

## □ □ فن إدارة الاجتماعات :

يعتبر إدارة أي اجتماع فن يجب على إداري النجاح ان يتقنه ، فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة أو ضياعاً للوقت ، وكثيراً ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك الاجتماعات .

### □ مفهوم الاجتماعات :

يعرف الباحث ( فهد بن سعود بن عبدالعزيز العثيمين ) الاجتماعات بأنها " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين " .

أما الاجتماع الفعال فهو الاجتماع الذي تحقق الأهداف المرجوة منه في اقل وقت ممكن وبرضا غالبية الأعضاء .

ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماع فهي كلمة للدلالة على التنام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين يهدف للتوصل إلى هدف محدد .

وفي ضوء هذا التعريف تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد معين من الناس يتفاعلون معاً لتحقيق هدف محدد بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية المناسبة .

و الاجتماعات ما زالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش .

### □ أنواع الاجتماعات :

يشير كثير من الباحثين إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها ، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها :

#### 1- من حيث المدة أو الزمن : □

##### □ اجتماعات دورية :

وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه ، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات .

##### □ اجتماعات غير دورية :

وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها ( ليس هناك وقت محدد لعقدتها ) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة .

## 2- من حيث الشكل :

☐ اجتماعات رسمية :

وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة ( أسلوب التصويت في الاجتماع ، حق الأغلبية في إصدار القرار ، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام ، الفترة المحددة للعضو للكلام ) .

☐ اجتماعات غير رسمية :

وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار .

## 3- من حيث المستوى :

☐ اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي :

مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة .

☐ اجتماعات على مستوى الدولة :

مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى .

☐ اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص :

مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات .

☐ أهمية الاجتماعات:

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية ، وتأتي أهميتها لدورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على

مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية : ☐ ☐

☐ 1- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنيئة للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي .

☐ 2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية .

☐ 3- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى .

☐ 4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة ( التدريب ) .

☐ 5- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين .

□ 6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات .

□ المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات :  
لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، ويشير الباحث كينان إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي :

- المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .
- المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع .
- المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد .
- المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور من أهمها :  
□ 1- تحديد الهدف من الاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع )

□ 2- تحديد من الذي سوف يدعو للاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينييه )  
ويجب توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها:

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

□ 3- إعداد جدول أعمال الاجتماع : ( رئيس الاجتماع والسكرتير )  
لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع ، وينبغي أن لا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقّي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع ، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي : الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه ، وأسماء المشاركين فيه ، ومواضيع المناقشة الروتينية ، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل ، وأي أعمال أخرى تستجد .

□ 4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع : ( سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، ومن تلك العوامل ، مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين ، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات ، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات ، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة ، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين .

□ 5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع : ( سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس) ويراعى أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع .

□ المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع ( الفترة المحددة 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 ، ومن هذه الأدوار :

□ أولا : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

□ 1- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه .

□ 2- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية .

□ 3- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه .

□ 4- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع .

□ 5- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب .

□ 6- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع .

□ 7- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم .

□ 8- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش .

□ 9- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار .

□ ثانيا : أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع :

□ 1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء ، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد .

□ 2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، وتلك المراحل الأربع هي :

أ) تشكيل الاجتماع : مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم .

ب) المرحلة العاصفة : مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع .

ج) مرحلة التطبيق : مرحلة العمل بإنتاجية ، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم .

د) مرحلة الأداء : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج .

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

□ 4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع .

□ 5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش .

□ 6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .

□ 7- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه ( إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة .... الخ ) .

□ 8- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه .

□ 9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها .

□ 10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض ، والمتعالي ، والمتعصب ، والثرثار ، والمنطوي .... الخ) .

□ 11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق .

□ 12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك : إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها ، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات ، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه ، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام ، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر .

□ المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد .  
وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :

□ 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 وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

□ ثانياً: تقييم الاجتماع :  
يعتبر تقييم الاجتماع من قبل رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين خطوة هامة وهي تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة .

والطريقة البسيطة للقيام بذلك ، 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 :

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

☐ 1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم  
أولاً بأول

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