

المحاضرة السابعة
مهارات إدارة الاجتماعات
Meetings Management
Skills

الأهداف التعليمية: Learning Objectives

بعد قراءة هذه المحاضرة سيكون القارئ قادراً على الإلمام بالموضوعات الآتية:



- ١ . مقدمة
- ٢ . مفهوم الاجتماع و أركانه.
- ٣ . أهداف الاجتماع .
- ٤ . معايير تصنيف الاجتماعات.
- ٥ . مهارات إدارة الاجتماع .
- ٦ . مؤشرات الحكم على فاعلية الاجتماع.
- ٧ . نماذج مساعدة في إدارة الاجتماع .

١. مقدمة: Time Management Concept

أي عملية لا تحقق أهدافها تعتبر مضيعة للوقت، وهذا هو الحال تماماً بالنسبة للاجتماع .

الاجتماعات ما زالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فهي من أفضل وسائل الاتصالات من خلالها يتم تبادل وجهات النظر، والاستفادة من خبرات الآخرين. وهي مظهر أساسي من مظاهر الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصناعية.

الاجتماع في الدول الغربية أن هو أحد النشاطات التي تستنفذ وقت المدير في أية منظمة، لقد توصل هنري منتزبرغ H. Mentzberg إلى أن المدير الأمريكي يقضي ٦٩% من وقته في الاجتماعات. ويعقد في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين ١٢ ، إلى ١٥ مليون اجتماع في كل يوم عمل.

فهل جميع هذه الاجتماعات ضرورية؟ فإذا كانت كذلك:

- هل يمكن توفير جزء، ولو ضئيل من الوقت الذي يقضى في كل اجتماع، دون أن يؤثر ذلك على فاعليته.

أو هل يمكننا البحث عن بديل آخر يكون أفضل.

أو هل يمكن الاستغناء عنها بالاتصالات الهاتفية مثلاً؟، وبالتالي توفير جزء كبير من الموارد المتاحة للاجتماع.

٢. مفهوم الاجتماع، وأركانه : *Define of Meeting*

يعرّف قاموس وبستر Webster's Dictionary الاجتماع بأنه: **تجمع عدداً من الأفراد لبحث مشكلة أو اتخاذ قرار بشأن أمر معين ، أو إنه مكان يتخذ لأغراض إجراء الطقوس .**

بشكل عام : تستخدم كلمة اجتماع للدلالة على التقاء عدد معين من الأفراد في زمان ومكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد . وبهذا تعد الاجتماعات وسيلة وليس هدفاً بحد ذاته .

أركان الاجتماع:

أ. مجموعة من الأفراد . Group of people

ب. زمان محدد . Defined time

ج. مكان محدد . Defined place

٣ . أهداف الاجتماع : Objectives of meetings

يهدف الاجتماع مهما اختلفت طبيعته إلى:

- التعاون الكامل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى في المنظمة ، بهدف بحث مشكلات العمل ومناقشة السلبيات والعمل على التطوير والتحسين المستمر في كافة أنحاء المنظمة .
- الدراسة التفصيلية للموضوعات المطروحة والإلمام بالتفاصيل الضرورية للمشكلات الحالية والاستماع لوجهات النظر المختلفة في كافة جوانب الموضوع .
- الاستفادة من خبرة المختصين والاستشاريين بالاستماع إلى وجهة النظر الفنية لكل منهم والعلمية أيضاً .
- اتخاذ القرار بالإجماع الذي هو أسلوب ديمقراطي يتيح للقائمين على التنفيذ المشاركة الجادة في أدائه .
- إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وإعدادها مستقبلاً لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار .
- تحقيق مفهوم القيادة الجماعية للمنظمة حيث يستطيع المسؤولون عن العمل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة والتي وجدت من أجلها .

٤ . معايير تصنيف الاجتماعات: تصنف الاجتماعات وفق عدد من المعايير مذكر منها:

أ. معيار الصلاحية : rightness criteria

ب . معيار المستوى : Standard criteria

ج . معيار النظم والإجراءات : Procedures and systems criteria

د . معيار الدورية أو الانتظام : uniformity criteria

هـ . معيار الرسمية : Formality criteria

وفيما يلي شرح موجز لكل نوع:

أ. معيار الصلاحية : rightness criteria

• هناك اجتماعات محدودة الصلاحية: هدفها تقديم توجيهات أو مقترحات تحتاج إلى إجراءات وخطوات تالية للموافقة عليها .

• واجتماعات أخرى لها صلاحية: اتخاذ القرارات . أو تحديد قواعد . أو الالتزام بإجراءات معينة .

ب. معيار المستوى : Standard criteria

أي مستوى الاجتماع : إذ قد توجد اجتماعات على مستوى الأقسام أو الإدارات .

أو على مستوى المنظمة ككل . وهي عادة ما تتم داخل المنظمة .

وقد توجد الاجتماعات على مستوى وطني بحيث تشمل منظمات متعددة ، أو اجتماع مجالس إدارية لمنظمات متنوعة .

وقد تكون على مستوى دولي يتضمن عدة دول كاجتماعات المنظمات الدولية ، والهيئات والوكالات المتخصصة ، وغير ذلك . وهي عادة ما تتم خارج المنظمة .

ت. معيار النظم والإجراءات : Procedures and systems criteria

هي الاجتماعات التي **تلتزم بنظم وإجراءات معينة** ، مثل: اجتماعات الجمعيات العمومية للشركات المساهمة ، **والنقابات المهنية** ، حيث تحدد القواعد حق الاشتراك في الاجتماع للأعضاء المساهمين ، **وحق التصويت** ، وطريقة **أخذ الأصوات** وغيرها . **بالمقابل** ، نجد الكثير من الاجتماعات التي **تحرر** من هذه النظم والإجراءات .

ث. معيار الدورية أو الانتظام : uniformity criteria

تأخذ الكثير من الاجتماعات صفة **الدورية أو الانتظام** ، وهي الاجتماعات التي تعقد بشكل **منتظم وفي مواعيد ثابتة** . لدراسة موضوعات محددة .

وهناك الاجتماعات **غير الدورية** التي تسمى بالاجتماعات **الطارئة** ، وتعد لدراسة **موضوعاً عاجلاً** لا يحتمل الانتظار والتأخير حتى يعقد الاجتماع الدوري .

ث. **معيار الرسمية** : Formality criteria

- هناك **اجتماعات رسمية** تعقد لبحث قضية معينة أو **عدة قضايا تتعلق بسير العمل** .

- واجتماعات **غير رسمية** تعقد في مناسبات مختلفة، ك**دعوات الاستقبال والتوديع**، وتظهر هذه الاجتماعات نتائج حسنة إذا أُديرت بشكل جيد .

وقد تعقد **الاجتماعات الرسمية بصفة دورية** ، كما يحدث في **اجتماعات مجلس الوزراء مثلاً** . فقد يكون الاجتماع **أسبوعياً أو شهرياً** .

وقد تكون **بصفة غير دورية** كاجتماع الجمعيات العمومية الاستثنائية التي تعقد لمناقشة مشكلة **طارئة** .

ومن أهم الاجتماعات الرسمية ، **اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات الجمعية العمومية واجتماعات اللجان** .

أما الاجتماعات غير الرسمية فمنها **حفلات الشاي وحفلات العشاء والندوات والمحاضرات** ، وحفلات الزواج والمناسبات الاجتماعية الأخرى .

ومن الناحية العملية قد يأخذ الاجتماع **أكثر من معيار للتصنيف** . فمثلاً قد تأخذ اجتماعات الجمعية العمومية للشركة المساهمة عدة معايير كمعيار النظم والإجراءات ، ومعيار الدورية والانتظام ، ومعيار الرسمية ... الخ .

٥. مهارات إدارة الاجتماع:

تتضمن عملية إدارة الاجتماع مرحلتين أساسيتين هما :

- الإدارة قبل عقد الاجتماع ، أي مرحلة الإعداد والتحضير .

- والإدارة في مرحلة انعقاد الاجتماع ، أي التنظيم والقيادة والمشاركة والرقابة . و كل من المرحلتين يتطلب توافر المهارات اللازمة.

أولاً: مهارات مرحلة الإعداد والتحضير : Prepare for Meeting Skills تتضمن مرحلة التحضير للاجتماع ضرورة توافر المهارات الآتية:

أ. تحديد الأهداف : Define of objectives

ب. اختيار المشاركين : select of participants

ج. تحديد وقت الاجتماع : time of Meeting

د. تهيئة مكان الاجتماع : place of Meeting

هـ. إعداد جدول الأعمال : The Agenda

و. دعوة المشاركين للاجتماع : Invitation Participants

ز. اختيار أمين سر الاجتماع (سكرتير الاجتماع) Secretary of meeting

و فيما يلي: شرح موجز لكل منها.

أ. **مهارة تحديد الأهداف : Define of objectives** من أهم المهارات الواجب توافرها في **رئيس الاجتماع** الآتي:

- تحديد الأهداف بشكل واضح ومفهوم ، بحيث تخاطب المشاركين participants بكلمات محددة.
- يجب أن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع .
- أن تكون معروفة للجميع .
- أن تتيح الفرصة لكل عضو أن يساهم فيها .
- يجب أن تشير إلى ما ينبغي تحقيقه .
- يفضل أن تدون أهداف الاجتماع بإيجاز حتى ولو كان الاجتماع قصيراً .

ب. **مهارة اختيار المشاركين : select of participants**

إن **هدف الاجتماع** هو الذي يحدد عدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المنظمة ، أم ممثلين لعدة منظمات organizations أو هيئات commissions أو وكالات . Agencies؛ لكن بشرط أن يراعى في اختيار الأفراد حجم الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه ، وبما يبرر **تكلفة الوقت** cost of time المنصرف لقاء هذه المشاركة ، ومدى قدرتهم على الاسهام في تحقيق الأهداف .

وكذلك **مدى رغبتهم في المشاركة** ، ومدى **تمتعهم بالسلطة اللازمة** التي تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في الاجتماع .

إن مسألة تحديد **حجم الاجتماع جدير** بالاهتمام لأنه كلما زاد **حجم الاجتماع** كلما زادت **مشكلات التواصل الفكري** بين الأعضاء .

وفي الجهة المقابلة كلما كان الاجتماع صغيراً ، فإن كل عضو من أعضائه يدرك ويفهم ما يعيه الآخرون، وهذا يؤدي إلى **خلق جو من الألفة والثقة فيما بينهم** وتصبح هذه الاجتماعات أكثر إنتاجاً .

ت. مهارة تحديد وقت الاجتماع : time of Meeting Skill

إن الاعتبار الرئيسي الذي يحدد وقت الاجتماع ، أي بداية الاجتماع و نهايته، هو التزام الأعضاء المشاركين بجدول أعماله.

فإذا تم تحديد مدة الاجتماع يجب أن يعلم جميع الأعضاء المشاركين بذلك .

وفي حالة عدم تحديد وقت الاجتماع فلا مانع من إعلام الأعضاء المشاركين بالزمن التقريبي الذي يستغرقه عقد الاجتماع .

ث. مهارة إعداد جدول الأعمال : The Agenda

جدول الأعمال عبارة عن برنامج لتفاصيل الموضوع المطروح للمناقشة في الاجتماع حسب الترتيب الذي سوف تتناول به .

ويبين جدول الأعمال **الموضوعات** التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع .

بعد أن يستقر الرأي على **موعد الاجتماع** ومكانه يقوم السكرتير بإعداد بطاقات الدعوة للاجتماع ، وذلك بعد التشاور مع رئيس الاجتماع (رئيس الجلسة) . ويتم الاتفاق أيضاً على **أسماء الأشخاص** الذين ترسل إليهم الدعوة لحضور الاجتماع.

ويحدد في البطاقة عادة:

- مكان الاجتماع وتاريخه وساعة الاجتماع .
- وقد يرفق مع البطاقة صورة عن محضر الاجتماع السابق.
- وصورة عن جدول أعمال الاجتماع المدعو له .
- أية مستندات أو مذكرات أو تقارير ليطلع عليها الأعضاء قبل الاجتماع .

ويقوم السكرتير بإرسال هذه الدعوة للاجتماع إما بالبريد المسجل أو أن تسلم لكل منهم **باليد**، وذلك قبل موعد الاجتماع **بوقت كاف** التأكد من وصول الدعوة إلى أعضاء الاجتماع في الوقت المناسب ، ولكي يتمكن الأعضاء من الاطلاع على مختلف التقارير والمستندات والمذكرات .

والدعوة للاجتماع عادة ما تتم برسالة letter **موقعة من رئيس الاجتماع** ، ويرسل نسخة منها لكل عضو من أعضاء الاجتماع .

ج. **مهارة اختيار أمين سر الاجتماع** (سكرتير الاجتماع) : Secretary of meeting
تتضمن هذه المهارة الآتي:

- ضرورة توافر الشروط اللازمة فيه من ناحية **الخبرة الكافية** بالنواحي القانونية والشكلية التي يجب مراعاتها عند عقد الاجتماعات .
- معرفته التامة بأهداف عقد الاجتماع .
- إتقان مجموعة من **اللغات والمعرفة بأصول كتابة التقارير** . Reports
- القدرة على الإصغاء الجيد ، **والانتباه والتلخيص** لآراء المشاركين في الاجتماع .
- **الالتزام بالمواعيد والحفاظ على الوقت** .
- مساعدة رئيس الاجتماع والمشاركين في **الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في الأوقات المحددة دون تأخير** .

ثانياً: مرحلة إدارة الاجتماع: Meeting Management

تتطلب هذه المرحلة ضرورة توافر المهارات الآتية:

- البدء في جلسة الاجتماع في **الوقت المحدد** ، بهدف التعود على **احترام الوقت والسلوك المنضبط** .
- الالتزام **بالنقاش ضمن الموضوعات المقررة** **بينود جدول الأعمال** .
- لو دعت الحاجة إلى **تقديم أو تأخير موضوع أو بند** من بنود جدول الأعمال فإن ذلك يتم من خلال **اقتراح أحد الأعضاء**، ويؤخذ رأي **الحاضرين** في ذلك **بالموافقة على التعديل أو عدم الموافقة** .
- **التحدث بعد طلب الأذن** من رئيس الاجتماع ومراعاة **عدم الكلام قبل انتهاء** العضو الآخر من حديثه .
- **طلب الكلمة يكون بطريقتين**: إما، **برفع اليد** أو **بكتابة ورقة** يبين من خلالها طلب الكلمة (قد يستخدم **سجل بدلاً من الورقة** يسمى **سجل طلب الكلمات**) . Words order record

٦. مؤشرات الحكم على فاعلية الاجتماع:

- الاحترام المتبادل بين المشاركين .
- التزام المشاركين بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها .
- سيادة روح التعاون . cooperation
- إصغاء كل مشارك لأفكار وملاحظات الآخرين والاتجاه نحو المناقشات البناءة التي يشارك فيها معظم المشاركين أو جميعهم .
- الابتعاد عن النقد الهدام وتجنب حالات الصراع .
- اتخاذ القرارات بصورة جماعية .

٧. نماذج مساعدة في إدارة الاجتماع : Models in meeting Management

نموذج يبين جدول الأعمال

شركة – مؤسسة – جمعية ()

سكرتارية
مجلس الإدارة

الموضوع : اجتماع مجلس الإدارة التاريخ :

المكان : الساعة :

المصادقة على محضر الاجتماع السابق .

الموضوعات المطروحة :

.....

.....

.....

ما يستجد من موضوعات

رئيس مجلس الإدارة

نموذج دعوة للاجتماع

شركة - مؤسسة - جمعية ()

سكرتارية مجلس الإدارة

إعلان دعوة

حضرة / العضو / المساهم السيد :

بناءً على قرار مجلس الإدارة بجلسته رقم () والقرار رقم () وتاريخ () قرر دعوتكم لحضور اجتماع
(الهيئة العامة العادية ...) يوم () تاريخ () الساعة () المكان () وذلك لمناقشة جدول الأعمال التالي :

.....

.....

ما يستجد من موضوعات:

الرجاء الحضور في المكان والزمان المحددين أعلاه أو إرسال من ينوب عنكم بالوكالة الأصولية والرسومية .

رئيس مجلس الإدارة

محضر الجلسات

محضر جلسة رقم ()

في الساعة من يوم الواقع في / / ٢٠٠٠ عقد مجلس الإدارة اجتماعه برئاسة : السيد
وحضور أمين السر السيد والأعضاء السادة :

وتغيب بعذر : وتغيب بدون عذر :

ولما كان الاجتماع قانونياً بحضور أكثرية () من أصل () فقد تلا رئيس الجلسة جدول أعمالها ، وبعد المناقشة والمداولة اتخذت القرارات التالية :

رقم القرار خلاصة القرار والأصوات التي نالها والرأي المخالف

أ- بالإجماع تلي محضر الجلسة السابقة رقم / / والمنعقدة بتاريخ / / وتمت الموافقة عليه دون تعديل
(بالإجماع - بالأكثرية) أو بعد إجراء التعديلات التالية :

.....
.....
.....
.....

عضو عضو أمين الصندوق أمين السر نائب الرئيس رئيس الجلسة

التوقيع:

الاسم :

شوهده وصدق

مديرية الخدمات الفنية بدمشق

تستخرج صور محاضر الجلسات موقعة من الرئيس أو أمين السر إشعاراً بالمطابقة للأصل .

انتهت المحاضرة السابعة