك عليها؟ من الملاحظ أن عدداً كبيراً من المدراء يكثرون من حشو عرضهم للخطة بحقائق ليست بذات أهمية أو يقدمون معلومات غير كافية. لكي تضمن موافقة رئيسك كن حريصاً على تضمين عرضك للفكرة إجابات للأسئلة التالية: (1) ما هي الخطة؟ (2) لماذا توصي بها؟ (3) ما هي أهدافك؟ (4) كم ستبلغ التكاليف؟

- Nick Morgan. “The Effective Meeting: A Checklist for Success”. Harvard management Communication Letter, March 2001.

. لقد أضحت الاجتماعات هدفاً للدعاية في الشركات، وصار ينظر إليها على أنها فرصة يأخذ فيها الأفراد سنة من النوم. لكن «الاجتماعات المنتجة» لا ينبغي أن

تكون عبارة تحمل لفظتين متناقضتين. إن اتباعك  
للأحة المعطيات هذه يضمن لك أن ينجم عنها المديح  
والثناء ناهيك عن المخرجات المفيدة - بدلاً من التثاؤب  
والشتائم. تتضمن المقالة هامشاً بعنوان «جدد  
اجتماعاتك الحالية» يضع أمامك بعض النصائح  
الهادفة إلى تحسين سوية الاجتماعات الدورية.



## الكتب

- Michael Doyle and David Strauss. How to Make Meetings Work. New York: Berkeley Publishing Group, 1993

- يؤكد المؤلفان على الاستعانة بالوسيط المسهل بصفته قائداً محايداً للاجتماع، كما يشددان على أهمية الإجماع في الرأي لتحسين جودة صنع القرار. وهما يقدمان دراسة وافية للأسس العامة لإدارة الاجتماعات بالإضافة إلى نقاط خاصة بالتعاطي مع الجماعة ودينامية العلاقات الشخصية.

- Harvard Business School Publishing. The Manager's Guide to Effective Meetings. Harvard Management Communication Letter Collection. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001

- تتضمن هذه المجموعة الشاملة زهاء 10 مقالات حول طريقة إدارة اجتماعات ذات فاعلية وأثر.

- Charlie Hawkins. First Aid for Meetings: Quick Fixes and Major Repairs for Running Effective Meetings. Newberg, OR: Book partners, 1997.

- مرجع كامل لإدارة الاجتماعات من حيث عرضها ووقتها وفي سبيل نتائجها. يقدم النصائح التي تتم عن إدراك وحصافة إلى جانب الحكمة التي قل نظيرها. يقدم عرضاً للاستراتيجيات والمعلومات والأدوات التي تقدم لك العون في سبيل تحسين التخطيط للاجتماعات ورفع سوية فاعليتها.

- Frances A. Micale. Not Another Meeting! A Practical Guide for Facilitating Effective Meetings. Ceantral Point, OR: Oasis Press, 1999.

- استعن بالإرشادات والقواعد التي يتضمنها هذا الكتاب لتحول الاجتماعات غير المجدية إلى اجتماعات منتجة من خلال وضع جدول الأعمال والإعداد المسبق للاجتماع وافتتاح الاجتماع وإنهائه بكل مهارة. يتضمن الكتاب أيضاً نصائح للتعاطي مع المواقف الصعبة - مثل



تلك العادة المزمّنة عند بعض الناس للقدوم المتأخر  
وفقدان القدرة على التوصل إلى الإجماع.

- Robert B. Nelson and Peter Economy. Better Business  
Meetings. Chicago: Irwin Professional Publishers,  
1994

- مع تزايد وتيرة العمل وسرعة التغيير يحتاج المدراء  
لقضاء كثير من الوقت في الاجتماعات يتبادلون  
المعلومات ويتخذون القرارات. ويعملهم هذا هم بحاجة  
إلى الأدوات والأساليب لجعل هذه الاجتماعات منتجة  
ومאתة. يشرح الكتاب الاستراتيجيات والتكتيكات التي  
تجعل الاجتماعات أداة مفيدة بيد الإدارة بدلاً من أن  
تكون مضيعة للوقت.

- Gerry Spruell. More Productive Meetings. Info-Line  
Series. Alexandria, VA: American Society for Train-  
ing & Development, 1997.

- كتيب يصف مختلف أغراض الاجتماعات والخصائص  
المشتركة للاجتماعات الفاعلة. يحتوي على نصائح

تفيد في التخطيط لاجتماعات أكثر فاعلية وإنتاجية وقيادتها، ويغطي الأدوار الخاصة التي يلعبها المشاركون وكذلك وسائل التعاطي مع الأفراد المشاركين، إضافة إلى احتوائه على لائحة معطيات لبرمجة الاجتماع.

## ملاحظات

## ملاحظات

## ملاحظات



## ملاحظات

## المصادر

لا يسعنا إلا أن نتوجه بالشكر للمصادر التي أسهمت في وضع وتطوير هذا الموضوع، وهي:

Nick Morgan as subject matter expert and mentor, 2001

Michael Doyle and David Strauss. How to Make Meetings Work. New York: Berkeley Publishing Group, 1993.

Michael Hattersley?. Checklist for Conducting a Perfect Meeting? Harvard Management Update, July 1996.

Nick Morgan? The Effective Meeting:A Checklist for Success? Harvard Management Communication Letter, March 1, 2001.

Robert B. Nelson and Peter Economy. Better Business Meetings. Chicago: Irwin Professional Publishers, 1996

James P. Ware?. How to Run a Meeting?. Harvard Business School Case Note, July 7, 1986.