

# إدارة الاجتماعات للقادة

الدكتور المعمار محمد ابراهيم بدره  
قدم الكتاب: عيسى ميغاري

© ٢٠٠٨ جميع الحقوق محفوظة إيلاف ترين للنشر  
هذا المطبوع محمي وفقاً للقانون الدولي لحماية الملكية الفكرية، من غير المسموح إعادة طبع أو إعادة إنتاج أي جزء من هذا المطبوع بأي صورة إلكترونية أو عن طريق التصوير الضوئي أو أية وسيلة أخرى أو تخزين مضمون هذا المطبوع في أية قواعد بيانات أو نشرها كاملة أو ملخصة على أية مواقع إلكترونية أو أي صورة من صور الإعلام المرئي أو المسموع أو المقروء بما ذلك الغلاف والأشكال الفنية لأي غرض وبأي قصد دون موافقة خطية مسبقة من إيلاف ترين للنشر.

## مقدمة

أذكر جيداً يوماً نبهت فيه زميلي في العمل إلى ضرورة حضوره الاجتماع الذي سيعقده مدير المؤسسة في المكان والزمان المعتادين.. حينها تلقى زميلي كلامي بامتعاض وضيق شديدين.. وأجابني بتأفف عجيب: "أووووف.. كمان اجتماع.. كلام فارغ وثرثرة.. أنا مللت من الاجتماعات من غير فائدة..!!". أنكرت على زميلي موقفه.. لكنني في قرارة نفسي تفهمت موقفه وموقف الكثيرين مثله ممن صار الاجتماع بالنسبة لهم من غير معنى.. إن المشكلة ليست في الاجتماع ذاته، بل في الطريقة التي تُدار بها هذه الاجتماعات التي لا يعرف أحد سبب انعقادها، ومتى ستختتم، وإلى ما أفضت إليه..!!

إن أي مؤسسة تبحث بداهة عن تطوير ربحها وتنافسها، ولا سبيل إلى ذلك - في تصوري - إلا بأمرين اثنين:

■ حسن إدارتها لمواردها البشرية من خلال الاعتماد على كوادر مؤهلة ومحفزة على قدر كبير من الشعور بالولاء لها.

■ الدأب بانتظام على التقييم والتقويم واستشراف المستقبل وتوقع المشاكل قبل حدوثها وبالتالي التخطيط لها.. وكذا تجويد صناعة القرار داخلها..

.. وفي سبيل ذلك كله لا بد من أدوات فاعلة تأتي الاجتماعات على رأسها، من حيث أنها تحفز الأعضاء بما تبثه في نفوسهم من شعور قوي بالانتماء والولاء للمؤسسة من خلال إشراكهم في صنع القرار، ومن حيث أنها تؤهلهم إذ تتيح تواصلًا بين مستويات الخبرة في داخل المؤسسة بما يسمح بتوريث الخبرة ورفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين... وذلك كله يتوقف على مدى امتلاك القائمين عليها مهارات إدارة الاجتماعات وحسن الاستفادة منها....

على أن الاجتماعات ذاتها، إذا لم تحسن إدارتها ستأتي بآثار عكسية، إذ ستكون حينها مضيعة للوقت، مهدرة للجهد.. لا تزيد على أن تنزع الكلفة، وتصيب الأعضاء بنزيف حاد في روح الجِد والشعور بالولاء للمؤسسة...

..إن شكل الاجتماع ليس مقصوداً لذاته.. وإنما ما يفضي إليه.. وفي تراننا أن دودة الحرير ضربت بنسجها، فجاءت العنكبوت وضربت بنسجها.. ثم قالت العنكبوت لدودة الحرير: نسجي مثل نسجك (!!).. فأجابت دودة الحرير: "نسجي أردية الملوك، ونسجك مصيدة الذباب..". .. فليس كل اجتماع عُقد جدير في عرف الناجحين بهذا الاسم..

إن كتاب "إدارة الاجتماعات للقادة" يضع - بحق - اليد على مكمن الداء.. ويأخذ بيد من يريد صادقا اكتساب عادات الناجحين في إدارة الاجتماعات التي لا بد منها، ولعمري إذا كان ثمة من أمر لا بد أن نفعله، لماذا لا نفعله على أكمل وجه ممكن؟!.. إن اعتبار حسن إدارة الاجتماعات مهارة يجعل الأمر قابلا للاكتساب والتطوير.. وبداهة لا يكون معنيا بالكلام من لا يزال يرى في التدريب أعباء إضافية على مؤسسته.. بل المعني مَنْ فهم أن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في الإنسان.. وأدرك أن نجاح مؤسسته يمر حتما عبر إيجاد العنصر البشري المؤهل والمحفّز باستمرار... نرجو من الله أن ينفع بالكتاب، ويؤجر الكاتب...

عيسى ميغاري

الجزائر 2007/3/25

## الفهرس

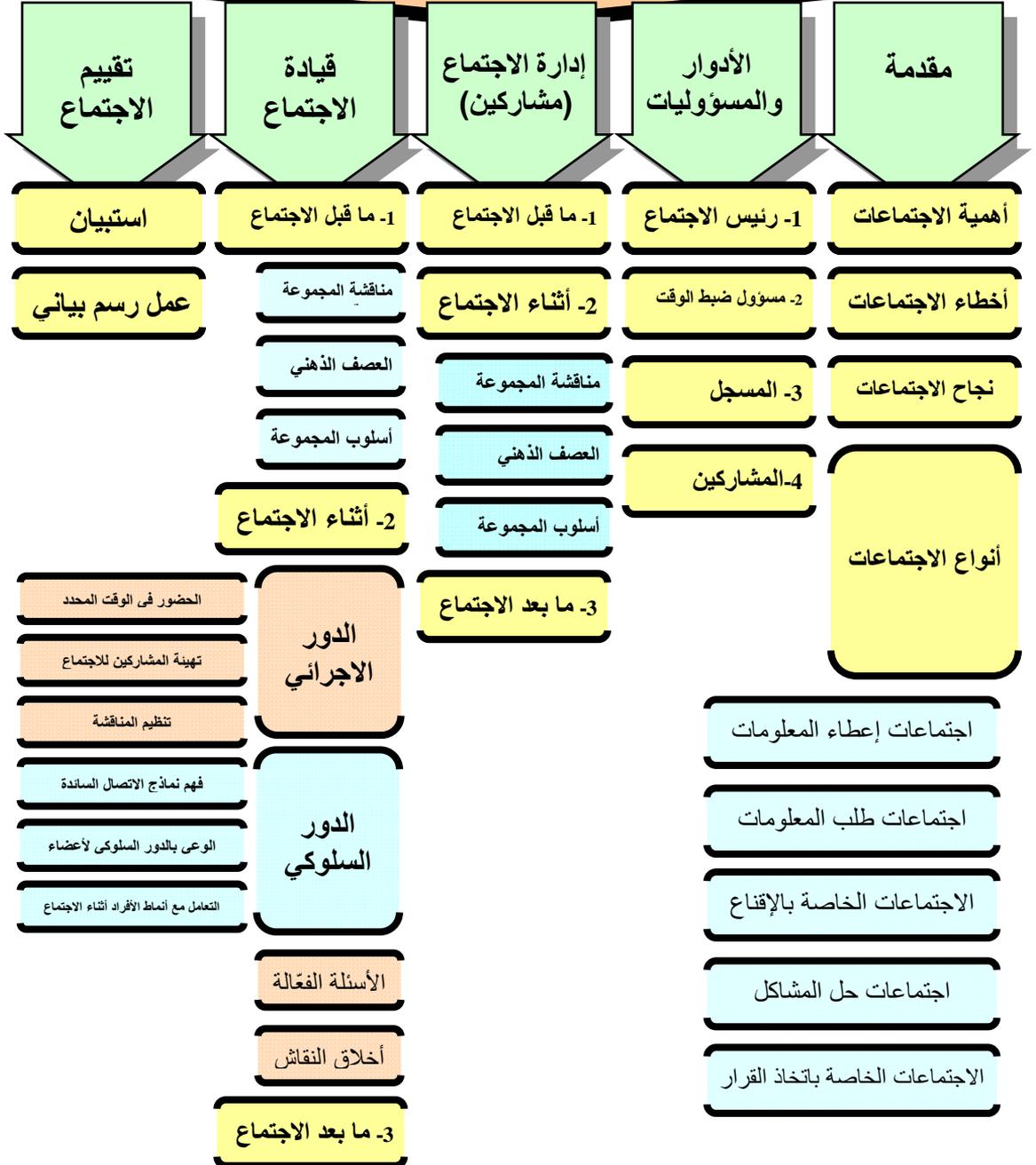
|    |  |
|----|--|
| 5  | مقدمة: الاجتماعات                      |
| 7  | أهمية الاجتماعات                       |
| 14 | أخطاء الاجتماعات القاتلة               |
|    |  |
|    | أنواع الاجتماعات                       |
| 16 | أمثلة على أهم اللجان والاجتماعات       |
| 18 | أنواع الاجتماعات                       |
| 19 | الاجتماعات الرسمية التقليدية           |
| 20 | اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين.      |
| 20 | اجتماعات طلب المعلومات.                |
| 20 | الاجتماعات الخاصة بالإقناع.            |
| 20 | اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي. |
| 21 | الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار.       |
| 21 | عوامل نجاح الاجتماعات                  |
| 24 | الأدوار و المسؤوليات                   |
| 24 | رئيس الاجتماع.                         |
| 24 | مسؤول ضبط الوقت.                       |
| 24 | المسجل.                                |
| 24 | دور المشاركين.                         |
|    |  |
| 26 | مراحل إدارة الاجتماعات (مشاركين)       |
| 26 | ما قبل الاجتماع                        |
| 27 | أثناء الاجتماع                         |
| 27 | أشكال اتخاذ القرارات في الاجتماعات     |
| 27 | مناقشة المجموعة العادية                |
| 27 | العصف الذهني                           |

|    |  |
|----|--|
| 29 | أسلوب المجموعة الاسمي                              |
| 30 | ما بعد الاجتماع                                    |
| 31 | مراحل إدارة الاجتماعات (قيادة الاجتماع)            |
| 31 | ما قبل الاجتماع                                    |
| 34 | استراتيجيات التهيؤ للاجتماع                        |
| 34 | تحديد مسار الاجتماع                                |
| 35 | اجتماع قبل الاجتماع                                |
| 36 | فهم المشاركين الآخرين                              |
| 38 | أثناء الاجتماع                                     |
| 38 | الدور الإجرائي                                     |
| 38 | 1. الحضور في الوقت المحدد                          |
| 38 | 2. تهيئة المشاركين للاجتماع                        |
| 39 | 3. تنظيم المناقشة                                  |
| 42 | الدور السلوكي                                      |
| 42 | 1. فهم نماذج الاتصال السائدة بين أعضاء الاجتماع.   |
| 45 | 2. الوعي بالدور السلوكي لأعضاء المجموعة.           |
| 47 | 3. التعامل مع أنماط الأفراد أثناء الاجتماع.        |
| 53 | اقتراحات للاستخدام الفعال للأسئلة                  |
| 54 | آداب وأخلاق النقاش والحوار والاختلاف في الاجتماعات |
| 58 | ما بعد الاجتماع                                    |
| 60 | كيفية تجنب الأخطار في ديناميكيات الجماعة           |
| 60 | التفكير الجماعي                                    |
| 62 | التسكع الاجتماعي                                   |
| 63 | التحول الجماعي                                     |
| 64 | جدول الأعمال الشخصية                               |
| 68 | تقييم الاجتماع                                     |
| 72 | استبيان  |

|    |                       |
|----|-----------------------|
| 76 | عمل رسم بياني         |
| 80 | وضع خطة العمل الشخصية |
| 86 | المراجع               |

|    |  |
|----|--|
|    | <b>قائمة الأشكال</b>   |
| 11 | الجدول رقم (1) تشخيص الاجتماعات لديك                                     |
| 29 | الجدول رقم (2) مقارنة أشكال اتخاذ قرارات المجموعة                        |
| 38 | الجدول رقم (3) جدول أعمال الاجتماع                                       |
| 46 | الجدول رقم (4) "الخصائص المميزة للأعضاء في جماعات العمل"                 |
| 48 | الجدول رقم (5) أنماط الأفراد أثناء الاجتماع وخصائصهم وكيفية التعامل معهم |
| 61 | الجدول (6) أعراض التفكير الجماعي   |
| 66 | الجدول رقم (7) جدول أعمال وتقرير موجز عن الاجتماع                        |
| 67 | الجدول رقم (8) تخطيط عمليات اجتماع فعّالة                                |
| 73 | الجدول رقم (9) ما مدى فاعلية الاجتماع؟                                   |
|    |  |
|    | <b>قائمة الأشكال</b>   |
| 43 | الشكل رقم (1) نماذج الاتصال السائد في الاجتماعات                         |
| 77 | الشكل رقم (2) رسم بياني لتقدم اجتماعاتك                                  |

# إدارة الاجتماعات للقادة



# الاجتماعات

تعرضت اجتماعات المجموعات للكثير من الانتقادات مقارنة مع جوانب الإدارة الأخرى، ولسوء الحظ، تم الافتراء بدرجة واسعة على هذه الأداة الإدارية، فالاجتماعات المُدارة بطريقة سليمة يمكن أن تُحسّن جودة اتخاذ القرارات وتزيد كفاءة استخدام وقت المدير، ويتفق المديرون عموماً على أن المشكلة ليست في كثرة اللجان في الإدارة بقدر ما هي في إدارة اللجان.

أوضحت دراسة رعتها شركة ثري إم أن عدد الاجتماعات والمؤتمرات في الصناعة قد تضاعف تقريباً في العشر سنوات السابقة، وأن تكاليفها زادت ثلاثة أمثال تقريباً، تقترح بعض المصادر أن معظم المشروعات تصرف 7% إلى 15% من موازنات شؤون العاملين لديها على الاجتماعات، يسهل الإيمان بهذا عندما يدرك الفرد أن اجتماعاً لمدة ساعة يضم 8 أعضاء متوسط أجورهم 60000 دولار يكلف المنشأة حوالي 500 دولار. كما تظهر البحوث أن مقدار الوقت الذي يقضيه المدير في الاجتماعات يزيد طبقاً لمستوى المدير في المنشأة. ربما يقضي مديرو المستوى الأوسط حوالي 30% من وقتهم في الاجتماعات، بينما يقضي مديرو المستوى الأعلى 50% تقريباً من وقتهم بالاجتماعات (سيبيولد، 1979). وتكون هذه الأرقام دلالة واضحة على زيادة تكاليف الاجتماعات بسبب زيادة أجور المشاركين (37 ص ص 17).

ولا يقضي المديرون الكثير من وقتهم فقط في اجتماعات مرتبطة بالعمل، بل إن الاجتماعات المرتبطة بغير الوظيفة تتطلب جزءاً جوهرياً من وقتهم، حيث ينخرط العديد من المديرين بشدة في أنشطة مدنية مثل أنشطة مجالس المدارس المحلية ومجالس الفنون

وبرامج الشباب والأنشطة الدينية. وتتم معظم أعمال هذه المنشآت في اجتماعات مجموعات. والمدير الذي يقضي أربع ساعات فقط في اجتماعات مدنية كل أسبوع، سيقضي ما يعادل سنة من حياته منخرطاً في هذا النشاط.

تؤكد هذه الأرقام على أهمية المهارات الجيدة لإدارة الاجتماعات، إذ يقضي المديرون وقتاً طويلاً في الاجتماعات، ويتحدد نجاحهم لدرجة كبيرة بمدى فعالية إدارة تلك الاجتماعات. وإذا افترضنا أن عدم فعالية إدارة الوقت أو الإجهاد تعوق إنتاجية مدير بمفرده، وأن عدم التحكم في مهارات التفويض تخلق إحباطاً لثلاثة أو أربعة مرؤوسين، فإن افتقاد مهارات إدارة الاجتماعات تؤثر على أداء كل فرد حاضر. من أجل هذا أطلق مدير تنفيذي همته متذمراً: "إضاعة وقتك مسألة يُؤسف لها، لكن إضاعة وقت الآخرين مسألة لا يمكن التسامح بشأنها".

..كثير منا يحضر اجتماعات أكثر مما يرغب، ولا توجد شركة أو منظمة لا تعقد اجتماعات، مؤتمرات، لجان، حفلات تعارف، وندوات، أما خارج العمل فمعظمنا ينخرط في أنشطة تتضمن حضور اجتماعات، كالاجتماع الخاص بآباء الطلاب، أو الأعمال الخيرية، أو اجتماع مجلس البناء.. وكلما كنت اجتماعياً أكثر وازداد عدد المنظمات التي تشترك فيها، كلما كان متوقفاً منك حضور اجتماعات ولقاءات أكثر، ولاستثمار الوقت المصروف في حضور الاجتماعات فإن أفضل الحلول هو أن تجعلها تعمل لصالح وقتك، أي لصالحك (19 ص 176).

"والاجتماع هو تعبير عن العمل الجماعي، وبمعنى آخر فإن الاجتماع يمثل لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد وزمان معين، من أجل مناقشة موضوع أو موضوعات معينة، والخروج بنتائج محددة حول هذه الموضوعات " (زيدان ، 1417 هـ ص 8) أي أن الاجتماع هو تجميع الأشخاص لتحقيق هدف أو أكثر، ومن الممكن إنجاح الاجتماعات من خلال:

- توضيح مفهوم ماهية الاجتماع الفعلية.
- معرفة أسباب عدم نجاح الاجتماعات.
- اختبار أنواع الاجتماع المختلفة واختيار الأنسب منها.
- التعريف بالمهارات والتقنيات الرئيسة وتطبيقها.

## أهمية الاجتماعات

إن للاجتماعات الفعّالة عائدا كبيرا: فكر في الطريقة التي تستخدمها أفضل الشركات في إدارة اجتماعاتها لكي تتفاعل مع مناخ العمل المتغير والذي يعتمد على فرق العمل، فبينما كانت غالبية الشركات غارقة إلى أذنيها في تقليص حجم العمالة وفي خفض الرواتب في العقد الماضي، كانت شركة "جنرال إلكتريك" تسعى جاهدةً إلى التوصل لطرق جديدة للنمو. فمنذ عام 1984 إلى عام 1993 نمت إيرادات هذه الشركة من 27.9 بليون دولار إلى 60.5 بليون دولار. كما أن أرباحها قد قفزت من 2.3 بليون دولار إلى 5.2 بليون دولار. وبطبيعة الحال لم تأتِ هذه النجاحات بسهولة، فقد استلزمت تغييرات جذرية في كيفية قيام الشركة ومديريها وعاملها بأداء أعمالهم (32 ص 258):

✓ "جاك ويلش" (رئيس مجلس إدارة شركة "جنرال إلكتريك" منذ عام 1981) قرر أن الشركة لن تنجح إلا بالإقلاع عن الاجتماعات الاستبدادية وتوجيهات الإدارة العليا. وكان الحل الذي قدمه "جاك" يكمن في تطبيق مفهوم الاجتماعات الموسعة في الشركة بأكملها. وتجمع هذه الاجتماعات بين المديرين والعاملين في مننديات مفتوحة يُسمح فيها للعاملين بطرح جميع الأسئلة التي تشغلهم، ويطلب من المديرين الإجابة على هذه الأسئلة.

✓ كان وضع استراتيجيات العمل الرئيسة للشركة يتم في اجتماعات منتظمة لكبار المديرين، الذين يرأس كل منهم إحدى وحدات الشركة، وفي هذه الاجتماعات

عالية الطاقة كان الحاضرون يتلقون تشجيعاً على استكشاف جميع الطرق والبدائل الممكنة، وعلى قبول الأفكار الجديدة والمبتكرة.. وكانت المشروعات الجديدة التي أقامتها شركة "جنرال إلكتريك" في المكسيك والهند والصين هي النتيجة المباشرة لهذه الاجتماعات.

✓ في المصنع المبهر التابع لشركة "جنرال إلكتريك" والذي يقع في "بايمون Bayamon" بـ "بورتو ريكو" Puerto Rico، تم تنظيم الموظفين في فرق تتولى مسؤولية وظائف محددة في المصنع مثل الشحن والتجميع وما إلى ذلك.. وكانت هذه الفرق تتألف من موظفين من مختلف أجزاء المصنع، فمثلاً لم يكن فريق الشحن يتألف من بعض الموظفين في قسم الشحن فقط، وقد مكن ذلك ممثلي الأقسام المعنية من مناقشة كيفية تأثير التغييرات أو التحسينات المقترحة على الجوانب التي يختص بها كل منهم في العملية موضوع النقاش. وكان الموظفون الذين يؤجرون بالساعة يديرون هذه الاجتماعات بأنفسهم، ولم يكن الموظفون المعنيون يتدخلون في هذه الاجتماعات إلا بناءً على طلب الفريق.

وقد قدمت نتائج تجربة هذا المصنع أدلة واضحة ومقنعة على أن الطريقة التي تتبعها شركة "جنرال إلكتريك" طريقة ناجحة. فبعد عام واحد من بدء المشروع زادت إنتاجية موظفي هذا المصنع عن إنتاجية زملائهم في المصنع الرئيسي بالولايات المتحدة بنسبة 20%، ليس هذا فقط، بل إن الإدارة كانت تتوقع زيادة أخرى بنسبة 20% أيضاً في العام المقبل.

إن الاجتماعات التي تؤدي إلى مثل هذه النتائج لا تحدث مصادفة، فما أكثر الاجتماعات التي تدار بشكل سيء في الشركات في وقتنا هذا، وبدلاً من تقديم الإسهامات لزيادة فعالية الشركة ورفع كفاءتها فإن هذه الاجتماعات تجعل الموظفين أقل كفاءة وفعالية.. كم مرة سمعت فيها فرداً يشكو من اشتراكه في اجتماع آخر عديم الجدوى؟

ومع اهتمام الشركات في الوقت الحالي بإنجاز الكثير بأقل القليل، فقد أصبحت زيادة فعالية الاجتماعات أكثر أهمية من ذي قبل. فأى منظمة (أو مجموعة بينها علاقة ما بين اثنين وأكثر) عبارة عن كائن حي يتنفس أثناء الاجتماعات، وتظهر الأهمية الكبيرة و الفوائد الكثيرة للاجتماعات بالنسبة للمنظمة من خلال: حس التدخل، الاتصال، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، الإبداع، بناء الفرق.. ويمكن تلخيص أهمية الاجتماعات في النقاط التالية:

- تساعد الاجتماعات على استخدام فعّال أكثر للوقت (على صعيد المؤسسة، الفريق أو المستوى الجماعي، أو المستوى الفردي).
- تحسن في صنع القرار لأن الاجتماعات تنتج غالباً قرارات جماعية، وبالتالي موضوعية أكثر (بسبب تعدد وجهات النظر)، وفي نفس الوقت تتيح للشخص الواحد المشاركة في صنع القرار.
- رفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين بسبب مشاركتهم في عملية صنع القرار (في حال كان الاجتماع فعّالاً) ويحق لكل عضو (مهما كانت رتبته أو منصبه) صوت واحد فقط.
- توفر الاجتماعات التفاعل والتواصل والنقاش بين الأفراد من كافة الاختصاصات والخبرات، مما يؤدي إلى تفهم مواقف الآخرين، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي، وإيصال المعلومات والبيانات، والاحتكاك بين أفراد حديثي الخبرة مع من هم أكثر خبرة منهم، مما يؤدي إلى اكتساب خبرات ومهارات جديدة.
- تساهم الاجتماعات في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه إنجاز الأعمال مبكراً مما يساعد على التخطيط لها.
- تبتث الاجتماعات روح الانفتاح بين جميع المستويات، وتعزز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء.

## تقييم الاجتماعات لديك:

ضع إشارة أمام عبارة تميّز الاجتماعات التي تحضرها (إذا كانت العبارات لا تنطبق كثيرا، فلا تضع أية إشارة).

| الجدول رقم (1) تقييم الاجتماعات لديك |  |
|--------------------------------------|--|
| 1                                    | واحد أو اثنان من الأعضاء يبطئون سير الاجتماع بأحاديث طويلة مفككة.  |
| 2                                    | لا تنتهي اجتماعاتنا حتى يكون واضحا أن كل من كان يريد قول شيء قد أخذ الفرصة لذلك.   |
| 3                                    | عندما يساهم أحد الأعضاء بفكرة أو برأي ما ، يرد عليه باقي الأعضاء واحدا تلو الآخر.  |
| 4                                    | لا تبدأ المناقشات حتى يصبح واضحا أن كل عضو داخل حجرة الاجتماعات يتفهم الموضوع المطلوب اتخاذ القرار فيه، أو الهدف المطلوب بلوغه.  |
| 5                                    | العديد من الأفكار والمقترحات يجب إعادة طرحها مرتين أو ثلاثا قبل الرد عليها.  |
| 6                                    | لا يحظى القائد أو الرئيس الرسمي للمجموعة بأي نفوذ أو وزن أكثر من باقي الأعضاء عند عرض وجهة نظره .  |
| 7                                    | لا يخاطب الأعضاء أحدهم الآخر، وإنما يتكلمون عن الآخرين كما لو كانوا خارج الحجرة.   |
| 8                                    | إذا لم يتم الوصول إلى الهدف من الاجتماع في الوقت المحدد، نرتب موعدا لاجتماع لاحق، ولا نمد وقت المناقشة ونستنفذ الوقت.  |
| 9                                    | إبداء المشاعر أو الأحاسيس داخل المجموعة هو شيء مرفوض بشدة.   |
| 10                                   | لا يشعر أحد بالهجوم ضده أو بأنه يجلس على مقعد ساخن عندما يختلف معه الآخرون، لأن الفكرة متى طرحت على مائدة الاجتماعات يعتبرها الأفراد موضوعا يتعلق بالفريق ككل، وتتم مناقشتها على هذا الأساس حيث يتحدث جميع الأفراد مع بعضهم البعض. |
| 11                                   | يكون على البعض أحيانا أن يصيحوا لجذب انتباه الآخرين.   |
| 12                                   | عندما يختلف الأعضاء على فكرة أو اقتراح ما، غالبا يرجعون إلى صاحب الفكرة أو الاقتراح للتأكد من صحة ما فهموه، قبل عرض أسباب رفضهم.   |
| 13                                   | نوافق أحيانا على أحد الحلول أو أحد أساليب العمل ، لأن الاجتماع قد أرهق جميع  |

|    |  |
|----|--|
|    | الأعضاء.   |
| 14 | غالبا ما يقول الأفراد إنهم يغادرون الاجتماعات مفعمين بالطاقة.  |
| 15 | من الصعب أن تقدم فكرة أو اقتراحا، لأنه دائماً يوجد عضو في المجموعة يحاول إعاقة الفكرة أو السخرية منها.   |
| 16 | مشكلتنا ليست في رفض الأعضاء للمشاركة، وإنما في أن جميع الأعضاء يرغبون في التحدث في وقت واحد.   |
| 17 | يصل الأفراد متأخرين إلى الاجتماعات، ويطلبون السماح لهم بالمغادرة مبكرا، وكثيرا ما يتم استدعاؤهم للرد على الهاتف، وغير ذلك.                               |
| 18 | قبل انعقاد جلسات حل المشاكل أو اتخاذ القرارات، يكون لدينا وقت للتفكير في الموضوعات، ومن ثم نذهب إلى غرفة الاجتماعات مهيئين للمناقشة.                     |
| 19 | غالبا ما يتوجب علينا إعادة تنظيم الاجتماعات عندما نكتشف أن قراراتنا كانت قائمة على معلومات غير مكتملة، أو عندما يقول بعض الأعضاء أنهم قد أعادوا التفكير. |
| 20 | عندما يشكو أحد الأعضاء من خروج الاجتماع عن مساره تستطلع آراء بعض الأعضاء الآخرين لمعرفة ما إذا كانوا يوافقون أم لا.                                      |
| 21 | يميل الأعضاء إلى مقاومة فكرة عقد اجتماع آخر.   |
| 22 | تبدأ الاجتماعات على وجه العموم، في موعدها وتنتهي في موعدها .   |
| 23 | يبدو أننا نقضي قدرا ضخما من الوقت في بداية أغلب اجتماعاتنا، في محاولة تحديد المشكلة التي يفترض أن نقوم بالعمل على حلها.                                  |
| 24 | رغم أنه لا يوجد أحد يجب أن يرى فكرته في موضع النقد، فإنه لا أحد يلجأ إلى التحفز أو إلى حمل الأضغان في اجتماعاتنا عندما يكون هناك اختلاف ما.              |
| 25 | بعد أن تنتهي من الاجتماع، يوجد أحيانا بعض الارتباك حول ما تم الوصول إليه، أو حول المسؤول عن التنفيذ.   |
| 26 | نأخذ قراراتنا دائما بالإجماع، ويوافق جميع الأعضاء على أنها أفضل ما يمكننا اتخاذه من قرارات في ظل الظروف القائمة.   |
| 27 | تنتهي المناقشات غالبا عندما يبدو أنه لا يوجد أي تأثير على الموضوع المطروح للمناقشة أمام المجموعة.  |
| 28 | عندما تقع صراعات جادة بين المشاركين يتدخل أعضاء آخرون من المجموعة لمساعدتهم على حلها.  |

|    |   |
|----|---|
| 29 | يتبع العديد من الاجتماعات مناقشات في مكاتب الأعضاء حول ما دار في الاجتماع.          |
| 30 | تنتهي اجتماعاتنا بالتأكد من التزام جميع الأعضاء بالنتيجة أو الهدف الذي توصلنا إليه. |
|    | مجموع الأرقام الزوجية   |
|    | مجموع الأرقام الفردية   |
|    | المجموع النهائي   |

- اجمع عدد العبارات المرقمة زوجيا (التي اخترتها)، وعدد العبارات المرقمة فرديا.
- اطرح عدد العبارات المرقمة فرديا من عدد العبارات المرقمة زوجيا.

#### مفتاح الاستبيان:

- 10-15 أنت تعقد اجتماعات بناءة ومثمرة.
- 5-9 إن تجربتك في اجتماعاتك حول المعدل.
- أقل من 5 إن اجتماعاتك تولد استياءً شديداً من الوقت الذي تستغرقه، والنتائج القليلة التي تتوصل إليها.

## أخطاء الاجتماعات القاتلة:

على الرغم من أهمية الاجتماعات، إلا أن الدراسات أشارت إلى أن الكثيرين يشكون من الاجتماعات لكونها مضيعة للوقت ومجالاً للنزاع والخلاف بين الأفراد، ولا تنجز الأعمال المطلوبة منها غالباً، و يمكن تلخيص أخطاء الاجتماعات القاتلة في النقاط التالية:

- هدر الوقت والجهد.
- جدول أعمال مشتت.
- عدم التوازن في المشاركة من قبل الأعضاء.
- فشل الاجتماع في التوصل إلى قرارات سليمة.
- عدم وضع خطط لتنفيذ القرارات الناتجة عن الاجتماعات.

**هدر الوقت والجهد:** قد لا يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد، أو ربما يستمر إلى ما بعد الوقت المقرر لنهايته، ومن الممكن قضاء ساعات طويلة وأحياناً أياماً وشهوراً في النقاش دون التوصل إلى نتيجة تذكر، و إذا تم التوصل إليها فتكون قيمتها لا توازي الوقت المصروف في نقاشها.

**جدول أعمال مشتت:** وهذا يؤدي إلى أسوأ أنواع الاجتماعات، فهو يمضي بلا هدف، وبلا تحضير من قبل كثير من المشاركين، مما يجعلهم لا يشاركون فعلياً في النقاش.

**عدم التوازن في المشاركة من قبل الأعضاء:** وذلك بسبب بعض المشاركين من قتلة الأفكار، الذين يسارعون إلى نقد فكرة قبل أن يأخذوا وقتهم في سماعها جيداً والتفكير فيها، وبالتالي لن تجد بعض الأفكار الجيدة طريقها إلى الظهور.. أو بسبب تسلط البعض (أو رئيس الاجتماع) على مجريات الأمور مما يؤدي إلى التوصل في النهاية إلى قرارات تعكس رأي شخص واحد فقط (أو أشخاص محددين في الاجتماع) مما يؤدي إلى حرمان المجموعة من القرارات الجماعية الأكثر موضوعية.

فشل الاجتماع في التوصل إلى قرارات سليمة: بسبب عدم التحضير الجيد أو ضعف خلفية المشاركين، أو بسبب الخلافات.

عدم وضع خطط لتنفيذ القرارات الناتجة عن الاجتماعات: فما قيمة الاجتماع إذا لم تنفذ قراراته وتوصياته؟ يقول مالكوم بيل (1988م) معلقاً على هذه الأخطاء: "بعد أن أصبحنا في مواجهة هذه المشكلات، قد يعزينا ذلك بأن نتخلى عن محاربتها، وبأن نختار حياة خالية من الاجتماعات" (15 ص 779).

ومن المفارقات أنه رغم الشكاوي التي صدرت بشأن هذا الموضوع، فما إن يعلم أحد ما بأن اجتماعاً سيعقد وأنه لم يدع إليه، فبدلاً من أن يطلق تهيدة ارتياح، إذ به يشعر بالقلق وعدم الثقة...!! و في كل الأحوال إذا لم نخطط نحن لعقد الاجتماعات فسيقوم الآخرون بذلك، وسنتحمل نحن النتائج، فالأفضل أن نكون مبادرين، وأن نقرر دائماً الاستفادة منها على أفضل وجه ممكن في حياتنا، علماً بأنه لا بديل للاجتماعات من أجل تحسين الأداء في مجال العمل وكل جوانب حياتنا، وإذا أخذنا بأسباب قيام الاجتماعات الفعّالة فسندريح أداة قوية وناجحة في حياتنا.

# أنواع الاجتماعات

أمثلة على أهم اللجان والاجتماعات (16 ص 302):

- هناك ضرورة دائمة لتكوين مجلس إدارة أو لجنة عليا أو فريق عمل رئيسي للمنظمة، حتى ولو كانت ملكاً خاصاً، ويجتمع كل شهر، ويتكون المجلس من أعضاء محدودين ومختارين بعناية من ذوي المعرفة والتجربة، والأفق الواسع والعقل الراجح، والنزاهة المشهودة، وربما بعض كبار المساهمين، كما يكون من ضمنهم المدير العام التنفيذي الأول في المنظمة، وربما أحد المديرين الرئيسيين في المنظمة أيضاً.

وهذه اللجان والاجتماعات وفرق العمل تعزز مفهوم العمل الاستراتيجي والرئيسي الجماعي من خلال عدة أشخاص، مما له ثمار كبيرة على استقرار المنظمة وسلامة القرارات والوجهة، بإذن الله.

يقول تيد: إن الشركات الناجحة في أمريكا وحول العالم تقاد بشخصين أو أكثر على قمتها. وهذا يعني وضع مفهوم عمل الفريق في مستوى كبار التنفيذيين الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة في قيادة الشركة (61).

ويقول بيتر دركر: يجب أن يكون للمؤسسة التجارية حكومة، وفي واقع الأمر فإنها تحتاج لكل من تنظيم الإدارة العامة واتخاذ القرارات النهائية وآخر للمراجعة العامة والتقييم. فالمؤسسة تحتاج إلى مدير تنفيذي ومجلس إدارة، وينبغي فصل مجلس

الإدارة عن عمليات المؤسسة، وعلى مجلس الإدارة أن ينظر إلى الشركة ككل، وهذا يعني أن المديرين العاملين في الشركة لا ينبغي أن تكون لهم السيطرة على المجلس، لأن المجلس يصبح أقوى وأكثر فاعلية متى كان مجلساً خارجياً بصورة تامة خالصة، ومتى كان أعضاؤه ممن لم يسبق لهم أن خدموا أبدأً كموظفين بدوام كامل داخل الشركة. وإذا كان علينا أن نحصل على مكاسب حقيقية من مجلس الإدارة، فإنه يتعين علينا انتقاء أفراده بعناية فائقة، فكل من شركات الأعمال الكبيرة والصغيرة معاً تحتاج إلى أعضاء في مجالس إدارتها ممن يتمتعون بالخبرة وبوجهات النظر والمصالح المغايرة والمختلفة عن تلك التي تتمتع بها الإدارة، ولا يمكن تحقيق ذلك بجلب ممثلي البنوك المتعاملة مع الشركة أو بجلب مورديها أو عملائها (33).

- لا بد أن يكون هناك اجتماع رسمي كل أسبوع أو أسبوعين مع جميع المرؤوسين المباشرين، سواء كانوا مديري إدارات أو مشرفين أو موظفين، والهدف الأساس من هذا الاجتماع هو المتابعة المستمرة لتنفيذ الأهداف والخطط ومناقشة عمليات التطوير والتخطيط، ومعالجة المشاكل الحادة والمزمنة وذات التشعب في المنظمة، ومناقشة الأفكار الجديدة والصعوبات المختلفة واتخاذ اللازم بشأنها.
- يُنصح بعمل اجتماع أو لقاء شهري (أو كل شهرين على أقل تقدير) مع المرؤوسين ومرؤوسي المرؤوسين، ويكون عاماً و مفتوحاً لنقاش أي موضوع أو مشكلة.
- يحسُن أن تكون هناك لجنة دائمة أو فريق عمل دائم لمتابعة تنفيذ بعض القرارات والأنظمة واللوائح والتوجيهات العامة التي لا ترتبط بإدارة محددة، ولا يقل عدد أعضاء هذه اللجنة أو هذا الفريق عن ثلاثة، ولا يزيد عن سبعة، بحسب حجم المنظمة، ووجودها في المنظمات الكبيرة جداً أمرٌ شبه واجب، ويجب تجديد أعضائها كل فترة (كل سنتين مثلاً).

- يُنصح بشدة أن تكون هناك لجان أو فرق عمل مؤقتة لكل مشروع إداري أو إنشائي أو تنظيمي أو آلي معين، تنتهي مهمتها بانتهائه، وكذلك يتم تكوينها في حالة الحوادث والمشاكل الكبيرة والمتشعبة والطارئة.

## أنواع الاجتماعات:

الاجتماعات تتم على مستويات مختلفة، بعض هذه الاجتماعات قد يكون على المستوى الدولي وبعضها على المستوى الإقليمي أو المحلي.. وبضعها يكون حجمه كبيرا وبعضها عاديا، إلى جانب ذلك فإن الاجتماعات منها الرسمية ومنها غير الرسمية.

كما أن ثمة تسميات مختلفة لهذه الاجتماعات، فقد يطلق عليها اسم لجنة أو فريق عمل، أو لقاء أو مؤتمر.....الخ، وإذا أخذنا عامل الزمن بالنسبة لهذه الاجتماعات فسوف نجد أن ثمة اجتماعات دورية تعقد بصفة منتظمة وفي مواعيد محددة، كالاتتماعات الأسبوعية أو الشهرية، أو غير دورية تعقد متى دعت الحاجة إليها، ونستطيع تصنيف الاجتماعات من ناحية الحجم كالتالي:

**الاجتماعات الصغيرة:** من المرجح حضور كل الأشخاص ويكون النقاش أكثر انفتاحا وتكون السيطرة سهلة.

**الاجتماعات الكبيرة:** تكون هناك إمكانية لتوليد أفكار أكثر، ويكون الإعداد المكاني أكثر رسمية، وتكون هناك حاجة لمستوى سيطرة أعلى، كما يكون مستوى احتمالات التغيب أعلى.

ويمكن تصنيف الاجتماعات أيضا إلى:

- اجتماعات عادية.
- اجتماعات رسمية.

فالاجتماعات غير الرسمية أو العادية: تتميز بكونها: أكثر فوضوية، وحيوية، وشمولية، وإبداعية، ويكون الروتين فيها قليلاً، ولا تحتاج إلى تنظيم وضبط كبيرين، ويشعر الناس بارتياح أكبر بمشاركتهم في الاجتماعات العادية وتؤدي مستويات الطاقة الأعلى إلى ملل أقل.

أما الاجتماعات الرسمية التقليدية فتتميز بالإجراءات الرسمية، وبوجود جدول أعمال مدروس، وبتحديد أدوار مخصصة لسير الاجتماع، وبغض النظر عن أنواع هذه الاجتماعات والتسميات المختلفة، فإنه يمكن القول بأن الاجتماعات التي تتم داخل المنظمات أو الإدارات غالباً ما تقع في واحد أو أكثر من الفئات التالية: ( O.reilly. 72 p. 1993) (15 ص 780)

1. اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين.

2. اجتماعات طلب المعلومات.

3. الاجتماعات الخاصة بالإقناع.

4. اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي.

5. الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار.

1. اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين: تتيح هذه الاجتماعات الفرصة للآخرين لمعرفة القرارات أو الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل، أو أية معلومات أخرى يُراد معرفتها من قبل الآخرين، وغايتها الأساسية توضيح المعلومات المعطاة التي قد تتعرض للتشكيك وللتحدي، وبالتالي كان لا بد من التحضير الجيد للمعلومات وللإقناع، وفي نفس الوقت يعتمد نجاح هذه الاجتماعات على مهارة قائد الاجتماع في العرض والإقناع، وعلى مدى مصداقيته.. ولا بد من اتباع جدول الأعمال الواضح والمعد مسبقاً.

**2- اجتماعات طلب المعلومات:** تتيح هذه الاجتماعات مناقشة وتبادل وجهات النظر، وانتزاع معلومات ما كردود واستجابات أثناء الاجتماع، وذلك في مواضيع مطروحة ومطلوب جمع معلومات عنها، وعادة ما تحدث هذه الاجتماعات قبل اجتماعات صنع القرار لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذها (في مشروع مهم، في اتخاذ خطوات ما، وغيرها ... )، ويكون التحضير المسبق لكل من طالبي المعلومات ومعطيها.

**3 الاجتماعات الخاصة بالإقناع:** عادة يطرح أحد الأعضاء في هذه الاجتماعات قضية بغرض إقناع الآخرين بها، مثل خطة جديدة، أو مشروع جديد، إن مهارة وقدرة رئيس الاجتماع في إنجاز هذه الاجتماعات تعتمد بشكل رئيس على قدراته التأثيرية ومهاراته في الإقناع، ولذلك كان لا بد من تحضيره المسبق، وترتيب النقاط التي سيعرضها بطريقة فعّالة.

**4 اجتماعات حل المشكلات والتفكير الإبداعي:** وتهدف إلى تشجيع المشاركين على التفكير للحصول على فرص عمل جديدة أو حلول لمشكلة ما، ويكون التخيل والإبداع من العناصر الرئيسية لهذه الاجتماعات، ويتم الحصول على رؤى متعددة من قبل المشاركين، ويقع على عاتق قائد الاجتماع (وبقية الأعضاء) مسؤولية تسهيل ومساعدة الآخرين على التفكير وتوليد الأفكار، وغالباً تفقد هذه الاجتماعات أهميتها عندما يكتشف الأعضاء بأن رئيس الاجتماع قد اتخذ مسبقاً حلولاً للمشكلة المطروحة، وأن الهدف الخفي لهذا الاجتماع الشكلي هو الحصول على موافقة الأعضاء حول القرار المتخذ (15 ص 781).

**5 الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار:** تركز هذه الاجتماعات على البحث عن المعلومات اللازمة، ويقوم الأعضاء بالمساهمة بما لديهم لبناء قاعدة بيانات حقيقية يستند عليها قبل اتخاذ أي قرار، فدرجة الاستعداد (توفر المعلومات) تلعب دوراً كبيراً في نجاح هذه الاجتماعات، ولا بد من حضور المشاركين المناسبين من ناحية القوة اللازمة لاتخاذ القرار، ومن ناحية المعلومات اللازمة من أجل الاختيار الأصوب. إن تدخل جميع

الأطراف بطرح وجهات نظرهم المتعددة، واستماعهم لبعضهم البعض أمر مطلوب رغم أنه قد يفضي إلى نزاع نتيجة لاختلاف الآراء.

تعد الاجتماعات الخاصة بحل المشكلات واتخاذ القرارات من أصعب الاجتماعات التي يمكن إدارتها، (ولسوء الحظ فإن معظم الاجتماعات في الشركات والمنظمات يبدو أنها تقع في إطار هذين النوعين). وذلك لأنهما يتطلبان :  
. تحضيراً وتخطيطاً دقيقاً.

. إدارة حازمة للاجتماع من قبل رئيس الاجتماع.

. ضرورة الفهم الكامل لجميع العمليات المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات.