

ادارة الاجتماعات

مقدمة

هناك اعتقاد سائد بأن عقد الاجتماعات من المسائل البديهية التي لا تحتاج إلى كبير عناء ، و لعل ما نعانیه الان من مشاكل ادارية في كثير من المؤسسات يؤكد حقيقة أن الاجتماعات ليست بهذا المستوى من البساطة و السهولة ولعل أوضح المشكلات فيما يتعلق بالاجتماعات يتمثل في :

- المشاركون يخشون من ضياع الوقت فيتجنبون الاجتماعات .
- الاداء في بعض المؤسسات يتأثر سلباً بكثرة الاجتماعات و طولها.
- انعقاد الاجتماعات فرصة سانحة للتسيب .
- الاجتماعات تتخبط ولا تتحقق اغراضها .
- عدم الالتزام بمواعيد بداية و نهاية الاجتماعات .

تعريف الاجتماعات

- وسيط فعال لتجميع المواهب و القدرات و اعطاء نتائج اكبر من المجهود الفردي للجميع .
- هو تبادل للمعلومات و الافكار بين شخصين او اكثر لهم أدوار فاعلة و ذلك لإنجاز نتائج محددة .
- لثنام عدد معين من الناس تجمعهم صفة مشتركة في مكان محدد لمناقشة موضوع (موضوعات) معينة بهدف الوصول إلى نتائج مثمرة ضمن إطار زمني محدد .
- الاجتماعات هي عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول و التشاور و تبادل الرأي في موضوع معين .
- اداة ادارية للمعالجة و تحقيق أهداف وخطط المنظمة عبر تجمع مباشر أو غير مباشر ليتم فيه تبادل الافكار و الآراء و المعلومات .
- الاجتماعات الفعالة هي التي تحقق الاهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن و برضى غالبية الاعضاء .

دراسات و ارقام

- معظم المديرين يقضي اغلب وقته في الاجتماعات .
- بعض الدراسات الامريكية اشارت الى ان المدير يقضي ٦٩٪ من وقته في اجتماعات.
- عدد الاجتماعات في الولايات المتحدة ١٥ مليون اجتماع يومياً .
- بعض المديرين يشترك في ٤٠٠ اجتماع سنوياً.
- دلت بعض الدراسات الحديثة على ان ما بين ٤٠٪ - ٧٠٪ من وقت العمل يذهب و يقضي في الاجتماعات .
- في المتوسط فقط ٢٥٪ من الاجتماعات يكون مفيداً و مجدداً .
- هناك اجتماعات توفر الوقت و تنجز الاعمال، و اخرى تضيع الوقت و تهدر الطاقات.

تكلفة الاجتماع**- تكلفة اجتماع اسبوعي في السنة :**

تكلفة الاجتماع = مدة الاجتماع * تكلفة الساعة لكل فرد * عدد الافراد
 بفرض اجتماع لمدة ساعتين \ متوسط تكلفة الساعة للحضور ٦٠ ريال \ عدد الحضور ٨ اشخاص
 التكلفة السنوية = ٥٢*٨*٦٠*١ = ٩٩٢٠ ريال

* يضاف الى هذه التكلفة مصروفات الضيافة او الطيران او حجز المكان .

* هذا بخلاف تعطيل اعمال الافراد المشاركين بالاجتماع .

أنواع الاجتماعات**- من حيث المستوى هناك:**

اجتماعات عالمية - اجتماعات دولية - اجتماعات مؤسسية .

- من حيث الانتظام هناك:

اجتماعات دورية - اجتماعات غير دورية.

- من حيث الصلاحيه هناك:

اجتماعات توصيات - اجتماعات قرارات .

- من حيث الرسمية هناك :

اجتماعات رسمية - اجتماعات غير رسمية .

- من حيث النظم الاجراءات هناك :

اجتماعات شكلية - اجتماعات غير شكلية .

- من حيث الهدف من الاجتماع هناك :

اجتماعات عرض معلومات - اجتماعات اتخاذ قرارات .

فوائد الاجتماعات

- تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات .

- تكرر روح الفريق الواحد في العمل .

- من خلال الاجتماعات يتم تقديم احدث و اصح المعلومات من اوثق المصادر .

- تعطي الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم .

- يمكن من خلالها استكشاف و تقييم الافكار و معرفة الخبرات .

- يتم الوصول إلى اتفاق اجماعي.

- مكان جيد للتدريب و التعليم.
- تمنح الادارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل.
- القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية.
- الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه.
- التعرف على وجهات النظر المختلفة، واكتشاف المواهب والطاقات.
- تدريب أصحاب الكفاءات الناشئة والمبتدئين في العمل.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

لكي تحقق الاجتماعات اهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، و يشير كينان الى ان عملية ادارة الاجتماعات تنقسم الى ثلاث مراحل اساسية :

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .

المرحلة الثانية : مرحلة اثناء انعقاد الاجتماع .

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد .

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .

في المرحلة الاولى يتم تحديد الخطوات التالية :

- اسباب و الهدف من عقد الاجتماع
- تحديد من سيحضر الاجتماع
- تحديد دور قائد الاجتماع
- تحديد دور مقرر الاجتماع
- تحديد زمان الاجتماع
- تحديد مكان الاجتماع
- تجهيز المستلزمات الاساسية
- تحديد جدول الاعمال
- توجيه الدعوة

أسباب عقد الاجتماعات

١. عندما تكون هناك حاجة لأفكار و إبداعات في موضوع ما .
٢. عندما تكون هناك مشكلة تتطلب معرفة اراء و اقتراحات لحلها .
٣. عندما يريد المدير إبلاغ اعضاء الاجتماع معلومات أو توجيهات أو تعليمات محددة .
٤. عندما يريد أن يشارك الاعضاء معه في عملية الشورى و أن يتحمل الجميع المسؤولية .
٥. عندما يريد المدير عرض اقتراح او امر ما ، و يريد ان يسمع لأراء الاعضاء حول صلاحية افكاره .

أسباب عقد الاجتماعات

- اتخاذ القرار - التفاوض - الابتكار - حل المشكلات
- الاتصال - تبادل المعلومات - المتطلبات القانونية
- كسب الالتزام - التخطيط - التعليم و التوجيه

أسباب أخرى غير وظيفية

- التفاوض المفرط - الاجتماعات الدورية - الاهداف المستترة
- التخلص من المسؤولية - ممارسة الضغوط و تمرير القرارات

ليس الاجتماع هو الوسيلة الوحيدة لاتخاذ القرار

- حل المشكلة و اتخاذ القرار من خلال المسؤول نفسه
- إيصال المعلومات بواسطة تقرير مكتوب او خطاب
- التشاور علي الهاتف
- فلا تعقد الا الاجتماع الضروري الذي لا بديل له

من يحضر الاجتماع ؟قواعد عامة :

- اجعل عدد الاعضاء اقل ما يمكن
- ادع الاعضاء المناسبين لأهداف الاجتماع
- العدد المناسب \ قاعدة : ٨ - ١٨ - ١٨٠٠

عوامل تحدد ضرورة الاشتراك في الاجتماع :

- مدى المشاركة في صنع القرار
- توفير معلومات محددة
- توفير خبرة معينة او مهارات محددة
- تهيئة بديل مناسب من خلال تدريبيه و تعليمه
- ان يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- ان تتوافر لديه الرغبة و الحافز للمشاركة في الاجتماع
- ان يكون قادرا على العمل الجماعي
- الا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين
- الا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث امام الآخرين (خجول و غير منفتح اجتماعيا)

كيف تحسن نسبة حضور الاجتماع ؟

- اجعل الاجتماعات التي تديرها اكثر فاعلية و كفاءة .
- ابدأ الاجتماع و أنهه في الوقت المحدد .
- أعقد الاجتماع في المكان و الزمان الأكثر مناسبة للأعضاء .
- لا تهمل جاذبية الحجرة و إضاءتها و تكييفها و الضيافة الجيدة .
- اجعل الاعلان عن بعض الاخبار المهمة في الاجتماع .
- سجل اسماء الغائبين في محاضر الجلسات .
- قم باستبدال الذين يتكرر غيابهم .

كيف تجعل الاعضاء يحضرون في الوقت المحدد ؟

- برمج الاجتماعات لتبدأ في اوقات ملفته للانتباه .
- ابدأ في الوقت المحدد و لا تنتظر احداً .
- اغلق الباب عندما يبدأ الاجتماع .
- ضع اهم النقاط على رأس الجدول .
- ضع المواضيع ذات الاهمية الخاصة بالمتأخرين في البداية .
- تحدث للمتأخرين عن أهميتهم في تطور و نجاح المجموعة و الاجتماع .
- أعرف منهم اسباب التأخير .

دور قائد الاجتماع

- عليه ان يوضح هدف الاجتماع .
- ان يسير بالاجتماع في الاتجاه الصحيح .
- ان يحفز الاعضاء و يحافظ على استمرارية حماسهم .
- ان يوجه النقاش نحو الهدف .
- ان يساعد كل عضو على المشاركة و الاسهام بأفضل ما عنده .
- ان يحافظ على النظام .
- ان يطبق القواعد و الاجراءات دون خوف او محاباة .
- متابعة تنفيذ النتائج التي تم التوصل لها .

السكرتير \ المقرر

- تجهيز الدعوة و تجهيز أجندة الاجتماع .
- التأكد من سير الامور الادارية (المكان ، الاستقبال ، الضيافة ..) قبل الاجتماع و اثناءه و بعده .
- تدوين الملاحظات الدقيقة عن فعاليات الاجتماع .
- كتابة محضر الاجتماع لتكون سجلاً دائماً و رسمياً .
- مساعدة القائد طوال الاجتماع .
- حفظ الوثائق و توفيرها عند طلب القائد .

الزمان (موعد و مدة الاجتماع)

- شاور المشاركين فيه
- لا يكون وقت نزوب النشاط و الحماس (نهاية الدوام - نهاية الظهيرة)
- لا يكون متأخر ليلاً
- لا يكون يوم عطلة و مبكراً
- من ٢ - ٣ ساعات

المكان

- قريب للمشاركين
- جاهزا ومعد ومتسع
- غير مكلف ماديا
- خالي من الضوضاء
- درجة الحرارة مناسبة
- التهوية
- الطاولات مناسبة
- خارج المنظمة أو داخل المنظمة

نموذج ترتيب الجلوس في غرفة الاجتماعات

- طريقة الدائرة
- طريقة حرف اليو شيب
- طريقة المستطيل
- طريقة المسرح
- أحيانا يحدد مقعدك على طاولة الاجتماعات دورك في الاجتماع ومدى أهميتك للشركة.

التجهيزات والمستلزمات الأساسية

- أساسية: أقلام – دفاتر – أكواب ماء – مناديل – أدوات مكتبية
- ثانوية: ميكروفون – سماعات
- لوحات الاسماء
- مرئية: بروجكتر – كمبيوتر – شاشة عرض – عرض الشرائح (الاسلايدز) – سبورة بيضاء – شريط فيديو
- الضيافة

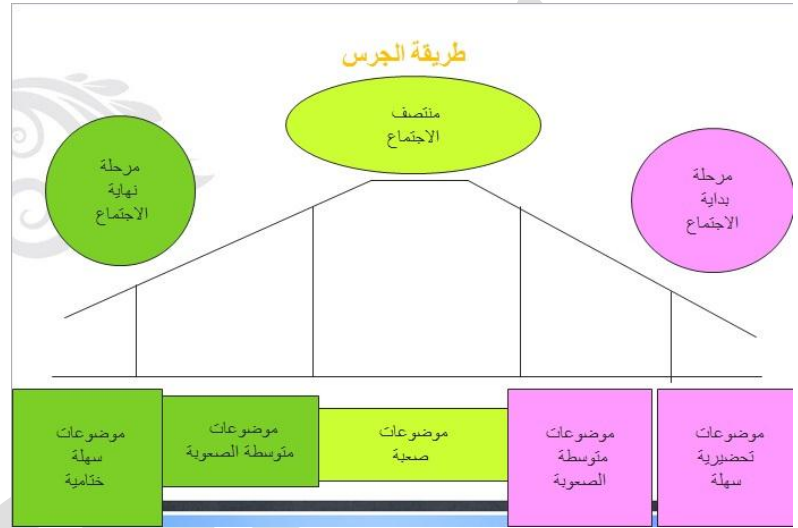
جدول الأعمال

يعتبر جدول الأعمال الطريق الذي سوف يسير عليه الاجتماع، وهو الذي يحدد معالم الاجتماع حتى لا يكون هناك خروج عن مسار الاجتماع من حيث الموضوع والزمن المحدد وهو له دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع، وينبغي أن لا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقّي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقلّ المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، ويشتمل جدول الأعمال على الموضوعات التي سيناقشها الأعضاء، مع مراعاة ترتيبها وتناسبها مع الوقت المحدد للاجتماع، ومراعاة توزيع وقت الاجتماع على هذه الموضوعات على حسب أهميتها ودرجة تعقدها. هناك نقاط أساسية يجب أن يشتمل عليها جدول الأعمال وهي:

اسم الجهة التي ستعقد الاجتماع ، وتاريخ الانعقاد وساعته ، والمشاركون في الاجتماع، ومكان الاجتماع، والموضوعات التي سيتم مناقشتها، وتحديد المسؤول عن كل نقطة أو موضوع ، والوقت المقترح لكل نقطة ، والتقارير والأبحاث والموضوعات التي ينبغي مراجعتها. ثم ما يستجد من الأعمال.

تسلسل البنود

- التسلسل المنطقي
- التسلسل من حيث الصعوبة
- التسلسل من حيث السهولة
- التسلسل حسب الظروف الملازمة للأعضاء
- طريقة جدول أعمال الجرس لتنظيم وترتيب موضوعات الاجتماع

طريقة الجرسإشعار الدعوة للاجتماع

متى : في اسرع واقرب فرصة

لمن : كافة المشاركين في الاجتماع

كيف : شفويا – بالهاتف – بالفاكس – بالبريد الالكتروني

مشملا على : اسم الاجتماع – تاريخ انعقاد – موعد البدء والانتهاء – مكانه – جدول الأعمال – الموضوعات المطلوب من العضو عرضها

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبدائية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ) .
- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه .
- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها .
- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض ، والمتعالي ، والمتعصب ، والثرثار ، والمنطوي الخ) .

- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق .
- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك : إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها ، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات ، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه ، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام ، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر .

كيف تبث الروح في مناقشات المجموعة ؟

اعقد الاجتماعات في الصباح

قدم ضيافة جيدة كلما زاد وقت الاجتماع

كن قائداً مرناً يسهل سير المناقشات وليس قائداً مستبداً

رتب المقاعد ليسهل الاتصال البصري بين الأعضاء واجعل عددها مناسباً لهم

وجه أسئلة للأعضاء الجامدين لتشركهم في النقاش

ردد أسماء الأعضاء الخاملين خلال النقاش

أعط الأعضاء مزيداً من المسؤوليات ودعهم يعقدون اجتماعات بديلة ويرأسون اللجان الفرعية

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد

- وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :
- أولاً : توثيق الاجتماع
- ثانياً : تقييم الاجتماع
- ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

أولاً : توثيق الاجتماع

- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- اسم رئيس الاجتماع .
- جدول الأعمال .
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .
- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي .
- وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

ثانياً : تقييم الاجتماع

- من المهم قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة .
- والطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك ؟ نعم / كلا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا .

ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

- يتوقف نجاح أي اجتماع على عنصرين أساسيين هما :
 - مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.
 - مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

إذا لم تكن رئيساً كيف تزيد من أهميتك ؟

كن موجوداً في الوقت المحدد

اجلس قبالة قائد المجموعة

كن مستعداً للاجتماع

شارك في أحداث الاجتماع

لا تحتكر النقاش

أحسن الاصغاء

تكلم بحيث يفهمك الجميع

التزم بجدول الأعمال

ميز أفكارك عن الآخرين

كن متفانلاً

استشر روح التحدي والقوى الكامنة

قم بنقد الآراء وليس الأشخاص

إياك والنقاشات الفردية

تسلم قيادة المجموعة عند الضرورة

انجز الأعمال المطلوبة منك بدقة وعناية

فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
خروج عضو عن الموضوع	• عدم وضوح الأهداف. • وجود ضغط وتوتر. • رغبة زائدة في الكلام. • ظروف خاصة عند العضو نفسه أو عدم فهم للموضوع أو	• اعتذر عن عدم توضيح الأهداف بشكل كافٍ.. ثم قم بإعادة توضيحها. • اكتب الأهداف واجعلها مرئية للجميع. • استعد بأسئلة مناسبة. • اطلب من الأعضاء عدم إثارة أسئلة أو تعليقات خارج الموضوع. • اشكر المشارك ثم اذكر أن الأمر غير مرتبط بالموضوع المطروح .. قدم وعداً بمناقشة الأمر في المستقبل أو على انفراد.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
خروج القائد عن الموضوع	• عدم قيام رئيس الاجتماع بالإعداد الجيد للاجتماع. • قيام الأعضاء بتوجيه بعض الأسئلة أو التعليقات التي تثير الرئيس للخروج عن الموضوع.	• الإعداد الجيد للاجتماع. • تحديد أهداف الاجتماع بوضوح. • الاعتذار عن الخروج عن الموضوع. • قيام أي عضو بلفت نظر القائد لخروجه عن موضوع النقاش. • الاعتذار عن الإجابة عن الأسئلة الخارجة عن الموضوع .. والوعد بالإجابة عليها لاحقاً.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
الحوار الجانبي بين الأعضاء.	• حدث ما في الاجتماع يدفع إلى هذا الحوار. • الشعور بالملل وعدم الاهتمام بالموضوع المطروح.	• وفر عنصر الإثارة والتشويق في الموضوع المطروح للنقاش بهدف جذب انتباه المشاركين .. احرص على ذلك طوال الوقت.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
انصراف انتباه الأعضاء	• وقوع حدث كبير جذب انتباه الأعضاء إليه. • عدم الاهتمام بموضوع النقاش. عدم الاهتمام باحتياجاتهم • الاستمرار في النقاش بعد الحد المطلوب .	• توقف عن النقاش قليلاً .. اعترف أن انتباه الأعضاء منصرف عن المناقشة .. خذ فترة استراحة عند الحاجة.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
الجدال بين الأعضاء	• تحمس الأعضاء للموضوع المطروح ومحاولة كل منهم التعبير عن رأيه. • اغتنام فرصة النقاش للتعبير عن مشاعرهم كل تجاه الآخر. • الاستغراق في التفاصيل والاهتمام بالتحسينات الفرعية	• أوقف النقاش .. ذكر بأهداف النقاش .. • أكد أننا نسعى لمعرفة الصواب وليس لمعرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ. • ادع المشاركين الآخرين. • غير المجادلين لإبداء آرائهم في الموضوع المطروح.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
سيطرة أحد الأعضاء أو بعضهم على النقاش.	• توفر سرعة البديهة لدى هؤلاء الأعضاء. • الرغبة في مساعدة القائد على تحقيق الأهداف. • الرغبة في جذب الانتباه. • عدم سيطرة القائد. • عدم اهتمامه بتفعيل المجموع • عدم قناعته بالباقيين .	• قاطعه بلباقة .. "لقد أدركت ما تقول يا سيدي والآن دعنا نرى وجهة نظر الآخرين". • كلف العضو الذي دأب على محاولة السيطرة ببعض المهام أثناء الاجتماع مثل تسجيل الأفكار المطروحة أو غيرها. • اطلب من المشاركين الآخرين الاشتراك في النقاش. • تحدث على انفراد مع هؤلاء الأعضاء واطلب منهم إتاحة الفرصة للأعضاء الآخرين للمشاركة