

يلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح

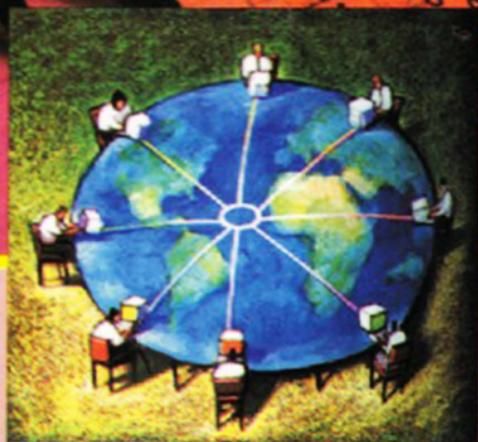
# كيف تدير الاجتماعات

مراجعة

سعيد اللحام

إعداد

سمير البعلبكي



عالم الكتب

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

كيف تدير الاجتماعات

---



## عالم الكتب

بيروت - لبنان

ص.ب: ٨٧٣٣ - ١١، برقا: نابعلك

هاتف: ٨١٩٦٨٤ - ٣١٥١٤٢ - ٦٠٣٢٠٣ (٠١)

خليري: ٣٨١٨٣١ (٠٣)

فاكس: ٦٠٣٢٠٣ / ٣١٥١٤٢ (٩٦١١)

## WORLD OF BOOKS

FOR PRINTING, PUBLISHING & DISTRIBUTION  
BEIRUT - LEBANON

P.O.BOX: 11-8723, CABLE: NABAALBAKI

TEL.: 01-819684 / 315142 / 603203

CELL: 03-381631; FAX: (9611) 803203 / 315142

© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للمدار  
الطبعة الأولى

١٤١٩ هـ - ١٩٩٨ م

يمنع طبع هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو اختزال مادته  
بأي طريقة الاسترجاع، كما يمنع الاقتباس منه أو التمثيل أو  
الترجمة لغير لغة أخرى، أو نقله عن أي نوع، وبأية طريقة.  
سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو  
بالتسجيل أو خلاف ذلك، إلا بموافقة خطية مسبقة من الناشر.

---

سبيلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح

---

# كيف تدير الاجتماعات

إعداد

سمير البعلبكي

دبلوم في الاقتصاد وإدارة الأعمال  
الجامعة الأميركية في بيروت

مراجعة

سيد محمد اللحام

عالم الكتب

## تقديم

أربعة ملايين ساعة يومياً تلك إحدى التقديرات لإجمالي الوقت الذي تستغرقه الاجتماعات في المملكة المتحدة وحدها! (ونحن نذكرها هنا لأن هناك إحصاء لها هناك).

إن هذا الكتاب سوف يقدم لك إرشادات واضحة تساعد على جعل الاجتماعات أكثر فاعلية وإمتاعاً.

ويتساءل الفصل الأول عن سبب عقد الاجتماعات وعن سبب فشل الكثير جداً منها، وعن كيفية إنجاحها.

أما الفصول من الفصل الثاني وحتى الرابع، فتطوف بنا عبر عملية الاجتماع - قبل وأثناء وبعد عقده - وذلك من خلال ثلاث وجهات نظر:

■ الرئيس

■ الإداري

■ المشاركون

وتلك هي أسماء اللاعبين الرئيسيين في الاجتماعات، ولهذا السبب ميزت أسماءهم بحروف كبيرة على مدار صفحات الكتاب. ويشكل مثالي. فإنه ينبغي أن لا يتولى الشخص الواحد أكثر من دور واحد في أي اجتماع من الاجتماعات. أما في الواقع، فمن الطبيعي أن يتم تخطي هذه الأدوار.

أما الفصل الخامس فينظر في أنواع مختلفة من اجتماعات الأعمال التجارية، والاعتبارات الخاصة التي تنطبق على كل نوع منها.

سمير البعلبكي

## الفصل الاول

### ما هو الاجتماع؟

خمسون مليون اجتماع تعقد كل يوم. والاجتماع واحد من أكثر أشكال الاتصال شيوعاً في العمل. ومن المرجح أنها أعلى أنواع الاتصال أيضاً.

### كم تكلف اجتماعاتك؟

في الاجتماع التالي الذي سوف تحضره، إقضي لحظات قليلة في تقدير تكلفته.

ستكون بحاجة لأن تدرج الأمور التالية:

- الأجور
- النفقات الإدارية قبل وبعد الاجتماع.
- نفقات السفر.
- أجور مكان انعقاد الاجتماع.
- الأدوات المكتبية، والطباعة، والبريد.
- أجور الهاتف (قبل عقد الاجتماع، أو عند عقد اجتماع هاتفي خلال الاجتماع).
- المنعشات.
- تكلفة الفرص الضائعة (عندما يكون كادر المبيعات في الاجتماع بدل أن يقوم أفرادهم بعمليات بيع على سبيل المثال).

وانظر بعد ذلك في الرقم الذي سوف تخرج به (فمن غير المحتمل أن يقل عن بضعة مئات من الدولارات لكل ساعة اجتماع واحدة).

واسأل نفسك بعدئذ: هل تعكس هذه التكلفة نوعية المناقشة التي جرت، والقرارات التي اتُخذت أثناء الاجتماع؟

إن الأبحاث تشير إلى أنه سيطراً ارتفاع تتراوح نسبته بين 5-9% في تكرار عقد الاجتماعات خلال الخمس سنوات القادمة.

ويقدر بيتر هوني أخصائي علم نفس المهن، أن ما يصل إلى 60% من إجمالي أوقات كبار المدراء يقضونها في الاجتماعات. ولكن مسحاً تم إجراؤه مؤخراً، وجد أن 72% من هؤلاء المدراء أنفسهم يعتبرون الاجتماعات التي يحضرونها مجرد مضيعة للوقت.

وكما أشار جي. كي. جالبريت ذات مرة، فإنه إلا مفر من عقد الاجتماعات عندما لا تكون راجباً في عمل أي شيء.

## لماذا تعقد الاجتماعات؟

هناك عدد من الأسباب الوجيهة لعقد الاجتماعات، ومنها:

لتقريب الناس من بعضهم:

البشر اجتماعيون، وهناك قلة قليلة جداً من الناس يمكن أن يطبقوا مضي يوم واحد بارتياح إذا لم يتفاعلوا فيه مع الآخرين.

نحن نحب أن نجتمع، وبخاصة في مواقف العمل التي تنأى بنا عن بعضنا، فتأتي الاجتماعات لتساعدنا على ربط أعمالنا بأعمال الآخرين.

## لتقييم المعلومات :

ليس الاجتماع في العادة هو الوسيلة الأنجح لنشر المعلومات، ولكنه وسيلة جيدة لتقييمها. إن حكم مجموعة على أمر، يكون عموماً أكثر توازناً من حكم الفرد عليه، ونتيجة لذلك، فإن المجموعات تميل إلى ارتكاب أخطاء أقل من الفرد. ولذلك فإنهم في موقع أفضل.

## لاتخاذ القرارات :

إن أفضل الاجتماعات هي التي يُدعى إلى عقدها من أجل تحقيق العمل، والتجاوب مع المتغيرات، وتسوية الاختلافات، واتخاذ قرارات بشأن مساقات العمل.

وليست الاجتماعات جيدة في تحليل المشاكل، الأمر الذي يحتاج معرفة خبير أو تفسيراً بارعاً، ففي الحالين، سوف تفكر المجموعة بنفس جودة تفكير أعضائها. وإن القرار الذي يتخذه اجتماع له وزن أكبر من قرار يتخذه فرد واحد، ولكن قرار الاجتماع يتم بكلفة أعلى، وبشكل أبطأ.

## ولشحن الهمم :

إن المجموعات التي تضع أهدافها بنفسها، تصنع لنفسها متطلبات أعلى مما قد يعتبره رؤساؤها عملياً. وإن دعم المجموعة يشحن ويشحن همم الأفراد كي يؤدوا أعمالهم بشكل أفضل.

## لماذا تفشل الاجتماعات؟

الاجتماعات هي أحداث طبيعية، ولهذا السبب يأتي الشعور بفشلها عارماً من حيث الإحساس به. وإن اجتماعاً فاشلاً يحدث

ضرراً أكبر بكثير من أي اجتماع لم يحدث أصلاً.  
إن هناك أسباباً كثيرة جداً لفشل الاجتماعات، منها:  
أن يكون الاجتماع غير ضروري:

وأنه كان بالإمكان إتمام العمل بأسلوب أكثر بساطة، وأقل تكلفة، فهو عمل روتيني، ولا يحتاج إلى مناقشة، أما المعلومات فيمكن إرسالها مكتوبة على ورق أو بوسيلة إلكترونية ما، دون حاجة للإشتراك أكثر من شخص أو شخصين في الأمر. أو لأن المشكلة تحتاج إلى اهتمام خبير واحد بها فقط. وربما لم يكن هناك شيء ينبغي عمله إطلاقاً.

أن يكون الاجتماع قد عقد للسبب الخطأ:

فالمدرء يدعو إلى الاجتماعات في أغلب الأحيان لممارسة سلطاتهم على الآخرين، أو لمتابعة جداول أعمال تخصصهم وحدهم، ولكنهم يستخدمون الاجتماع كخاتم مطاطي لمهر قراراتهم، أو كمتنفس للضغط. وأحياناً، بخشى هؤلاء المدرء إتخاذ قرار صعب، فيستخدمون الاجتماع كي يحموا به.

إن الكثير من الاجتماعات تحدث بحكم العادة: وهي عادة لا يجرؤ أحد على أن يتحداها. أو أن تكون الاجتماعات مناسبات اجتماعية من حيث المبدأ، وفرصة للهروب من المكتب. واجتماعات هذا النوع هي مجرد علاج جمعي مقنع إذ يعقد هؤلاء الاجتماع كي يتجنبوا الوحدة.

أن يكون هدف الاجتماع غير واضح:

حيث لم يسأل أي شخص عن سبب عقد الاجتماع.

ولم يتم إبلاغ أي شخص عن هدف الاجتماع. ولم يتلق المشاركون أية أوراق مساندة، كما لم يقرأوا شيئاً عن الاجتماع. أما جدول الأعمال فهو مبهم وليس مساعداً، أو أن الجدول غير موجود أصلاً.

### المشاركون حضروا خطأً:

ولا يوجد بين الحضور من لديه صلاحية اتخاذ القرارات المطلوبة.

أو أن الناس المطلوب حضورهم تغيّبوا، ولم يتم إرسال البديلين إلا في اللحظة الأخيرة، وكان هؤلاء غير مطلعين وغير قادرين على تولي المسؤولية.

### نقص السيطرة المناسبة:

إجراءات عقد الاجتماع غير واضحة، والحفاظ على الوقت عمل مربك، والنقاشات تقفز من نقطة إلى أخرى. وثمة جداول أعمال خفية تختطف الإجراءات، أما الصراعات فلا تتم إدارتها بشكل مناسب عند وقوعها.

وعادة ما يلقي اللوم في حصول أي من هذه المشاكل أو كلها على ضعف الرئاسة. وفي المقابل، فإن الرئيس الاستبدادي الذي يقمع المناقشة بدل أن يسيطر عليها، إنما يلحق نفس الضرر السابق.

### ضعف البيئة:

المكان غير ملائم، أو غير مريح، والمرافق سيئة، والإزعاجات تدمر عملية التركيز.

ضوء التوقيت :

إنه توقيت خطأ / من حيث اليوم أو الأسبوع أو الشهر/ لإلتخاذ قرار. كما أن الاجتماع فشل في أن يبدأ أو أن ينتهي في موعده، أو أن المشاركين حضروا متأخرين، وانفضوا مبكرين.

سواء عملية صنع القرار:

ليس لدى المجموعة معلومات كافية، أو ربما يكون لديها فائض في المعلومات، مما يخلق لها الإرباك. ويمكن أن تكون المجموعة كبيرة العدد بما لا يسمح بحصول إجماع على القرار، أو أن تكون صغيرة العدد بما لا يسمح بإجراء ما يلزم من جدل. وهكذا، ينفض الاجتماع دون اتفاق، ودون عمل شيء، ومن أجل خلق انطباع بأن شيئاً ما قد تحقق، فإن المجموعة توافق على عقد المزيد من هذه الاجتماعات.

## كيف تجعل الاجتماعات تنجح؟

لا تتحسن الاجتماعات بسحر ساحر، بل يجب أن يكون الناس راغبين في التغيير، وأن يكونوا مستعدين لتطبيقه.

إن تغيير الأسلوب الذي تتصرف بموجبه مجموعة من الناس قد يكون عملاً صعباً، وأحياناً لا يتم ذلك العمل إلا بقرار يتعلق بالسياسة العامة. لقد أصدر مدير كبير في شركة نقل كبرى مؤخراً، قراراً يحظر فيه عقد كل أنواع الاجتماعات في أيام الجمع حتى يضمن وجود كل الموظفين على مكاتبتهم، ولو ليوم واحد في الأسبوع.

وحتى لو لم يتم تنفيذ التغيير بشكل منهجي، فإن كل شخص

يستطيع أن يغير سلوكه الخاص، وأن يؤثر بالتالي على تقدم الاجتماعات التي يحضرها. إن أطول رحلة تبدأ بخطوة واحدة، ينبغي أن يبادر إليها شخص ما، فإلماذا لا تكون أنت ذلك الشخص؟ إن هذا الكتاب هو عن كيفية عقد الاجتماعات بما يفيد الجميع. وليس عن كيفية استغلال الاجتماعات أو تخريبها. ويستند الكتاب إلى عدة قواعد ذهبية هي:

- إن كل اجتماع فريد من نوعه.
- إن نجاح الاجتماع يحكم عليه من خلال الأعمال الناجمة عنه.
- إن إدارة الاجتماع هي مسؤولية المجموعة كلها

## الفصل الثاني

### قبل الاجتماع

إن تسعين بالمئة من أعمال الاجتماع الفعال، تحدث قبل أن ينعقد الاجتماع.

لقد سبق لكل منا، أن وقع ضحية اجتماع مرتجل حيث يحشر زميل رأسه في الباب، ويسأل: هل يمكن أن تدخلوا لحظة؟ ولا فكرة لدينا عن السبب، كما أننا غير قادرين على تحضير أنفسنا. وربما كان المجتمعون لا يعرفون سبباً محدداً لرغبتهم في الاجتماع. لو أنهم أعطوا الأمر لحظة تفكير واحدة! لو أنهم طلبوا منا فقط...

إن أي اجتماع، حتى لو كان أقصر اجتماع، أو كان غير رسمي إلى أبعد حد، لا بد، أن يستفيد من التحضير له، حتى لو اقتصر هذا التحضير على كتابة بضعة ملاحظات على ظهر مغلف. أما الاجتماع الأكثر رسمية، والذي يضم أكثر من عدة أشخاص، فيجب أن يتم تنظيمه بشكل شامل.

### الرئيس: وضع جدول الأعمال

لكل اجتماع جدول أعمال. ربما يكون هذا الجدول غير مُدَوَّن، وربما لم تتم مناقشته، أو حتى التفكير به. ورغم ذلك، فإنه يظل موجوداً.

إن من يسيطر على جدول الأعمال، يسيطر على الاجتماع.

وإذا كان جدول الأعمال غير علني، فإن جداول الأعمال الخاصة سوف تختطف الاجتماع بأكمله، وتكون النتيجة ارتباكاً، وإحباطاً، وإخفاقاً  
إن جدول الأعمال المكتوب يمكن كل شخص من التركيز على ما سوف يفعله قبل وأثناء وبعد الاجتماع. ويعمل جدول الأعمال:

■ كخطة للاجتماع تساعد في الإعداد له،

■ وكضابط موضوعي نتقدم الاجتماع،

■ وكأداة لقياس مدى نجاح الاجتماع.

إن مسؤولية وضع جدول أعمال الاجتماع تقع على كاهل الرئيس الذي سيدعو إليه آخر الأمر.

كما أن على الرئيس أن يشرك الإداري في أمور الإعداد للاجتماع، إذ إن الرئيس لن يكون قادراً على أداء مهامه بكفاية تامة ما لم يفوض الصلاحيات إلى الإداري، والإداري بدوره لن يكون قادراً على الإسهام بشكل كامل في الاجتماع، إذا لم يكن داخل صورة التطورات باستمرار.

وعلى الرئيس والمدير أن يعقدوا اجتماعاً يسبق الاجتماع الأصلي من أجل إيضاح سلسلة من النقاط الأساسية: لماذا؟ ومن؟ وأين؟ ومتى؟ وماذا؟ وكيف؟

ودع الأمر يظل بسيطاً، فكلما زاد تعقيد مجريات التنظيم، كلما زاد احتمال أن يكون الاجتماع غير منتج.

## لماذا نجتمع؟

تبت هدف الاجتماع، ودونه فإنه سيكون أساس عنوان الاجتماع على الشكل التالي: «لقد تمت الدعوة إلى عقد هذا الاجتماع من أجل...».

إن تثبيتك لهدف الاجتماع يجب أن يدور حول فعل ما وحول ما سوف تفعله. . . ناهيك عن الكلام!

فإذا كنت بصدد مواجهة عددٍ من المهام، فإنها يجب أن تكون مترابطة بشكل ما. فهل كل هذه المهام تناسب كل أعضاء المجموعة؟ وهل من الضروري أن ينفذ الاجتماع كل هذه المهام؟ إن بعض المهام يمكن أن يتم التعامل معها بفاعلية أكبر ضمن «اجتماعات مصغرة» تسبق أو تلحق الاجتماع الرئيسي، ودون إضاعة وقت المجموعة كلها.

ما الذي تريد تحقيقه؟ ربما نحتاج إلى التفكير فيما يلي:

■ النتيجة المثالية.

■ النتيجة الواقعية.

■ موقف متراجع.

وما هي القرارات التي سوف تتخذ؟ وهل ستكون للاجتماع صلاحية اتخاذ القرارات؟ وهل الموارد متاحة لتنفيذ أية أعمال تتوقعها؟ وهل سيتأثر أي شخص آخر بالقرارات؟ وهل يجب استشارة المتأثرين بها - أو دعوتهم إلى الاجتماع؟

واسأل نفسك أخيراً: ما الذي يجعل هذا الاجتماع مختلفاً عن الاجتماع الأخير؟ وإذا لم تكن تستطيع أن تنبئ عن هذا الاختلاف، فإنك تكون أبعد ما تكون عن توضيح هدف الاجتماع.

## من المشاركون؟

إن هدف الاجتماع يتحكم في تحديد من يحضره.

هل هم الأشخاص المناسبون؟ وما مدى ملاءمتهم لهدف

الاجتماع؟ ربما يكونون:

- صناع قرار بارزين .
  - خبراء أو مزوّدي معلومات .
  - أناساً يحتاجون هذه المعلومات .
  - صانعي قرار .
  - مدراء كبار ذوي اهتمام بالقرارات التي سوف يتم التوصل إليها .
  - محكمين في نزاعات مُحتملة .
  - أصدقاء أو مستشارين أو ضيوفاً .
- وهل يمثل هؤلاء الحاضرون مدى واسعاً من الآراء أو المهارات؟ إن النقاش (وحتى في حالة الاختلاف) هو السبب الذي يعقد من أجله الاجتماع، في آخر الأمر .
- وهل يستطيعون أن يحضروا؟ إن احتمالات توفر الشخص نقل كلما زادت قيمته! فهل سيكون مقبولاً إنتداب شخص آخر أو تعيين بديل في «آخر لحظة»؟
- وهل يشكل الحضور مجموعة طبيعية سوية؟ من المؤكد أنهم سوف يتصرفون كمجموعة في اللحظات التي يجلسون خلالها حول مائدة الاجتماع، سواء سرّهم ذلك أم لا .
- فما مدى معرفتهم ببعضهم البعض؟ وهل لديهم إهتمامات، أو مواقف، أو فلسفات مشتركة؟
- ما هي مصالحهم، وأهدافهم، وطموحاتهم، وافتراضاتهم تجاه بعضهم؟ وهل كل هذه المواقف والمصالح الفردية قابلة للتصالح داخل مجموعة واحدة؟ وأين هي الأرضية المشتركة التي تجمعهم؟

وكذلك كم سيكون عدد الحضور؟ ننتذكر القول المأثور: «إن مدى فائدة الاجتماع تتناسب تناسباً عكسياً مع عدد الحضور».

إن عدداً أقل من الناس يعملون معاً لفترة أطول سوف يكون أكثر إنتاجية من عدد أكبر من الناس يعملون معاً فترة أقصر هذا وتعرض المجموعات الكبيرة دائماً لخطر الانشقاق إلى مجموعات صغيرة فرعية - سواء انقسمت بين متحدثين وصامتين، أم ضمن تحالفات حيث يقف كل فريق ضد الآخر.

ما هو العدد الكافي؟

المثالب	المناف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضيق مدى المهارات</li> <li>- من الصعب توليد مناقشة</li> <li>- قرارات لا يركز إليها</li> <li>- خطر التحول إلى مناسبة اجتماعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متماسكة</li> <li>- إنتاجية عالية</li> <li>- كل المشاركين تمكن رؤيتهم</li> <li>- غياب قليل</li> <li>- خطر التشرذم أقل</li> </ul>	مجموعات صغيرة (2-5)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة التوصل إلى إجماع</li> <li>- حاجة إلى المزيد من الضبط</li> <li>- الناس كأن على رؤوسهم الطير</li> <li>- غياب كثير</li> <li>- اجتماعات داخل الاجتماع</li> <li>- خطر تشكيل تجمعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قرارات بارزة</li> <li>- تعدد في وجهات النظر</li> <li>- ضبط تمارسه المجموعة على المخربين</li> </ul>	مجموعات كبيرة (10 وما فوق)

إنّ انعدده المثالي لاجتماع داخلي في عمل تجاري يتراوح بين ستة إلى تسعة أشخاص .

- إن مجموعة من هذا الحجم لديها معدل إنتاجية مرتفع .
- الأفراد لا تبتلعهم الجموع .
- التجمعات أقل احتمالاً لأن تتكون .
- ضبط المجموعة يكون أسهل .

فما الذي يحتاجه المشاركون من أجل الإعداد للاجتماع؟ هل عليك أن تطلعهم أو ترسل لهم أوراقاً ما، مثل محاضر الاجتماع الأخير، والتقارير وأحدث المعطيات؟ وهل يمكننا أن نتأكد أنهم سوف يقرأون ما يرسل إليهم من أوراق قبل الاجتماع؟

### أين نعقد اجتماعنا؟

هل موقع انعقاد الاجتماع مناسب؟ هل الوصول إليه سهل: سواء لأناس ذوي إعاقات، أو لنساء يسافرن وحدهن خلال الليل - على سبيل المثال؟

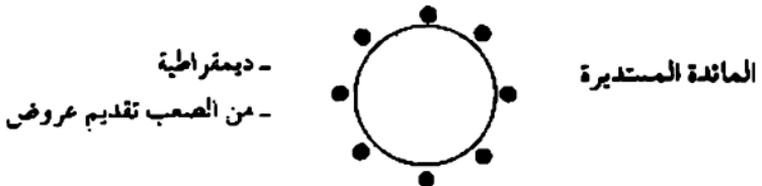
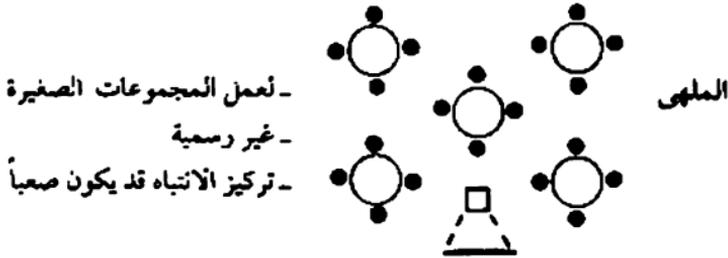
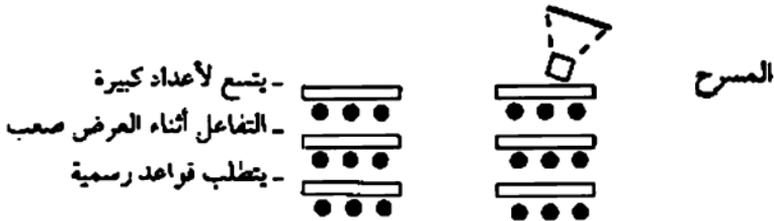
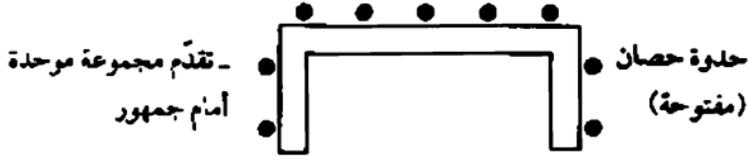
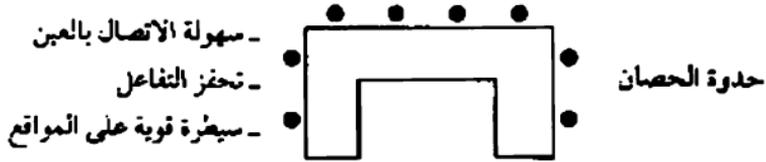
هل تجتمعون على «أرض بينكم» (أي في مكان يعتبره الجميع كذلك)، وهل يشعر كل شخص بالارتياح لوجوده في هذا المكان؟ أم أنهم سيشعرون بالرهبة من أنصار مدير كبير مسيطر؟ وإذا كان الاجتماع يعقد في فندق أو قاعة مؤتمرات، فإنك بحاجة إلى أن تعمل كضابط ارتباط من أجل تحديد المواعيد، والإعداد والضيافة واحتياجات التجهيزات .

وهل مساحة الغرفة هي المساحة الصحيحة؟ وكذلك شكلها؟ وهل تلائم الأغراض التي تريدها في الاجتماع؟

ولتفكر في التالي :

- أجهزة الصوت.
- التدفئة، والإضاءة والتهوية.
- المقاعد - من حيث النوعية والراحة.
- الموائد - من حيث الحجم والمرونة والمتانة.
- التجهيزات والنقاط الكهربائية.
- الإجراءات - أجهزة الإطفاء، المنعشات، دورات المياه، إرسال الرسائل، وخدمات الهاتف.
- الإزعاجات - من مكيفات الهواء، والقطارات، والضجيج، ومنظر الموقع، وأعمال البناء، وأصوات أجهزة النداء الداخلي.
- وأسأل نفسك أيضاً عما إذا كان الأثاث والتنظيف:
- ثابتاً: مثل الجدران، والأبواب، والنوافذ؟
- شبه ثابت: مثل الفواصل الجدارية، والمقاعد، وأجهزة العرض، والألواح البيضاء؟
- متحركة: مثل الكراسي، والموائد والتجهيزات؟

## مخطط لترتيب قاعة الاجتماع



واحرص على أن لا تعتبر الأشياء شبه الثابتة ثابتة! إذ قد تفقد عندها فرصة تكييف القاعة مع احتياجاتك بشكل أفضل.

إن تنفيذ الأثاث تتحكم به نوعية الاجتماع، إذ قد يرغب الرئيس في وضع حلقائه (أو ربما صناع المشاكل المحتملين) في أماكن تسهل السيطرة عليها. أما الإداري فإنه بحاجة إلى أن يكون قادراً على التواصل السهل مع الجميع خلال تسجيله المحاضر. وإذا كانت هناك عروض لا يد من تقديمها، فإن كل شخص ينبغي أن يكون قادراً على مشاهدة شاشة العرض، أو لوحة الرسم المتحركة، بأقل قدر ممكن من التشويش.

وينبغي أن تكون هناك مسافة بمقدار ذراع بين كل مشارك وآخر، فإن نقصت المسافة، فإن كل مشارك سوف يغزو حيز الآخر، أما إذا زادت المسافة عن ذلك، فإن كل مشارك سوف يشعر بالعزلة مما سوف يؤثر على ديناميكية المجموعة وقدرتها على التفاعل. وتذكر أيضاً أن التفاعل الفعال يعتمد على سهولة الاتصال بالمعين.

### متى يعقد الاجتماع (ومتى ينتهي؟)

هل تاريخ عقد الاجتماع يوحى بأنه ميمون؟

وهل يستطيع كل شخص حضوره؟ وهل هو قريب بما يكفي لتسجيله في ذاكرة المشارك؟ أم أنه بعيد بما يكفي للسماح للمشارك بالإعداد له؟ أهو يوم «جيد» من الأسبوع لعقد الاجتماع؟

إن كل شخص يعرف أن بعض أوقات النهار أفضل من بعضها الآخر في مجال تيقظ الإنسان. وتفيد الأبحاث الاقتصادية أن أفضل

وقت لاتخاذ القرارات هو الصباح المتأخر (الضحى). وهو استنتاج  
تؤيده شركة الملاحه الدولية التي جعلت سياستها تقوم على أن كل  
الاجتماعات يجب أن تعقد في إحدى فترتين من التاسعة حتى  
الحادية عشرة صباحاً. ومن الحادية عشرة حتى الواحدة. إن عقد  
الاجتماعات عند نهاية يوم العمل قد تجعل الناس يتخذون قرارات  
سريعة، ولكنها قد لا تكون قرارات جيدة.

هل اجتماعاتك طويلة جداً؟ هذه شكوى متكررة الظهور، إذ  
أن بعض الرؤساء يعتقدون على ما يبدو أن عقد اجتماعات تمتد  
ساعات يعطيهم نوعاً من الشموخ بالفخر.

ولكن الأطول لا يعني الأفضل. ونقتبس عن جون دي بوكس  
- رئيس شركة البرق والهاتف الأميركية قوله: «إن نجاح الاجتماع  
يعتمد على مدى مشاركة كل شخص، وليس على طول الاجتماع».

ولا ينبغي لأي اجتماع، ولا لأي جزء من اجتماع أن يمتد  
أكثر من تسعين دقيقة. وإذا كان لا مفر من الاستمرار، فإنك يجب  
أن تخصص وقتاً للاستراحات، والمنعشات أو الوجبات.

لجعل الاجتماعات أقصر:

■ أعلن عن وقت انتهاء الاجتماع، لأن عدم فعل ذلك غير  
لائق وخطير.

■ إجعل عدد نقاط جدول الأعمال مناسباً للوقت المخصص..

■ إمتح كل بند من بنود جدول الأعمال وقتاً محدداً.

■ إسمع بوقت للاستراحات.

■ حضر إجراءات القضايا التي لم تحل.

■ إجعل هدفك أن: تنهي الاجتماع في الوقت المحدد.

إن الاجتماعات بطول أمدها في أغلب الأحيان، نتيجة عدم وجود وقت مقرر لانتهائها، إذ ينتهذ الرئيس المُحاضر قائلاً: «إن علينا أن نمضي في اجتماعنا قدماً إلى أن ينتهي».

ولا يوجد شيء يؤدي التركيز وضبط النفس، أكثر من اجتماع نهايته مفتوحة. وإن جدول الأعمال يجب أن يتضمن الإعلان عن موعد الانتهاء من الاجتماع - وعلى الرئيس أن يتأكد من الالتزام بذلك.

### ما الذي يجري على جدول الأعمال؟

إن جدول الأعمال الأكثر رسمية يتضمن:

- عنوان الاجتماع.
- التاريخ، والوقت، والمكان.
- الاعتذارات عن الغياب.
- محضر الجلسة السابقة.
- أمور ظهرت من خلال الاجتماع السابق.
- أية أمور أخرى سوف تناقش ويُقرز بشأنها.
- أية اقتراحات تتعلق بأي مما سبق.
- تقارير اللجان الفرعية.
- مساهمات المتحدثين الضيوف.
- أية أعمال أخرى.
- تاريخ، وزمان ومكان الاجتماع التالي.

ويجب أن يشير جدول الأعمال إلى ما سوف يجري خلال الاجتماع. وكان بند على الجدول هو مهمة من حيث أن عنوانها على جدول الأعمال يجب أن يحدّد ماهيّتها، وكيفية التغلب عليها.

ولذلك، فإن كل بند من بنود جدول الأعمال، يجب أن يحتوي على فعل واحد يشير إلى ما سوف تفعله المجموعة. إن عبارة:

البند رقم 3 - شبكات التلفزة المستقلة الجديدة.

لا تقول سوى القليل مما يمكن أن يفيد المشاركين في الإعداد. مقارنةً بعبارة:

البند رقم 3 - شبكات التلفزة المستقلة الجديدة.

سوف يعرض أحمد اقتباسات ومواصفات أساسية للأنظمة قيد البحث. وإن الفريق الذي يقرّ النظام هو الذي سيوصى به للشراء. وعندما تجمع بنود جدول أعمال، فابحث عن:

■ ترتيب منطقي.

■ خيط مشترك: بحيث تبقى البنود المرتبطة معاً.

■ البنود الروتينية.

## تشكيل جدول الأعمال

■ استبعد أية بنود غير ضرورية.

■ عنوان كل بند بشكل مفصل.

■ يجب أن يتضمن كل عنوان فعلاً واحداً على الأقل يبيّن ما الذي سوف تفعله المجموعة.

■ حدّد مواعيت محددة لكل بند.

■ أشر إلى أي متحدثين محددين عن البند.

■ أشر إلى أية أوراق ملحقة - إذ ربما تفقد هذه الملحقات.

■ فكر بوضع الاقتراحات على ورقة مستقلة لتسهيل الرجوع

إليها.

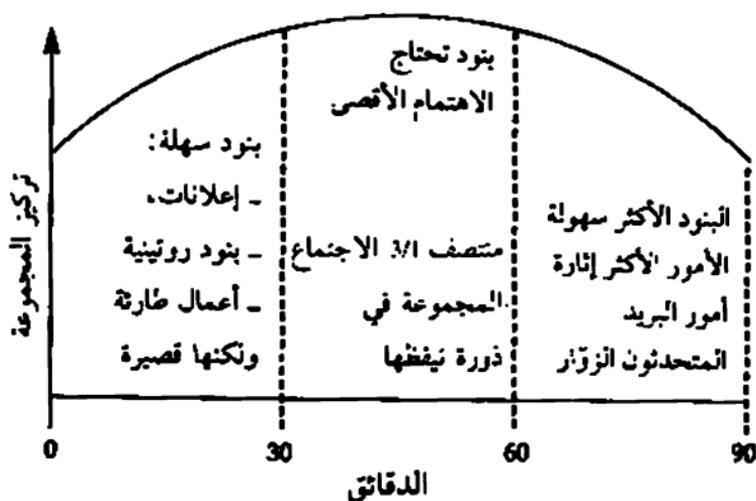
■ عوامل أخرى خاصة مثل المشاركين المعنيين بجزء يسير فقط من الاجتماع، والناس الذين عليهم أن يصلوا متأخرين أو أن يغادروا مبكرين.

■ البنود الصعبة أو المثيرة للجدل.

■ التوازن بين البنود الطارئة والمهّمة.

ويجب أن يتبع جدول الأعمال شكلاً طبعياً: فالبنود الصعبة - التي تحتاج إلى مناقشة وعمل أكثر - توضع أفضل ما توضع في الثلث المتوسط من وقت الاجتماع، عندما يصل تيقظ المجموعة الجسدي والعقلي إلى ذروته. أما البنود الروتينية أو الطارئة التي يمكن التعامل معها بسرعة، فيمكن وضعها في الثلث الأول من وقت الاجتماع، على حين أن البنود الأسهل - وهي ذات الأهمية القصوى للحضور، أو بنود مداخلات المتحدثين الزائرين، فيمكن أن تدفع إلى نهاية الاجتماع.

## تخطيط جدول الأعمال



وكلمًا حاولت أن ترصن المواضيع رصاً على جدول أعمالك، كلما قلّ ما تستطيع إنجازها، فابحث دوماً عن البنود غير الضرورية للتعامل معها خارج الاجتماع.

وكن واعياً لـبند «ما يستجد من أعمال» إنه قبلة موقوتة تتكثف هناك تحت مائدة الاجتماع، جاهزة للانفجار في اللحظة الأخيرة، حيث تندمل الجروح القديمة، ولكن تندلع الضغائن القديمة، ويُدمر التذمر المسهب وغير الملائم أي إنجاز قد تحققه المجموعة.

وإذا كان هناك ما يستحق المناقشة، فإنه يجب أن يكون مدرجاً على جدول الأعمال. أما إذا ظهرت مشكلة ملحة مفاجئة، فيجب أن يكون هناك إجراء ما لتغيير جدول الأعمال في اللحظة الأخيرة، حسب تقدير الرئيس للموقف. وإن لم يتم ذلك، فإن الأمر يجب أن ينتظر حتى حلول الاجتماع التالي.

## كيف تتجنب بند «أية مستجدات أخرى»

- 1 - وُزِعَ مسودة جدول الأعمال، مع دعوات للمساهمة.
- 2 - على أي مشارك في أعمال متأخرة أن يتصل بالرئيس أو المدير قبل بداية الاجتماع.
- 3 - أية تضمينات إضافية تتم بناء على تقدير الرئيس.
- 4 - عند بداية الاجتماع، يشير الرئيس إلى أي تغييرات نظراً على جدول الأعمال - مبيّناً المواقيت الجديدة المعدلة للبنود.
- 5 - لا يسمح بأي شيء إضافي آخر في ذلك الاجتماع.

## كيف يدار الاجتماع؟

ما نوع الاجتماع الذي تعقده؟ هل له تنظيمات أو متطلبات قانونية تحكم الأسلوب الذي يُدار به؟ وما هي توقعاتك لمساهمات المشاركين؟ وكيف تضبط الإجراءات؟ هل سيوجه كل شخص ملاحظاته بشكل رسمي من خلال الرئاسة؟ ربما كنت تجنح إلى إنتاج استراتيجية تتطلب أقل قدر من التحكم والسيطرة بحيث تعلن عن كل بند، وتلخص المناقشات، وتدعو إلى قرار رسمي، ملتزماً بالأوقات المحددة لكل ذلك.

إن المجموعة سوف تؤدي أعمالها بشكل أفضل إذا اطمأنت إلى أن إجراءات الاجتماع تحت السيطرة.

## دور المدير الإداري

إن الإداري يجب أن يتم إشراكه - أو إطلاعه على الأقل - على كافة الإعدادات التي يقوم بها الرئيس وعليك كإداري أن تعرف:

■ الغرض من الاجتماع.

■ ومن الذي يحضره.

■ وما الذي سيجري على جدول الأعمال، وما هو الهدف

من كل بند من بنوده.

■ إضافة إلى معلومات توفر لك خلفية كافية لتسجيل

المحاضر.

فكيف سوف تسجل تقدم الاجتماع؟ لا تكن محافظاً مترمناً على التقاليد؛ بل فكّر بكيفية تطوير محاضر الاجتماع. إن مهمة تسجيل المحاضر سوف تكون أسهل إذا كانت لديك صلاحية:

- التدخل لإيضاح النقاط غير الواضحة.

- تلخيص القرارات والإجراءات المتفق عليها بالتفصيل عند

الانتهاء من كل بند من بنود جدول الأعمال على حدة.

كذلك فإنك - كإداري - لا تقدر بشئ في المساعدة على

الالتزام بالتوقيت.

إن عليك أن تناقش كل هذه الأمور مع الرئيس، فإذا حدّدت

مسؤولياتك في هذه المرحلة، فإن عملك خلال الاجتماع سيكون ذا

مردود أعلى.

والآن، فإن مهامك هي:

- إرسال إشعار بالاجتماع إلى كل المشاركين.

إن جدول الأعمال يجب أن يوزّع، وقد يأتي على شكل

مسودة مع دعوة إلى المساهمة. فإذا كانت الدعوات لم تُوزّع بعد،

فربما ترفقها بمحاضر الاجتماع الأخير (بحيث تعفي نفسك من

تلاوتها في الاجتماع!

- العمل كضابط ارتباط مع المشاركين:

هل يستطيعون الحضور؟ هل هم بحاجة إلى تعليمات من أجل السفر؟ ربما لديهم أوراق يريدون تحضيرها أو توزيعها، وإذا كانوا يصدد عرض أشياء، فربما يريدونك أن توفرها لهم.

- تحضير الوثائق:

إذ ربما تحتاج إلى مطاردة بعض الناس من أجل الحصول على مخطوطاتهم، كما أن التقارير يجب أن تكون جاهزة ومنسوخة وموزعة.

- ترتيب حجز وإعداد غرفة الاجتماع:

وأحياناً يكون الحديث عن هذا الأمر أكثر سهولة بكثير من القيام به.

- ترتيب أية تجهيزات قد تكون هناك حاجة لها:

كن متأكداً أنك تعرف أين ستلجأ طلباً للمساعدة في حالة حصول خلل ما.

- تحضير المنعشات:

إفحص أية متطلبات خاصة للأطعمة، وتأكد من أن يكون طاقم الضيافة واعياً لأوقات الاستراحة المحددة.

إن عليك أن تصل مكان الاجتماع، وأنت على أهبة الاستعداد والإعداد.

أما الاحتياجات المحتملة فتشمل:

■ جداول أعمال إحتياطية (أو معدلة).

- نسخ إحتياطية من كافة الأوراق الداعمة .
- ورق ملاحظات .
- أوراق وأقلام ولرسوم التوضيحية .
- مشابك ودبابيس .
- أقلام رصاص وحبير .
- قائمة بالمشاركين .
- بطاقات الأسماء .
- الشارات (الباجات) .
- كتاب الأنظمة (في حالة حصول مشاحنات إجرائية) .

### جدول إدارة الاجتماع

المهمة	اليوم	الإجراء
إشعار الاجتماع	10 -	الرئيس / الإداري
تقديم مسودة البنود والأوراق	8 -	المشاركون
الموافقة على جدول الأعمال وتوزيعه	7 -	الرئيس / الإداري الجميع
أول مسودة محضر الاجتماع إلى الرئيس	2 +	الإداري
الموافقة على المحاضر وتوزيعها	4 +	الرئيس / الإداري

## استعدادات المشاركين

يحظى بعض المدراء بسمعة الوصول إلى الاجتماعات دون تحضير. ومن المؤكد أن تفاعل الأفكار داخل الاجتماع نفسه من الأهمية بمكان، ولكن أداءك سوف يفيد كثيراً إذا فكرت قليلاً بشكل متأن قبل الاجتماع.

- اكتشف الهدف من الاجتماع:

ليكن شغلك أن تعرف ما الذي يدور حوله الاجتماع. اقرأ جدول الأعمال، وافحص أي شيء لا تفهمه - وبالتحديد إذا كان اسمك مُسجلاً بجانبه!

- اقرأ الأوراق المؤرّحة.

ولا عذر لعدم عمل ذلك، إذا كانت هذه الأوراق قد أرسلت في وقت مناسب.

- حضر مساهمتك.

ما هي المساهمة التي سوف تقدمها؟ أخبر الرئيس بأي بند تريد أن تساهم فيه، على أن يتم ذلك في الوقت المناسب، وأخبره كذلك عن الكيفية التي تريد المشاركة بها. وخذ ملاحظات عن النقاط المحددة التي سوف تثيرها مقابل كل بند من البنود. وإذا كنت ستقدم عرضاً رسمياً، فإذن ذلك يحتاج إلى إعداد تفصيلي وربما يكون الإداري بحاجة إلى إطلاعه على التجهيزات التي قد تحتاج إليها من أجل هذا المرض.

فما هو الدور الذي من المتوقع أن تؤديه؟ إن الرئيس - أو الأعضاء الآخرون - قد ينظرون إليك:

■ على أنك شخص أفكاره أو خبير.

■ فاعل: سوف يقوم بعمل.

■ صدى صوت لاقتراحات الآخرين.

■ وسيط.

■ ممثل لفريقك أو دائرتك.

■ إن الأدوار المحددة قد تساعد الناس على الاتصال، كما

أنها تجعل العلاقات داخل المجموعة أكثر استقراراً.

- حدّد جدول الأعمال الخاص بك:

إن الجميع يذهبون إلى الاجتماع، ولكل واحد جدول أعماله الخاص، وجداول الأعمال الخاصة قد تظهر عند نقطة ما، وقد تضطر للخروج إلى العلن، وقد تظلّ في الخفاء إلى الأبد. ولا يوجد أي ضمير في وجود جدول أعمال خاص بالفرد، إذا كان قد نسج تصوره بشكل بناء وإيجابي.

إن جدول الأعمال الخاص الجيد قد يتضمّن:

- النظر إلى الاجتماع على أنه استثمار وظيفي.

- مساعدة الرئيس على إنجاز اجتماع ناجح.

- تقوية المجموعة.

- تشجيع المشاركين الآخرين.

- الظفر بموافقات الآخرين على مخططاتك الخاصة.

أما جدول الأعمال الخاص السيء فيتضمّن:

- الرغبة في التملق.

- بناء إمبراطورية .
  - الرغبة في الانسجام مع الآخرين .
  - تصريف إحباطك الخاص .
  - إحداث الصراع .
  - تشويه منافس .
  - الإطاحة بالرئيس .
  - تسجيل النقاط ضد الآخرين .
  - ركوب حصان خشبي محبب للعب .
  - تبيان كم يثقل العمل كاهلك «مسكين أنا...» .
- إن عليك أن تحدّد جدول أعمالك الخاص وعليك أن تُصدّق نفسك السؤال عما إذا كان جدول أعمالك مهنيّاً أو نه قيمة، وكيف سيبدو إذا نزع عنه القناع وظهر إلى العلن . وعلى أي حال، فلا ينبغي لجدولك هذا أن يستولي على الاجتماع . وكن مستعداً للعمل في منزلة ما بين منزلتَي الجدولين العام والخاص .

## الفصل الثالث

### أثناء الاجتماع

الاجتماع هو مجموعة ما أثناء العمل. وحتى نفهم كيفية الحصول على أفضل ما يمكن الحصول عليه من اجتماع، فإننا بحاجة إلى أن نعرف اليسير عن سلوك الناس عندما يجتمعون معاً.

#### كيف تعمل المجموعات؟

إن المجموعات قوانينها الخاصة بها، وهي تعمل استناداً إلى مبادئ التعاضد، وهو مصطلح عضوي (بيولوجي) أصلاً للتعبير عن ترابط مجموعات الأعضاء في الجسم بحيث تؤدي وظيفة واحدة، ومن هنا جاء تعبير الطاقة الجمعية لمجموعة ما من الناس.

إن جوهر التعاضد هو أن الكل أكبر من حاصل جمع أجزائه، وأن المعرفة الجمعية أكبر من معارف الأفراد لأن هناك معلومات إضافية تتولد داخل معارف المجموعة، كما أن العمل الجمعي أكثر إنتاجية بكثير لأن المجموعة تحفز نفسها بدرجة أكبر (من الفرد).

إن المهمة الأولى للمجموعة هي البقاء. فمنذ اللحظة التي تبدأ فيها المجموعة بالتشكل، فإنها تبدأ العمل لتقوية ذاتها. فإذا كانت القوى الفاعلة المضادة قوية جداً، وانشقت المجموعة، فإن المجموعات الأخرى تبدأ بالتشكل فوراً.

إن الهدف الرئيسي للأفراد داخل المجموعة هو أن يحفظوا

يقبول حسن داخلها، وأن يندمجوا فيها. وهكذا، فإنهم سوف يتابعون الأهداف الأساسية التالية:

- الرفاه (الجسدي والعقلي والعاطفي والاقتصادي والروحي).  
- الإحساس بالانتماء.

- إعراف المجموعة بهم.

- أن يسيطروا على مقاليد حياتهم.

فإذا كان سلوك المجموعة يلتي هذه الاحتياجات، فإن الفرد سوف يستجيب بتقوية المجموعة.

لقد حدّد علماء نفس الوظيفة أربع مراحل من سلوك المجموعة:

التشكل:

هنا تكون المجموعة حديثة الإنشاء، ويدخل الأفراد في علاقات تجريبية مع بعضهم البعض. إنها مرحلة الحصر النفسي (القلق). وعلى الرئيس أن يعمل بسرعة لتقوية المجموعة من خلال تحديد ما يضمنها إلى بعضها البعض، وكذلك بتحديد القواعد التي تحكم سلوكها.

الثورة:

قد يتمرّد الأفراد ضد زعيم المجموعة أو ضد بعضهم، ورغم ذلك، فإن المجموعة ترغب في البقاء. وبالتدريج، تأخذ المجموعة في حلّ هذا الصراع من خلال إيقاع الضغط على أي شخص يتحدّى القضية الأقوى وهي هوية المجموعة، ويكون ذلك بالعقل أولاً، ثم تأتي ممارسة الضغط العاطفي، ثم تهديدات العزل، والرفض أخيراً.

إن المنسجمين معاً سوف يصفون الطابع الذاتي على قيم المجموعة، ويصفون غير المنسجمين على أنهم «منشقون».

### التطبيع:

وفي هذه المرحلة تجد المجموعة سلسلة كاملة مشتركة من القيم. الأمر الذي يسمح بحدوث تبادل حرّ في وجهات النظر. وهنا يعترف بالصراع ويمسح به ضمن حدود صارمة، أو قابلة للقمع من أجل صالح انسجام المجموعة. ويظهر الآن «شعور الفريق».

### الأداء:

تعمل المجموعة الآن باتجاه هدف مشترك، وتصل إلى القرارات بالاتفاق الجماعي، وتتصرف على أنها وحدة واحدة.

وقد تترد المجموعة جيئةً وذهاباً بين هذه الحالات، خلال اجتماع واحد.

إن المجموعات محافظةٌ بطبيعتها، وتقاوم أي تغيير قد يتهدّد تماسكها، وتكون الممارك الداخلية في الغالب هي ردود الفعل الثورية للمجموعات الأكثر تمسكاً بالمحافظة في وجه التغيرات التي لا مفرّ منها.

## رئاسة الاجتماع

إن مهمة الرئيس هي أن يستخدم مواهب المجموعة، وإطلاق الطاقات الكامنة في الناس الموجودين حول المائدة. إن كيفية تحقيق ذلك تعتمد كثيراً على الأسلوب الذي يجده الرئيس ملائماً، ولكن التجربة تفيد أن السيطرة الواضحة على مجريات الاجتماع - والقوانين التي تجري بها- سوف تسمح للمجموعة بأن تنجز مهامها

بشكل أكثر إبداعاً.

## افتتاح الاجتماع

إن الاجتماع الذي يفتتح بشكل سيء يحتاج إلى وقت طويل قبل أن يتعافى. وإن إعداد إجراءات الافتتاح بشكل مفصل هي فكرة ذكية للرئيس. إنها سوف تؤدي إلى استقرار الأعضاب وتجعل الجميع مرتاحين. وقد تكون هناك حاجة إلى تقديم الناس لبعضهم البعض، وإيضاح هدف الاجتماع. وفوق كل شيء آخر، فإن أفراد المجموعة يجب أن يشعروا أنهم موضع ترحاب.

- البدء في الوقت المحدد:

إن لم تفعل ذلك، فإنك سوف تواجه ازدياداً في أعداد المتأخرين في الاجتماع اللاحق.

إن أي شخص يصل متأخراً إلى اجتماع بدأ في موعده المحدد، سوف تصله الرسالة بسرعة.

- أوضح غرض أو هدف الاجتماع:

عد إلى جدول الأعمال، وبيّن الأرضية المشتركة الموجودة داخل المجموعة لتحقيق هذا الهدف.

- قم بما يلزم من تعريف للناس:

تأكد من أن كل شخص يعرف الآخر، ووجه اهتماماً محدداً إلى الأعضاء الجدد.

- أعلن الإجراءات والجدول الزمني للاجتماع.

وأخبر الحاضرين عن الوقت الذي سوف يستغرقه الاجتماع، وعن أوقات الاستراحة، وبيّن لهم توقعاتك لمساهماتهم وكيف

ستكون، وكذلك كيفية التوصل إلى القرارات بالإجماع، والتصويت، وكذلك كيفية ضبط المناقشات.

- فإذا كنت تترأس مجموعة جديدة:

فحدّد أهداف المجموعة، وتوصل إلى اتفاق حولها، ثم قدم معلومات عن كل شخص من الحضور، وعن خبراتهم، وملائمتهم للمهام المنوطة بهم، وادعُ كل شخص لتقديم نفسه.

- وإذا كانت مجموعة راسخة:

فحدّد هدف هذا الاجتماع، وأشر إلى أية تغييرات في الظروف منذ الاجتماع الأخير، وذكّر المجموعة بهويتها، وقدم الأعضاء الجدد أو الضيوف إلى الآخرين، وامتدح إنجازات المجموعة والأفراد منذ الاجتماع الأخير، ثم اعترف بالصعوبات الجديدة، وأعد التأكيد على توطيد عزم الاجتماع على مواجهة هذه الصعوبات.

### المحافظة على الضبط

إن أحد أكثر الانتقادات شيوعاً للرؤساء، هي أنهم يفشلون في ضبط الاجتماع. وهناك انتقاد آخر هو أنهم فقّالون في تسلطهم.

إن الضبط الصارم يجب أن يمارس عند بداية الاجتماع، وعندما تكون المجموعة حديثة التكوين، أو عندما يكون الاجتماع موسعاً وتكون هناك حاجة إلى تنفيذ قصاص إجرائي ما. أما السيطرة (القوية) فهي تفيّد عندما تحدث أزمة، أو من أجل سرعة إنهاء البنود الروتينية.

وبخلاف ما سبق، فإن الأسلوب الديمقراطي هو الأفضل. إن

المجموعات تعمل بشكل أفضل عندما تشعر بملكية المهام التي تتولاها، وعندما تشعر أنها مخولة بصلاحيه التصرف. كما أن عمل المجموعات ينحسّن إذا شعرت بالأمان، وبأن شخصاً ما يتولى ضبط الأمور كلها.

- المحافظة على ضبط الأمور:

تمسك بجدول الأعمال ولا تسمح بما هو غير ملائم وأرجع النقاش دائماً إلى نقطة الهدف من خلال التلخيص وتوجيه الأسئلة. وإذا كان لا بدّ من الانحراف عن جدول الأعمال، فاشرح سبب ذلك بالضبط، وأوضح كيف ستفعل ذلك. وابتح دائماً عن أرضية مشتركة بحيث تكون المهمة ملكاً للمجموعة بأكملها. وكن على استعداد لمعالجة الانفجارات العاطفية بالعودة إلى المهمة المطروحة. وقم بتوضيح القرارات والإجراءات التي ينبغي اتخاذها.

- الحفاظ على الضبط الإجرائي.

أرسِ القواعد والتزمها، والإجراءات يجب أن تكون بسيطة بحيث يستطيع كل شخص أن يفهمها ويقوم بها، كما يجب أن تكون مرنة لتسمح بأقصى حدّ من المشاركة. والتزم المواعيت. واجعل القواعد واضحة منذ البداية، ولكن كن مستعداً دائماً عند حصول غير المتوقع - «قادمون متأخرون، ومغادرون مبكرون».

إنّ أفضل الرؤساء هم الذين يرتدون حلة الرئاسة دون تسلط. ولقد أدرك كاتب الفلسفة الطاوية ذلك قبل ألفين من السنوات، حيث قال:

ليس الجندي الأفضل بجنديته،

ولا المقاتل الأفضل بضاروته،

ولا يشارك الفاتحُ الأمثل في القتال،  
كذا أفضل صاحب أعمال  
يضع نفسه دون رجاله  
هذه هي فضيلة عدم ولوج الاقتال  
إنها تدعى القدرة على استخدام الرجال،  
والنساء أيضاً!

### مناقشة كل بند

إن كل بند يجب أن يُعامل معه على حدة، وبالترتيب.  
وينبغي على الرئيس أيضاً أن يعرض لكل بند بشكل إيجابي. ولا  
نسأل «ما الخطأ الذي حصل؟» داعياً بذلك إلى صراعات وتذمرات  
قديمة. وأسأل بدلاً من ذلك: «ما الذي ينبغي علينا أن نفعله من  
أجل حل المشكلة؟»

- عد دائماً إلى جدول الأعمال.
- لا تدخل في بند جديد قبل إنهاء البند السابق.
- أوضح الغرض من البند.
- إبدأ النقاش بشكل إيجابي.
- ذكّر المجموعة بما هو مخصص من الوقت للبند.
- قدّم أية معلومات مناسبة عن خلفية البند.
- حاول تغيير أسلوب تناولك للبند قليلاً بين بند وآخر بأن  
تدعو شخصاً ما كي يبدأ النقاش أو يفتحه للمجموعة كاملة.

## تشجيع المساهمات

إن الهدف من الاجتماع هو تبادل الأفكار، وقد تكون هناك فكرة مهمة، لا تتاح لها أبداً فرصة التعبير عنها لأن شخصاً ما كان منكمماً جداً، أو خائفاً من التطوع للإدلاء بها. إن الاجتماع يتحول إلى مباراة بكرة التنس حيث ترد الأفكار جيئةً وذهاباً بين قلة قليلة من الشخصيات المتنفذة، على حين يظل الجميع ينظرون بلا حول ولا قوة.

ويمكن للرئيس أن يشجع الديمقراطية بإحدى طريقتين:

- سلوك المهمة: المبادأة بالنقاش، والتأسيس عليه، وتقديم الاقتراحات، وحث الجماعة على المضي قدماً.

- سلوك مجرى العملية: حراسة الأبواب من أجل السماح لكل شخص بالدخول والمساهمة. وحراسته الوقت لتركيز أذهان الحاضرين، وتلخيص مشاعر المجموعة.

وينبغي أن يشعر الجميع بالارتياح نتيجة المساهمة، وأن يشعروا أن مساهماتهم تلقى التقدير.

- إيحاء دائماً عن وجهات نظر مختلفة.

- إسمخ بالنقاش.

- لاحظ من لا يتحدثون، وافسح لهم المجال كي يقدموا إسهاماتهم.

- إفصل المساهمات الخلاقة عن الانتقادية، وينبغي تشجيع المشاركين الأقل تصلباً على تقديم مساهماتهم.

## الأسئلة والإفادات

استخدم هذه لقيادة المناقشة، وافتتاحها، وإبقائها حية، أو إقفال النقاش. واستخدم الأسئلة أيضاً لتشجيع الناس على الانطلاق في حديثهم من خبراتهم وتجاربهم، أو للإسهام في النقاش دون أن تبدو وكأنك فقدت عدم تحيزك.

أما الإفادات فهي مفيدة لتقديم موضوع، مثل: «إننا جميعاً نعي مشاكل هذا المجال. وهي تشمل...»  
- لإعطاء معلومات:

«إن هذا مشروع جديد على شركتنا، وباختصار فهو يعمل على الشكل التالي...»

- لتخفيف حدة العواطف بالحقائق.

«ربما أستطيع أن أوضح عدة نقاط عند هذه المرحلة».

- أو لحساب مزاج المجموعة:

«أستطيع أن أرى قدراً لا بأس به من الإحباط بهذا الشأن».

«أعتقد أننا جميعاً راضون عن هذا القرار».

«يبدو لي أننا على وشك أن نرتبك».

## التلخيص

إن كل الاجتماعات تمر بفترات من الهدوء النسبي بين البنود أو خلال مناقشتها. وعندئذ تكون المجموعة غير واثقة من الخطوة التالية. وتضمّر المناقشات، وتبدأ بالدوران في دوائر أو أنها تتلاشى إلى أحاديث جانبية غير رسمية. وفي أوقات كهذه، يجب على الرئيس أن يتدخل بعرض ملخص للموقف.

إن التوقيت الجيد أمر جوهري، فلا تحاول التلخيص عندما تكون النقاشات في ذروتها، بل خذ ملاحظات في هذه الفترة، وجهز نفسك للمحظة التي تتوقف فيها المجموعة عن توليد الأفكار.

التلخيص أثناء عرض البند الواحد:

أضبط المساهمات بأن تلخصها - عندما تترهل أو عندما تكثر نفسها، أو عندما تميل إلى الحكايات.

أشر إلى نهاية مرحلة ما من النقاش بتقديم ملخص قبل دعوة المزيد من التعليقات. أو لخص كي تلمّ شعث النقاش، أو لإنعاشه عندما تخبو جذوته.

التلخيص عند انتهاء البند:

أشر إلى انتهاء النقاش بتقديم ملخص لما تمت نغطيته، ولكي توضح ما الذي تمّ الاتفاق عليه.

إن هذه مهمة يمكن توليتها بنجاح إلى الشخص المكلف بتسجيل المحاضر، للمساعدة في إعدادها.

التلخيص عند نهاية الاجتماع:

إن ملخصاً قصيراً سوف يذكر المجموعة بما أنجزته ويشير إلى طريق التقدم باتجاه الإجراءات التي سوف تتم المباشرة بها.

## إنهاء الاجتماع

إن إنهاء الاجتماع له أهمية افتتاحية، حيث تكون المجموعة على وشك أن تنفض، وينبغي التأكيد على هويتها مرة أخرى من أجل الحفاظ على حسن الفريق.

■ لخص ما تم تقريره، مبيناً الطريق إلى الأمام.

■ أعلن باختصار عن الإجراءات التي سوف تجري، ومن قبل من؟ ومتى؟

■ إختتم بإيجابية مؤكداً على نتائج الاجتماع.

■ اشكر كل شخص على حضوره وإسهامه.

## المدير كمسجل لمحضر الاجتماع

إن المحاضر هي:

- تذكير بما حصل في الاجتماع.

- أساس لمناقشة ما يطرأ من أمور في الاجتماع التالي.

- دليل لمن يحضروا.

- سجل دائم (للاطلاع).

إن تدوين المحاضر خلال الاجتماع يتطلب مهارتين: الاستماع

وتدوين الملاحظات.

### الاستماع:

في مجتمع يتزايد الاتصال فيه من خلال الصور البصرية، أصبح الاستماع أمراً متزايد التعقيد، ومهارة متدنية في قياسها. إن معظم الناس يكونون خلال الاجتماع يتحدثون ويفكرون في نفس الوقت. وفي بعض الأحيان، فإنهم يتحدثون كلهم في نفس الوقت.

إن نسبة قليلة من الكلمات التي نستخدمها تحمل المعلومات الموضوعية التي نرغب في إيصالها. وإن معظم الناس يحيطون أفكارهم بكلمات تعبر عن عواطف ومواقف المستمعين أو تعبر عن علاقتهم بالمجموعة. وإن دقة النقاط النقاط المهمة من ثنايا الحشو

المحيط بها من الكلام تحتاج إلى قدر من التركيز .

- إستمع إلى الحقائق والأفكار، وليس إلى الكلمات فقط .

- إصغ إلى الأعمال: المُنجزة، أو المُقترحة، أو المُتفق عليها .

- حدّد مراجع التغيير .

- تدخل من أجل توضيح نقطة غير واضحة .

- إسأل إذا كنت لا تعرف ما تمّ تقريره، أو ما سوف يُتخذ من إجراءات .

- لتخص كل بند من ملاحظات محضرك، قبل أن تنتقل إلى البند التالي .

أخذ الملاحظات:

إنك لا تستطيع أن تستمع وأن تأخذ ملاحظات في الوقت نفسه. وإن مهمتك الرئيسية هي أن تفهم ما يجري: وجلّ وقتك خلال الاجتماع يجب أن تقضيه في الاستماع، وأن لا تأخذ الملاحظات إلا بشكل متقطع. وكن واعياً للاختزال، إنه يغويك لتسجل ما يقال، بدل ما يتم التفكير فيه. وإن مهمتك هي أن تلاحظ الأفكار والحقائق والقرارات والإجراءات. وإن ملاحظتك يجب أن توضح كل هذا في التوّ.

تلخيص مناقشة:

- ما الذي حدث؟ ومن المسؤول عن حدوثه؟

- ما الذي لم يتمّ عمله؟

- ما الذي تغيّر منذ الاجتماع الأخير؟

- ما الذي يجب فعله؟

- ما هو القرار الذي تمّ اتخاذه؟

- هل هناك اختلافات خطيرة؟ بين من؟ وعلى أية أسس؟

- ما هو الفعل الذي سيتم اتخاذه؟ ومتى؟ وأين؟ ومن قبل

من؟

والدهاء هنا هو أن تدون الكلمات الرئيسية فقط. أما الخطر فيمكن في أنك لن تتمكن إلا من تسجيل نصف من المعلومات المنعزلة عن بعضها: وعندما ترجع إلى ملاحظاتك، فقد لا تكون لديك أية فكرة عن سبب تسجيلك لها. وعن السبب الذي جعلها ملائمة لتسجيلها، وعمّا جرى وعمّا تغير من الأمر.

إن هناك العديد من الطرق الشائعة لتسجيل المحاضر، فاستخدم منها ما تجده مريحاً:

دفتر المحاضر:

ذو غلاف مقوى وبحجم A-4 ويعمل فيه على الشكل التالي:

- يتم تطير كل صفحة إلى ثلاثة أعمدة، بحيث يكون عرض العمود الأوسط مساوياً لنصف عرض الصفحة.

- يخصص العمود الأول لأسماء المتحدثين.

والعمود الثاني للكلمات الرئيسية من قرارات وأفعال.

أما العمود الثالث فيخصص لأسماء الأشخاص الذي يقومون بالعمل وضمن أية مواعيد.

إن ضيق العمود الأوسط يجعلك لا تفرط في الكتابة كثيراً. أما الأفعال فيتم إيضاحها بجلاء مع ترك فراغ عند نهاية كل بند من

أجل آية إضافات لاحقة .

## نموذج لصفحة من دفتر محاضر بأسلوب الأعمدة

الاسم	المعلومات	العمل
عقل	البند رقم 6 إعادة النظر في أنظمة التمويل فايز شاكر لتحري الموضوع وتبليغ نتائجه إلى الإدارة	أ - ج 9/11/97

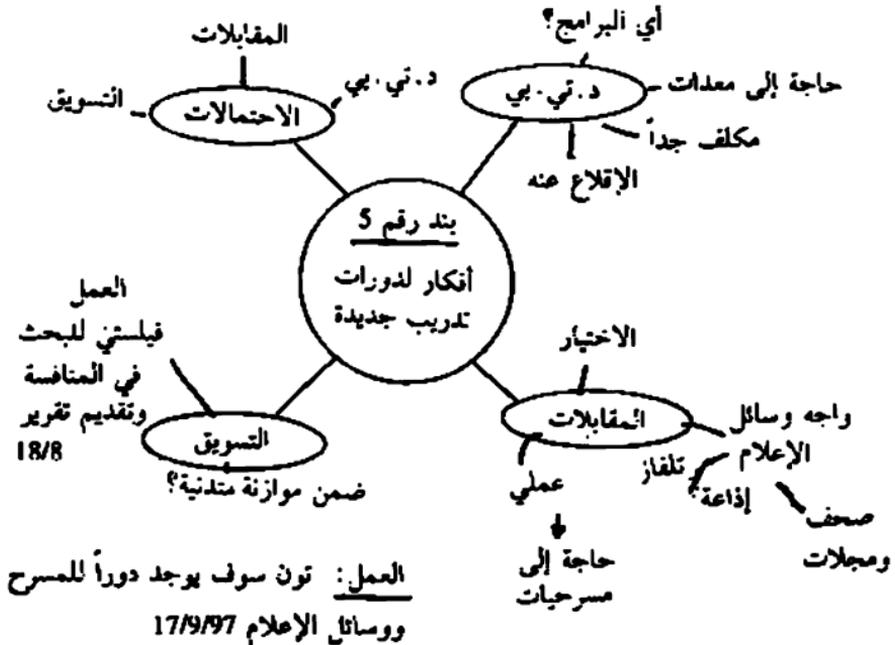
### مخططات التماذج:

وهي طريقة فعالة جداً لتدوين الملاحظات.

- استخدم ورقة بيضاء تماماً، لا تقل مساحتها عن (4-8) بحيث تكون هناك صفحة واحدة لكل بند من بنود جدول الأعمال.
- وضع رقم وعنوان البند داخل دائرة في منتصف الصفحة.
- دوّن كل فكرة كما ذكرت، مع تدوين الحروف الأولى من اسم المتحدث إذا كان ذلك ضرورياً.
- واترك فراغات كثيرة للأفكار بحيث تضيف التعليقات اللاحقة عند حدوثها في الجزء المناسب من المخطط.

- استخدم الخانات لتسجيل القرارات، والأعمال المتفق عليها، والمعلومات التي سوف تُقدّم لمن لم يحضروا الاجتماع.

إن مخططات النماذج ذات مزايا عديدة واضحة، فهي تسمح لك بتتبع مجريات المناقشة، بغض النظر عن أي مسار نسلكه. وحيث أن الورقة مسطحة، وحيث أنك تكتب في «ميدان» وليس عبر خطوط محدّدة، فإنك تجد نفسك مجبراً على أن تصغي بشكل خلاق من أجل النقاط الأفكار الرئيسية، والروابط التي تجمعها. ولا يمكنك أن تنزلق في كتابة الجمل، أو تسجيل الحوارات لأنه لا يوجد هامش يتسع لذلك. كما أن مادتك المكتوبة تنظم نفسها عند تسجيلها. أما مفكرتك النهائية فسوف تكون قصيرة، وجيدة التركيب، وعالية التركيز، كما أن كتابة محضر الاجتماع ستكون أكثر يسراً وسرعة.



## المشاركة بشكل جيد

إن كل شخص مسؤول عن نجاح الاجتماع، وإن التحضير والدقة في التفصيل، والأدب، كلها من الأمور الجوهرية، ولكن المشاركة الجيدة، تزيد بكثير عن أداء الحد الأدنى.

- الوصول في الموعد

أنت مدين إلى الآخرين بذلك ولنفسك أيضاً. فإذا أحصرت، فحاول تمرير رسالة ما.

- التركيز:

انظر إلى المتحدثين الآخرين، وخذ ملاحظات، وحارب عوامل الإزعاج التي تعطل الاستماع الجيد سواء كانت تأهلات فيما يقال لتوه، أو تفكيراً بما سوف تقوله، أو انفعالات عاطفية، أو مقاطعات، أو جوعاً، أو عطشاً، أو أحلام يقظة. فإذا تبدد التركيز فتظاهر بأنك تصغي السمع، لأن ذلك يساعدك على أن تركز فعلاً.

- كن متفتح الذهن:

استمع إلى ما يقال فعلاً، لا إلى ما تحب أن تسمع. ولا تستبعد أفكاراً بعيدة. وفكر فيما تستطيع أن تقدمه إلى فكرة شخصي آخر من أجل تطويرها.

- ساعد على تقدم الاجتماع:

ساند الرئيس، وتلمس جدول الأعمال من أجل الحفاظ على سير النظام - وعلى سير الوقت أيضاً - ولتكن ملاحظاتك دقيقة. وكن بواباً جيداً يشجع الآخرين على المساهمة. واطلب التوضيحات

(متى احتجتها) وكن مستعداً للتخيب ما تم إتجازه حتى الآن،  
وبخاصة إذا لم يكن كثيراً:

- كن مؤدباً وصبوراً:

قد يكون من الصعب عليك أن تمسك عليك لسانك، ولكن  
للآخرين نفس ما لك من حق في الكلام.

- تقبل القرارات التي تم التوصل إليها بإجراءات ملائمة.

فإن هذا هو جوهر الديمقراطية.

## الحديث في الاجتماعات

إن تقدمك في وظيفتك قد يعتمد على مدى حسن حديثك في  
الاجتماعات. إن بإمكانك أن تعرض حدة أفكارك، وفهمك للطريقة  
التي تعمل بها الأمور، واستعدادك للمساهمة بشكل إيجابي. إن هذه  
هي فرصتك كي تحظى بملاحظة الآخرين.

دوّن ما تريد أن تقول قبل وأثناء الاجتماع، ذلك أن  
الملاحظات المكتوبة تركز ذهنك؛ وأن لإيضاح استعدادك تأثيراً  
فقلاً استثنائياً للفوز باهتمام الاجتماع. فأنت إنما تقول بهذه الحركة  
أن هناك على الأقل شخصاً يعرف ما الذي يريدون قوله، وأن هناك  
شخصاً يعنى بالعمل.

- تحدث بسرعة:

إننا نسمع بسرعة لا تقل عن أربعة أضعاف السرعة التي  
نتحدث بها.

- عبّر عن نفسك بدقة:

أوضح فكرتك الرئيسية فوراً، وقبل أن توضح. حدّد نقطة واحدة في كل مرّة. وادعم آراءك بالحقائق، التي لا مكان للجدل بشأنها، ولكن لا تكثر منها. وكن حذراً من التعميمات الكاسحة مثل «دائماً، وأبداً، وكل شخص» وحاول أن لا تقيّد أفكارك كثيراً بعبارات مثل «وفي الناحية الأخرى» أو «رغم أن من الطبيعي» «ليس تماماً في كل الأحيان» أو «دون أن ننسى»...

- ارفع صوتك (واخفضه):

ارفع صوتك من حيث جهوريتته، وخفضه من حيث نغمته، تحدث إلى الناس من حولك، وليس على المائدة، ووجه صوتك نحو أبعد شخص عنك. إن النغمة المنخفضة تشير إلى الهدوء، على حين أن علو الصوت يشير إلى قلة الثقة.

أنظر إلى المجموعة كاملة.

ليس إلى السقف أو الجدار الذي فوق رؤوسهم! بل التقط عيون الناس، ولا تفضل الرئيس أو شخصاً آخر على الآخرين، بل أن عيونك يجب أن تصور كل شخص بشكل مساوٍ للآخر.

- حافظ على هدوئك:

وإذا اقتضت الضرورة، فاقبض على شيء ما بيدك كي تقلل من الإشارات إلى أدنى حدّ ممكن.

- كن غير خائف:

وتحدّى وجهات نظر الآخرين، وأوضح وجهة نظرك بإيجابية وبوضوح لا لبس فيه.

## تقديم عرض اثناء الاجتماع

إن تقديم عرض رسمي أثناء اجتماع عمل، أشبه لدى كثير من الناس بفكرتهم عن الأعراف، عن الحد الفاصل بين الجثة والنار، إذ تكون أنت في المركز. وفجأة، تغدو مجموعة من الناس كانت لتوها تضج بالحيرة والودية، مجموعة من المستمعين الصامتين، متعلقين بكل كلمة تقول، وتشعر أن مصداقك مع زملائك ورؤسائك أصبحت موضع الرهان في هذه اللحظات.

إن هناك ثلاثة عناصر تسهم في إنجاح أي عرض:

- من أنت.

- وما الذي تقوله.

- وكيف تقوله.

وإلى حد بعيد، فإن العامل الأول هو الأكثر أهمية. وينبغي عليك أن تكون نفسك.

إن الميزة الكبرى لأي عرض هي أنه يسمح للمتحدث بأن ينقل إلى مستمعيه عدوى الحماس، إذ تكون لديك الفرصة ل طرح المادة بشكل حي، كما أن رسمية المناسبة تسمح لك بعرض قضية متماسكة البنيان دون مقاطعة. ولكن لديك أيضاً مرونة تسمح بالتركيز على قضايا معينة تلائم الجمهور، وأن توضح لهم ما قد يلتبس عليهم.

إن 75 ٪ من كل ما تقوله سوف يتعرض للنسيان في غضون 24 ساعة! ولهذا السبب، فإن العروض ليست طريقة جيدة لتقديم معلومات معقدة. إن أكثر الأخطاء شيوعاً في عروض العمل هي أن

المتحدث يضمن عرضه الكثير جداً من التفاصيل.

## تحضير العرض

حدّد هدف العرض الذي ستقدمه. وفي الواقع، فإن كل العروض مُصمّمة كي تؤدي واحداً من ثلاثة أهداف عريضة:

- للإطلاع

- للإقناع

- للإمتاع

وفي الواقع، فإن العرض الذي تقدمه، من المرجح أن يقدم قليلاً من كل واحد من البنود المذكورة: فما هو الهدف الرئيسي؟

اكتب إفادة بالهدف. إن ذلك سوف يصفّي ذهنك ويساعدك في اختيار المادة، ويعمل كآلية للفحص عندما تكتمل استعداداتك.

وأحر إنتباهاً محكماً إلى مستمعك:

- ما هو متوسط أوضاعهم؟

- كم عدد الحاضرين منهم؟

- ما مدى اطلاعهم؟

- ما الذي يريدونه منك؟

- ما هو موقفهم منك أو من موضوعك؟

وتذكّر أنه ستكون لدى مستمعك توقعات محددة تجاهك وتجاه أنفسهم. والأمر متروك لك إن كنت ستلبي هذه التوقعات.

توقعات المستمعين تجاه أنفسهم	توقعات المستمعين تجاه المتحدث
- أن يقدّوا - أن يسيروا حسب معدل سرعته - أن يخبروا بما يفعلون	- أن يحدّد الاتجاه - أن يحدّد السرعة وأن يحافظ عليها - أن يكون كفوءاً وراثقاً

### تنظيم مادة العرض

يجب أن تكون ثمة رسالة لعرضك، فانت لا تقدم معلومات فحسب، ولكنك تقنع مستمعك بأنك على صواب، وأن هناك ما يستفيدونه من الإصغاء إليك، وأنه ينبغي عليهم أن يفعلوا ما تريد منهم أن يفعلوه.

فما الذي تحاول إيصاله لهم؟ لخصه في بيان واحد. أهى رسالة يريد مستمعوك أن يستمعوا إليها؟ ولماذا ينبغي عليهم أن يصدقوها عندما تطلقها؟

إن كل عنوان يمكن تقسيمه إلى تصنيفات، تشكل في مجموعها نواة عرضك، وإذا كان المستمعون غير قادرين على أن يتذكروا كل التفاصيل، فإنهم يجب أن يتذكروا كيفية تصنيفك لمادتك.

إن كل تصنيفاتك يجب أن تسهم في إيصال رسالتك. فلا تضمثها أي شيء قد يناهض رسالتك أو يقلل من شأنها، لأنك بذلك توفر الذخيرة التي يحتاجها مستمعوك كي يسقطوك. فدعهم يفكزون

في حجج مضادة، وكن مستعداً لدحضها.

- حافظ على صفر عدد تصنيفاتك:

إننا نتذكر بتوداً في أربع أو خمس مجموعات، ولا أكثر من ذلك. فإذا كان لديك عدد كبير من التصنيفات، فيجب أن تبسطها بدمجها ضمن تصنيفات أكبر.

- يجب أن تكون التصنيفات من نفس النوع:

إذا كنت تحاول إقناع الأعضاء المجتمعين بمزايا نظام جديد، فإن كل تصنيف يجب أن يضم نمطاً من الفوائد، من حيث سهولة الاستخدام، أو الفاعلية، أو الانسجام مع الأنظمة الأخرى.

أما إذا كنت تحدث الناس عن كيفية تشغيل هذا النظام، فإن كل صنف يجب أن يشمل مرحلة من إجراءات التشغيل.

- أطلق اسماً يسهل تذكره على كل تصنيف:

ولكن الأسماء بسيطة، وقدمها في البداية، ثم كررها عندما تأتي على كل تصنيف منها، وعد إلى تكرارها في ختام العرض.

## الافتتاح والختام

إن البداية والنهاية (الافتتاح والختام) هما الجزءان الأكثر أهمية في العرض كله. وإنها لفكرة جيدة أن ترسمهما بشكل مفصل حتى تأمن عليهما من الفشل. إن مستمعك سوف يستمعون إلى كلماتك مرة واحدة، لذلك، وحتى تبني تذكرهم، فإنه ينبغي عليك أن تكررَ على مسامعهم المعلومات الحيوية التي تريد لهم أن يتذكروها.

إن الافتتاح والختام في عرضك يجب أن يحوي ملخصات

رسالتك، والتصنيفات الرئيسية التي وزعت معلوماتك ضمنها.

كيفية الافتتاح:

- تولّ زمام السيطرة:

أوضح رسالتك، وأخبر مستمعك عن المدة التي سوف يستغرقها حديثك إليهم. وأخبرهم بما تتوقعه منهم، إن كنت تريد منهم أن يدونوا ملاحظات، وعن الكيفية التي سوف تعالج بها أسئلتهم.

- أحسن تقبلهم

وبيّن السبب الذي يجعل رسالتك ملائمة لهم، والكيفية التي سوف يفيدون بها من هذه الرسالة.

- أوضح أوراق اعتمادك لهم

وما هي خبراتك؟ والتجربة التي لديك؟ وما الذي فعلته كخلفية لهذا العرض؟

- إطرح الموضوع الرئيسي

وبيّن الغرض من عرضك، والبناء الذي سوف تتبعه، وسمّ التصنيفات الرئيسية.

بهذا يكون المستمعون الآن واثقين من أنك تعرف ما تفعل، مما سوف يسمح لهم بالاسترخاء والاستماع الفعلي لك.

كيفية الاختتام:

- أعط إشارة تفيد أنك شارفت على الانتهاء.

إن هذا سوف يشجّد تركيز مستمعك، ويحضّرهم لتلقي ملخصك الأخير.

- كرر عرض رسالتك والتصنيفات التي غطيتها في عرضك.

فهذه هي فرصتك الأخيرة للإشارة إلى بنية تفكيرك .  
 - أكد على الأعمال التي تتوقع أن تنجم عن عرضك - والمزايا  
 التي سوف تتاح للجميع .  
 وكن إيجابياً، وركز تفهمك لمستمعك .  
 - أشكر مستمعك على انتباههم ورحب بالأسئلة .  
 بإمكانك أن ترتاح الآن! وبين للمستمعين أنك مستعد للانتظار  
 برهة من الوقت، وحافظ على اتصالات العيون معهم .

### الوسائل البصرية للمساعدة

كيف سيتذكر المستمعون ما أخبرتهم به؟ إنهم سوف  
 سيتذكرون الأمثلة المحسوسة والصور بسهولة أكبر من تذكركم  
 للمفاهيم، ولكن ذلك لا يعني أن كل فكرة يجب أن تكون مصحوبة  
 بشريحة عرض، أو شعار ضخيم معروض على شاشة العرض .  
 إن الوسائل البصرية المساعدة مُصممة لدعم أقوالك، ولكنها  
 ليست بديلاً عن هذه الأقوال . وهناك عدة قواعد ذهبية بشأن هذه  
 الوسائل المساعدة .

- لا تحتاج كل الأفكار إلى وسائل إيضاح بصرية :  
 فحاول بدلاً من ذلك أن تجعل أفكارك واقعية باستخدام  
 الأمثلة، والاستعارات، والقصص . إن قصة قد تلتصق بالذهن بشكل  
 أفضل من صورة .  
 - وسائل الإيضاح البصرية يجب أن تعرض المعلومات  
 المصورة :

فالرسالة تنقل هنا من خلال شكلها على الشاشة وليس من

خلال التفاصيل التي تدرجها معها.

- الكلمات ليست وسائل بصرية.

إذا عرضت كلمات بواسطة شريحة مصورة، فاحرص على أن تكون هذه الكلمات بسيطة وخاطفة، ولا تزيد في كلماتها عما تستطيع أن تطبعه على قميص نصف كم رياضي، وتجنب غموض التجريدات وكتل التصوص الضخمة.

- استخدم الصور لنقل ما لا يمكن إيصاله بالكلمات وحدها:

إن الصور والأشكال والرسوم يجب أن تنبئ عن رسالتها ببساطة وجلاء.

- لا تستعمل وسائل الإيضاح البصرية على أنها أوراق غش في امتحان.

بل تحدث إلى مستمعك، ولا تختلس النظر إلى الشاشة.

### الرد على الأسئلة

قد يكون الرد على الأسئلة هو الجزء الأكثر إثارة للقلق في عملية العرض كلها، ولكن الحقيقة، أن هذا الجزء يجب أن يكون الجزء الأسهل.

- أخبر مستمعك عن الكيفية التي سوف تتناول بها أسئلتهم، وذلك منذ البداية.

ومن المرجح أن أفضل الطرق هي طلب عدم طرح الأسئلة إلا بعد أن تنتهي من تقديم العرض.

- لا ترتبك إذا سادت لحظة صمت:

يجب أن تسمح بمرور وقت قبل بداية دورة الأسئلة، وقبل أن

يغير المستمعون مواقعهم معك .

ويمكن أحياناً جعل الكرة تتدحرج بزراعة زميل بين المستمعين حتى يستهل الأسئلة .

- عامل كل الأسئلة على أنها عامة (وليست خاصة):

ولا تسمح لنفسك بالدخول في نقاشات خاصة . وكزّر تلاوة الأسئلة التي قد لا تكون مسموعة للجميع ، ووجه إجابتك إلى الجميع ، ولتكن إجابتك مختصرة دوماً .

- إذا كنت لا تحار جواباً: نقل إنك لا تعرف .

إن سلطتك سوف تتعزّز بصدقك . فأعرض أن تأتي بالإجابة في وقت لاحق إن كان ذلك ملائماً ، ولكن لا تحاول أن تراوغ . إذ من شبه المحتم أن يكون هناك شخص ما بين المستمعين يعرف الإجابة ، وبالتالي فإن مصداقيتك سوف تنمزق أسماً إذا نهض أحد ليصتخ إجابتك .

## الاتصال غير الشفهي

إن الرسائل غير الشفهية التي نطلقها أكثر سطوة بكثير من الكلمات الحقيقية التي ننطقها .

وكلنا نجد الملاحظة الدقيقة للاتصالات غير الشفهية ، ومن المجدي أن نحاول استخدامها أيضاً من أجل مساعدتنا على الاتصال بفاعلية أكبر أثناء الاجتماعات .

ويمكن تقسيم الاتصالات غير الشفهية إلى مجالين :

- العيون .

- لغة الجسم .

وفي كلتا الحالتين هناك أمور تستحق البحث عنها لدى الآخرين، وهناك أمور يمكن لنا أن نراكمها لصالحنا، سواء كنا رؤساء أم مدراء أم مشاركين في اجتماعات .

## العيون

ما الذي نبحث عنه لدى الآخرين؟

- الحملقة في السقف :

هل ذلك لأنهم يفكرون؟ أم لأنهم يشعرون بالسأم؟ أو بالسخط؟ أو بالقلق من عدم ملاءمة الإضاءة .

- البعض يخفون عيونهم بأيديهم :

ربما لديهم ما يخفونه، أهو ضحكة؟ أم دمعة؟ أم إنهاك؟ أم تعب عيون؟

- التحديق في المائدة بثبات :

إن هذا يعكس الارتباك، أو محاولة تجنب الإزعاج .

- التحديق المستمر في شخص ما :

وهو ما يمكن أن يعني أي شيء .

فما الذي تفعله؟

- أطلب من أي شخص أن يتحدث إذا التقطت عيونه .

- حاول الحصول على موافقة المجموعة من خلال شمولك

الجميع بنظراتك .

- التحديق الصارم يفيد للتحذير أو للتأديب، دون إثارة الإحراج .

- النظر إلى من يتحدث يوضح أنك تعيره الانتباه.

## لغة الجسم

ما الذي تبحث عنه لدى الآخرين:

- الانحناء إلى الأمام:

وهو يشير إلى التركيز والمشاركة. أما الانحناء إلى الخلف فيمكن أن يشير إلى عدم الموافقة، أو عدم الاستعداد للمشاركة.

- حركات الذراعين (واليدين):

حكّ الأذن، أو العبث بالشعر، أو وضع اليدين على الرأس، أو فرك الصدغين - كل هذه تشير إلى ردود فعل مختلفة تجاه ما يجري.

- تغيير مواقع الرجلين:

إن هذا قد يشير إلى الملل أو عدم الراحة الجسدية، وأنه قد آن أوان الاستراحة! أما هزّ الرجلين فيشير إلى الانزعاج أو تراخي التركيز.

- العبث بأشياء أو التملل:

وهي إشارات أكيدة على أن التركيز يتهاوى!

- لحظات التركيز الأقصى:

الصمت المطبق يلفت مكان الاجتماع حتى أنك تسمع وقع الدبوس إذا وقع. فهل تمت الإشارة إلى جدول أعمال خفي بشكل غير مقصود؟

فما العمل؟

- تبوأ مكانك بشكل ملائم .

- إجنس بارتياح: لا تدلي رجليك بترهل ولا تقاطعهما على شكل عقدة .

- إذا كنت واقفاً: فاسترح في وقتك .

- أبقِ يديك منظورتين على المائدة وأبقهما ثابتتين .

- حافظ على أن تبعد يديك عن وجهك، وبخاصة أثناء الحديث .

- انحنِ إلى الأمام كي توضح انشدادك إلى النقاش .

### المشاكسون وكيفية التعامل معهم

إنهم في كل اجتماع . إن الشخص يصبح مشكلة حين تكون مصالحه الخاصة في حالة صراع مفتوح مع مصالح المجموعة . والتعامل مع مثيري المشاكل هؤلاء مسؤولية الجميع .

وهناك قاعدة أساسية تقوم على معاملة هؤلاء كأعضاء في المجموعة، وليس كأفراد مثيرين للمشاكل . ولكن

#### كلب البُلْدُوغ المقاتل

عدواني تعوزه المرونة، ويبحث عن أي عراك، ومنطلق دوماً لتسجيل النقاط، ومستعدٌ للإنقضاض بفتنة والاشتباك . فأعطه عظمةً ليعلكها، وفرق بين قوله وأسلوبه في قوله، وظلّ هادئاً رابط الجأش .

الحصان:

قويٌّ ولكنه مُملّ . يلتزم بحرفية الكتاب . ذكي، ويعبر اليباب دون كلل، فَعَقْذُه إلى الماء، وقَدَم له العمل، وألجم ملاحظاته

بالتلخيص، والإعادة، وبما قلّ ودلّ.

الشعلب:

مُدلسٌ، يدمر الاجتماع، وكثير الهمس، وهو مختطف مُحتملٌ، فأجبره على إظهار آرائه التأميرية، وابتحث عن جداول أعماله الخفية، وأطلق عليه كلب البلدوغ المقاتل.

القرود:

ونعرفه جميعاً، خبير «نقطة النظام»، وهو دائم الثرثرة، ذكي ولكنه دائم الففز من شجرة إلى شجرة. كثير التطوع، فحافظ على الإجراءات كي تضبطه، ولا تسله سوى الأسئلة المغلقة، (حيث لا احتمالات في الإجابات)، وكلفه بالصعب من المهمات.

القتند:

تظلّ القنافذ تقرقر وتدغدغ بطونها، وهي تحترم خبراتها، وتحترق من دونها، ولأنها سبق أن تعرضت للسحق مرة أو مرتين، فإنها تظل شكاكاً وغير ميالاً إلى تقديم العون. دفاعية منسحبة، وتتكور على ذواتها كالكرة، فاطلب منها المساعدة، وأعطها وضْعَهَا بتحميلها المسؤولية، وبناءً من الحليب الدافئ.

الغزاة:

رعديدة مخلوعة الفؤاد، ترتدّ إلى الذات، وعلى أهبة الاستعداد للفرار والركض متوجسة بصمت، وغير مستعدة للدفاع عن أية أرض، فاسألها السؤال الواضح الصريح، تجدها تجيد الردّ، وشجّعها وقابلها بالمديح.

الضفدع :

فمّ كبير يرثر، يشب كثيراً دون أن يفكر ويظلّ يردد: «اقرأ. اقرأ»، مع أنه يهرف بما لا يعرف ويرتدي حذاء غيره... إنه ضحية الثعلب، فردّه المخبر (والجوهري)، واضبطه بالمجوء إلى الساعة، وتجاهل هفواته، وكلفه بإعداد المَحْضَرِ.

الغرنيق (فرس النهر):

يتخبط ويقضي جل الوقت بين النوم وبين الصحو. كم يهوى (أن يهوى) في الوحل ولا شيء سواه. سيوافق على أي أمر ويجنح للقول: ولماذا أنا وحدي؟ فأخرجه عن طوره بأن تحمل عليه بشكل مفاجيء، واستعمل معه التحدي.

الزرافة:

سهلة الخروج عن طورها، تحلم بأعالي الشجر، حساسة أكثر مما ينبغي، ومستعدة لعمل أي شيء يقيها السقوط، فشجعها على النزول من عليائها، وأظهر احترامك لها، ولا تبعدها. هذا أمرٌ قوله أسهل من فعله.

### المواقف المُشكلة وكيفية معالجتها

إن الاجتماع الذي يسير حسب ما هو مخطط له تماماً، هو حادث نادر الوقوع. وإذا كان الرئيس يتصرف بشكلٍ محترف، فإن المواقف التي تحدث إفساداً كبيراً يجب أن تكون قليلة جداً. ولعل هذه هي المواقف الأكثر خطورة وشيوعاً.

فقدان الاتجاه:

ربما هناك الكثير جداً من المزاح! فالاجتماعات تظل دوماً

عرضة لأن تصبح مناسبات اجتماعية، حيث يمكن للمناقشات أن تنحدر إلى مستوى الأحاديث الخاصة والمناجاة.

وعلى الرئيس أن يعيد التركيز، فإذا لم يفعل ذلك، فإن على عضو ما أن يشير بهدوء إلى أن الاجتماع قد خرج عن مساره. أعد عرض المهمة، ولخص الأفكار الرئيسية التي طرحت حتى تلك اللحظة، ووجه أسئلة محددة. وارجع إلى الساعة.

اختطاف الاجتماع:

الاختطاف هو فقدان حاد للاتجاه. ويقع عندما يحاول جدول أعمال خاص أن يستولي على النقاش. بل إن الاختطاف قد ينطوي على مؤامرة.

إن على الرئيس والأعضاء الآخرين واجب إنقاذ الاجتماع والحيلولة دون تعرضه للاختطاف. وربما تكون هناك حاجة لعقد تحالفات، والتماسات من أجل العودة إلى جدول الأعمال. وقد تندلع لحظات عاصفة، ولكن الاختطاف على وجه التحديد هو عمل يقوم به شخص واحد أو أقلية. وإن التماس العودة إلى تضامن الجماعة يجب أن يكون كافياً لحل المشكل، ولو بشكل مؤقت على الأقل. إن وقوع محاولة اختطاف تعني في العادة أن هناك موضوعاً رئيسياً كان بحاجة إلى مواجهته - رغم أنه قد لا يكون من الضروري أن تتم المواجهة في هذا الاجتماع تحديداً.

إن وجود (أفراد) من الإدارة العليا في اجتماع ما، يجعله عرضة للاختطاف. وعلى الرئيس هنا أن يحاول ممارسة سلطانه بشكل كافٍ. فإذا عانج الاجتماع بكفاية واقتدار، فلا يوجد ما يخشاه من وجود مسؤول إداري آخر رفيع المستوى في الاجتماع، لا بل إن مثل هذا المسؤول ربما يكون يقيم الطاقة القيادية الكامنة لدى الرئيس.

## الصراع:

لا بأس بقليل منه فهو ضروري، ولكن الصراع يجب أن يتركز حول المهمة، وأن يتم إحكام السيطرة عليه.

ويجب على الرئيس أن يحول تقنية الصراع (نحو مسارات محدّدة) بدل أن يحاول قمعه. وإياك (كترئيس) أن تتحيز إلى أحد الأطراف أو تنحرف إلى جانب ما، بل ابقَ دوماً في موقع الحَكَمِ المحايد.

## تفكير المجموعة:

إن الأفكار يمكن أن تحظى بالقبول لا لشيء إلا لأن أغلبية الحاضرين - أو الأكثر تنقداً تؤيد هذه الأفكار. بل إن المزيد من النقاش يؤدي فعلاً إلى زيادة وحدة الرأي، وختق غير الموافقين. وهذا ما جرت تسميته بتأثير الانتقال الخطير، حيث يتم التوصل إلى الاتفاق على حساب المنطق العام. وفي هذا الوضع تتخذ المجموعة قراراً خطراً معتقدة أنه القرار الصائب طالما أن أحداً لم يعترض عليه. ويمكن أن تكون النتائج كارثية، فهي في العادة مجرد لجنة تلك التي تعلن الحرب بأسم الأمة.

إن أعراض مجموعة التفكير تشمل:-

- رقابة ذاتية.

- ترشيد جماعي كمصدر للمراحة.

- أناس يعينون أنفسهم أوصياء لقمح المعارضة فور

ملاحظتها.

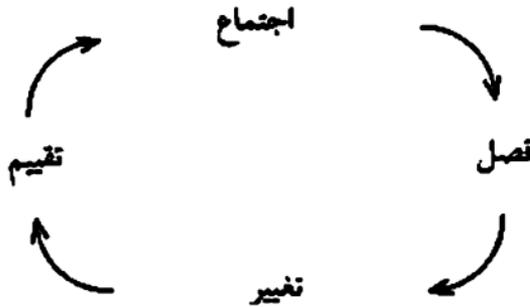
- ضغط على «الإنحراف» عن القاعدة: سواء كان علنياً أم

- إستقامة ذاتية وأخذ المواقع الأخلاقية العليا.
- تفاؤل مطلق: وهو إحساس خطر بعدم التعرض لأي هجوم.
- ومن أجل مواجهة مجموعة التفكير:-
- شجع وجود آراء شتى.
- تابع الاختلافات بشكل نظامي.
- ادع أناساً من الخارج، أو أعضاء مجموعة جديداً، لإطلاق عملية التغيير.
- إفحص إجراءات الجماعة، وكم مرة تلتقي، ومنذ متى لم تغير الأعضاء، وتأكد من أنك تعمل بشكل ديمقراطي.

## الفصل الرابع ما بعد الاجتماع

لا يوجد اجتماع ينتهي بنهايته! بل إنه يظل جزءاً من عملية مستمرة. وفي أغلب الأحيان يكون الاجتماع جزءاً من دائرة: فالاجتماعات تنجم عنها أفعال، تتطلب تغييراً، والتغيير بحاجة إلى تقييم وإلى الدعوة إلى اجتماعات جديدة، وهكذا.

### دائرة الاجتماعات



### الرئيس: الشروع في العمل

إن الاجتماعات بنتائجها، وإنها مسؤولية الرئيس بأن يتأكد من أن الأعمال المتفق عليها خلال الاجتماع يتم إنجازها. وعلى الرئيس أن يفوض آخرين بأقصى ما يستطيع من أعمال

لأن ذلك سوف :

- يخفف بعض العبء عن كاهله .
- يعطي ملكية العمل (الأعمال) إلى المشاركين .
- يعبر عن الثقة .
- ويبنى الفريق .

إن كل الأعمال التي يُتفق عليها يجب أن يكون لها «فاعل» مسمى معلوم . والفاعلون يجب أن يشعروا أنهم يمتلكون العمل ، ويجب أن يفهموا سبب قيامهم بالعمل ، ويجب أن تكون لديهم الصلاحية والموارد لتنفيذ العمل . وعلى الرئيس أن يتأكد من عدم تولي أي شخص قدراً غير واقعي من عبء العمل .

وجداول الأعمال حتى تحدث بأسرع ما يمكن ، والعمل الفوري من الأفضل أن يتولاه مشاركون خرجوا لتوهم من اجتماع أوقد حماسهم .

إن كل الأعمال يجب أن يتفق عليها بمعرفة :

- صلاحية الاجتماع والفرد في العمل .
- مضامين ذلك بالنسبة إلى الموظفين الآخرين ، والدوائر والمؤسسات الأخرى .
- النفقات المحتملة .
- الموارد المتاحة .
- وادعم كل القرارات والأعمال بالكتابة .

ويمكن لورقة موجزة للعمل إذا وزعت مع - أو قبل - أخذ المحاضر الكاملة أن تكون مفيدة . وربما يحتاج آخرون ممن يؤثّر

عليهم العمل إلى الاتصال بهم بالمذكرات أو بالبريد الإلكتروني .

ولسوف ترغب في متابعة إنجاز الأعمال في الوقت المناسب لكل منها، فلا تدع المتابعة تخبو وسط أسنة لهب النيران الأخرى التي عليك أن تكافحها، واحرص أيضاً على عدم الإلحاح، وبخاصة إذا كان المشاركون هم الذين تطوعوا للقيام بالعمل .

وأما الأعمال التي لا يتم إنجازها في وقتها، فلا تغير جدولها الزمني ببساطة، بل ناقش أسباب الفشل: لعل الشخص الموكل إليه العمل مثقل بما لا يحتمل؟ ولربما كان العمل غير واقعي، أو أن الظروف تغيرت فجأة .

وتقع على عاتق الرئيس مهمة رئيسية أخرى: ألا وهي الإشراف على إعداد محاضر الاجتماعات، وربما تكون هذه مهمة حرجة، إذ قد تفويك فكرة تعديل المسودة الأولى التي أعدها المدير ربما لأسباب دبلوماسية، وأحياناً لأسباب سياسية أكثر شؤماً. فالمحاضر المقتصد في حقائقها ليست محاضر مهنية ولا خلقية. وفي أغلب الأحيان، فإن المشكلة تقع في منطقة رمادية ما، حيث يجب احترام الحساسيات بشكل كئيس مع الحفاظ على الدقة في نفس الوقت.

### المدير: كتابة المحاضر

إن المحاضر المطولة لن تُقرأ. رغم أن اسمها باللغة الإنجليزية له معنى الدقيقة، وأنها مختصر موجز للأحداث، فليست المحاضر وصفاً حرفياً أو تسجيل كلمة بكلمة لما قيل في اجتماع ما. أما مصطلح «المحاضر الحرفية» فهو مجرد تناقض في

المصطلحات، لأن تسجيل كل كلمة يقال هو مخطوط - كما في تسجيل وقائع مجلس النواب، أما المحاضر فهي تسجيل للحقائق، والقرارات، والأعمال المتفق عليها. وينبغي أن يكون هدفك هو الحفاظ على الإيجاز في المحاضر إلى أقصى حد ممكن.

وإن ما هو مطلوب هو أن تتأكد من وضوحك منذ البداية، أما قضايا الإخراج والأسلوب فافحصها مع الرئيس.

ودون المحاضر بأسرع ما تستطيع فور وقوع الاجتماع: أي في غضون 24 ساعة إن استطعت. ويجب أن تدير المحاضر على نفس منوال جدول الأعمال تماماً، ذات أرقام وعناوين متطابقة. ويمكن أن يتضمن المحاضر:

- اسم الاجتماع.
- مكانه وزمانه.
- اسم الرئيس، والمدير، وأسماء المشاركين.
- الاعتذارات عن الغياب.
- المحاضر المتفق عليها والموقعة:
- أمور طارئة.
- تلخيصات لكل بند.
- ملخصات التقارير المقدمة.
- الاقتراحات والتعديلات.
- الأسماء الأولى والأخيرة لكل اقتراح أو تعديل.
- أعداد التصويت.
- القرارات التي تم التوصل إليها.

الأعمال المتفق عليها مع الأسماء، والمواعيد النهائية للإنجاز.

- المكان والزمان، وموعد الاجتماع القادم.

- موعد استكمال العمل، مع توقيع واحد على الأقل هو توقيع الرئيس، ولا بأس إذا وقع المدير أيضاً كإضافة.

وعليك أن ترتب إخراج المحاضر بحيث تكون غاية في الجاذبية، واترك فراغاً واسعاً في يسار الصفحة أو يمين الصفحة (حسب اللغة التي تكتب بها المحاضر) مع اتساع الفراغ بين البنود المختلفة. والتأشير على الأعمال التي سوف يتم تنفيذها. باستعمال حروف طباعية كبيرة مثلاً، أو بوضع خطوط تحت السطور، مع وضعها عمود على الجانب الأيسر أو الأيمن من الصفحة (حسب اللغة التي تكتب بها)، أو بتسجيل الأعمال على ورقة منفصلة.

## إنشاء المحضر

### الخلفية:

يجب أن تضع البند المعني ضمن إطار ما للقراء الذين لم يحضروا الاجتماع. وقد يفني بهذا الغرض تدوين عنوان البند، أو أن تشير باقتضاب إلى كيفية ظهور هذا البند.

### المناقشة:

كم ينبغي أن نشير إليها؟ ليس ثمة حاجة إلى أن تعزو كل قول إلى قائل محدد ما لم يكن مطلوباً منك أن تفعل ذلك من القائل. وإنما ينبغي عليك أن تُعنى بتضمين إشارات إلى:

- الأحداث الأخيرة.

- المواعيد وأسماء الأماكن .
- أسماء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أو جرى لقاءهم .
- المبالغ المالية .
- الاتفاقات أو العقود .
- السياسات .
- التوثيق (التقارير والمراسلات) .
- أسماء الدوائر والمؤسسات الأخرى .

### القرار:

تلخيص لما تم الاتفاق عليه، ولا حاجة للإسهاب في إضافة المبررات والتبريرات التي أدت إلى القرار.

### العمل:

ما الذي سوف يتم عمله؟ وعلى يد من؟ ومتى سيتم ذلك؟ وأين. يجب توضيح الأعمال.

إن تسجيلك هذا سيكون التسجيل الذي يعترف بالاجتماع، ويجب أن ترضي المحاضر كل شخص حضر، الأمر الذي قد يقتضي قدراً من الدهاء. ولترتكز على الحقائق والقرارات والأعمال، حتى يقل احتمال وقوعك في الخطأ.

وامنح نفسك الوقت الكافي لفحص المحاضر قبل أن تعرضها على الرئيس، وقبل توزيعها. افحص الفقرات، وطول الجمل، والحوار غير الضروري، والأفعال المبتنية للمجهول، واستخدام صيغ الأفعال.

## الفقرات :

إن كل مساهمة رئيسية في بند يجب أن تكون لها فقرة مستقلة. واستخدام الفقرات الفرعية أيضاً، عند وجود إضافات حيوية من التفاصيل المهمة، أو عند وجود قوائم من النقاط. وكقاعدة إرشادية تقريبية، فلا نحاولن تمديد أية كتلة أو نص أكثر من أربعة سطور.

## طول الجملة :

لا ينبغي لأية جملة أن يزيد طولها عن 25 كلمة. ومن المرجح، أن أية جملة ستكون أطول مما ينبغي إذا كانت تتضمن الكثير من الأفكار. فابدأ بتحديد فكرتها الرئيسية، واستبعد ما عدا ذلك، فإذا كانت هناك أخطار أخرى فيمكن التعبير عنها بجمل خاصة بها، وإذا لم تكن لها أهمية، فلك أن تسلمها إلى النسيان. وتذكر: كلما زادت أهمية الفكرة أكثر، كلما كان ينبغي التعبير عنها بشكل أوجز.

## الحوار غير الضروري :

تجنب معضلة «قال، وقالت»!

واجتث ما لا يلزم من أفعال مثل: أفاد، وناقش، وفسر، واقترح، وعبر عن قلقه، واقترح، وأكد، والتمس، وسأل، وقدم وما إلى ذلك. ومن أمثلة ذلك:

- أفاد السيد جميل أنه تحدث إلى الموردين يوم الخميس...
- ناقش شاكر وأحمد انخفاض أرقام المبيعات...
- أشار محي الدين إلى أن البدائل تبدو أفضل، واختلف معه

- عبرت زينب عن قلقها لفاطمة من أن أداء فريقها دون المستوى، فردت فاطمة على زينب . . .
- هل سبق أن انزلت سهواً إلى تسجيل ما قيل - بدل تسجيل الحقائق والأفكار؟ ما الذي يمكنك أن تزيله من النص؟ وما هو الكلام الذي يمكنك أن تضعه بشكل أوجز أو بشكل مختلف؟
- تحدث السيد جميل إلى الموردين يوم الخميس . . .
- انخفضت المبيعات . . .
- جداول العمل أصبحت واضحة .
- أداء فريق فاطمة ليس دون المستوى .

### الأفعال المبنيّة للمجهول:

- إنّها لعنة المحاضر في كل مكان!
- من الطبيعي أن تكون المحاضر غير متحيزة، ولكن ذلك لا يعني أن كل فعلٍ واردٍ فيها يجب أن يكون مبنياً للمجهول:
- تم التعبير عن كثير من وجهات النظر . . .
- تم الإتفاق على أن . . .
- كان يُعتقد أن من الضروري . . .
- وعلى أي حال، فإن القرار لم يتم تمريره . . .
- تمت دراسة المشاريع بإسهاب كبير . . .
- إن الأفعال المبنيّة للمجهول نصف أفعالاً وقعت على [نائب] الفاعل أو من عانى منها .

وحيثما كان ذلك ممكناً، استبدل الأفعال المبنية للمجهول بأفعال معلومة تقلل من طول الجملة، وتلقي المسؤولية على الفاعل بوضوح:

- عبر الجميع عن وجهات نظرهم...
- وافقت اللجنة على...
- يجب علينا أن...
- قبل القرار.

## درس الاجتماع المشاريع بإسهاب...

### صيغة الفعل:

وهي مشار نزاع آخر، إذ يقول بعض من يُحتج بهم إن «المحاضر يجب أن تكتب كلها بصيغة الماضي». فلماذا؟ من المؤكد أن الإعلان عن أمور جرت خلال الاجتماع، يتم التعبير عنها من خلال الماضي على أفضل وجه، كأن نقول: «عرض فارس تقريراً عن الاستخدام الحالي لأسطول السيارات».

ومع ذلك، فلا تشعر أنه ينبغي عليك أن تتجنب استخدام صيغة المضارع تجنباً صارماً، لأن النتيجة لن تكون طبيعية، بل مرهقة، وغير قابلة للقراءة تقريباً، مثل:

«قدّم فارس تقريراً عن الاستخدام الحالي لأسطول السيارات. وقد أظهر أن بعض موظفي المبيعات كانوا يزعمون وجود معدلات استهلاك ميلي غير معقولة في ارتفاعها. وبعد مناقشة مستفيضة،

جرى الاتفاق على أن فارس كان سيواصل مراقبة نماذج النفقات، وأنه كان سيبلغ الفريق بذلك في الاجتماع القادم».

إن المحاضر مؤرخة آخر الأمر، ولا يوجد داع يمنع أن ترد الأقوال عن المعلومات الراهنة في صيغة الحاضر (المضارع). كان نقول:

«إن بعض موظفي المبيعات لا زالوا يزعمون وجود معدلات استهلاك مبلي عالية».

ولا يوجد ما يمنع استخدام المستقبل للتعبير عن إجراء سوف يُتخذ:

«وسوف يواصل فارس مراقبة نماذج النفقات، وسوف يبلغ الاجتماع القادم بذلك».

إن المحاضر الناتج عن الصيغ أعلاه لا يزال دقيقاً، بل إن قراءته أصبحت أسير من ذي قبل.

وطبيعي أن المحاضر لا تحتاج إلى أن تكتب في جمل تامة دوماً، شريطة عدم التضحية بالمعنى. فالملاحظات المختصرة يمكن أن تكون فعالة أيضاً:

«أفاد فارس عن الاستخدام الحالي لأسطول السيارات، ولا يزال بعض موظفي المبيعات يزعمون أن هناك معدلات استهلاك غير معقولة. العمل: سيواصل فارس مراقبة نماذج النفقات، ويبلغ الاجتماع القادم».

إلتباس الكلام:

إن النقاط التي تطرح واضحة في الاجتماع، قد تغدو مثيرة

للا لباس عند تكثيفها في محضر. فراقب الأمور التالية :-

الغموض :

«معظم الدوائر لا تزال تخفق في توريد الأرقام...».

«فأي الدوائر هي بالضبط) «إن العديد من المدراء قد علقوا بشكل سلبي على النظام الجديد...».

(فمن هم هؤلاء المدراء؟)

«إن بعض الآلات لا تزال تفشل في عملها بشكل منتظم...»  
(فكم عدد هذه الآلات؟)

«في أمكنة أخرى، نجح الموظفون بشكل ملحوظ في...»  
(أين هذه الأمكنة؟)

«المشاكل في الفترة الأخيرة/ أو في المستقبل القريب/ أو عند مرحلة ما/...»

(متى على وجه التحديد؟)

تخفيف الومع :

«إن تأخير الإرساليات يسبب بعض القلق»

(ما مدى هذا القلق؟ هل الأمر طارئ؟)

«الإدارة ليست سعيدة تماماً بالترتيبات الجديدة»

(أهي سعيدة قليلاً؟ أم هي غاضبة فعلاً؟)

اللبس في ترتيب الكلمات :

«أفاد جهاد عن إعادة توجيه المجاري إلى لجنة الأشغال.»

«بعد إطلاق غازاتها السامة في الجو، أفاد كامل أن معداته

أصبحت الآن في حالة جيدة» .

## المشاركة بعد الاجتماع

هل تشعر أنك «تملك» العمل الذي وافقت على تولّيه؟ وهل تعرف السبب الذي يجعلك تقوم بالعمل؟ وهل أنت مُخوّل بصلاحيه فعله؟ يجب أن تتوفر لك (الأمور) الضرورية التالية:

- الصلاحيه

- التعليمات

- الموارد

- الموازنه

- الطاقم

- المعلومات

- إبداء الرغبة

فإن لم تبدها، فإنك قد تشعر بالضيق .

- لا تأخذ على عاتقك الكثير

إذ قد تفشل، ويتقلب الثناء إلى استهزاء .

- إعمل بدقّة

لا تواجِل، إذ قد تنسى معلومات حيوية. وقد تتغير الظروف

بشكل أسرع مما تعتقد، مما يزيد في تعقيد العمل .

- بلغ حسب ما هو متفق عليه:

إمّا مباشرة إلى الرئيس، أو خلال الاجتماع التالي .

- أحكم الربط

إن أعمالك قد تكون مرتبطة جداً بأعمال آخرين حضروا  
الاجتماع، وسوف تشكل بالتالي أساس بنود جدول أعمال  
مستقبلي.

وأخيراً:

هل تشعر أن مساهمتك موضع اعتراف وتقدير؟ إن لم يكن  
ذلك،

فأجهر بإعلان نجاحك!

## الفصل الخامس

### الاجتماعات المختلفة وكيفية تسييرها

#### اجتماعات الفريق

الفرق يجب أن تلتقي مراراً وتكراراً، والخطر الذي يهدد أي اجتماع منتظم يكمن في أنه قد ينهار ويتحول إلى عمل روتيني. ويتحول بسرعة إلى مصدر بغضٍ بدل أن يظل مصدر اهتمام.

وقد يكمن الحل في تغيير الطريقة التي تُسيّر بها الاجتماعات. إن قائد الفريق المستعد لتفويض المهام إلى أعضاء الفريق الآخرين سوف يقود اجتماعات أكثر نشاطاً، وأكثر مشاركة وأكثر نجاحاً.

وتذكّر: إن الهدف من أي اجتماع منتظم يجب أن يتمثل في إبقاء الاجتماع قصيراً إلى أدنى حد ممكن، فكيف السبيل إلى ذلك؟

- يضع قائد الفريق هيكل جدول الأعمال بشكل غير رسمي قبل وقت الاجتماع. ويرسل أي شخص يرغب في المساهمة مذكرة، أو يضيف مساهمته إلى القائمة وللبريد الإلكتروني قيمة خاصة في هذا المجال.

- تتم الصياغة النهائية لجدول الأعمال عند بدء الاجتماع. وعلى المشارك أن يبرّر إدخال بنده على الجدول. وللإجماع أن يقرّر ما إذا كان هذا البند يستحق المناقشة أم لا: إذ ربما يستطيع عضو آخر من الفريق أن يحلّ نفس المشكلة خارج الاجتماع:

بمحادثة موجزة، أو مذكرة، أو تقرير يوضع في البريد الداخلي .

- كل البنود التي يقرر وضعها على جدول الأعمال نحدد لها مواعيت، ويكون للاجتماع برمه حد أقصى من الوقت يتم تحديده من قبل قائد الفريق، وينبغي عدم تجاوز هذا الوقت. ولا يكون الهدف تعبئة الوقت، بل إنهاء الاجتماع بأسرع ما يمكن .

- الآن، وبعد أن اكتمل جدول الأعمال، فإنه لا يسمح بإضافة أي شيء آخر حتى الاجتماع المقبل .

- إن كل بند يكون (ملكاً) للمشارك الذي قدمه . ويصبح هذا هو رئيس هذا البند، ومع مضي المناقشة قدماً، فإنه يجب أن يسأل :-

- هل فهمت المشكلة أو المهمة بوضوح؟

- هل تم تحديد الخبرة المطلوبة؟

- هل جرت المشاركة في المعلومات؟

- هل يوجد مناخ تعاوني داخل المجموعة؟

- هل يتم سماع صوت كل شخص؟

- هل يمكن التوصل إلى القرار بالاتفاق (دون تصويت)؟

- هل قلص دور الرئيس إلى أدنى حد ممكن؟

\* إن رئيس كل بند يصبح هو الشخص الذي يسجل محضر البند التالي، مسجلاً كافة المحاضر على لوحة يراها الجميع .

\* المواقيت يجري الالتزام بها بشكل حازم، وهي مسؤولية الفريق ككل .

\* عند نهاية الاجتماع، يلخص قائد الفريق القرارات

والأعمال، ثم يدعو إلى طرح أي مقترحات أولية للاجتماع القادم. إن نتيجة هذا الإجراء تكمن في زيادة تملك الاجتماع من قبل الفريق بكامل أعضائه. وإن مناخ الانفتاح يسمح بالتعبير عن كافة وجهات النظر بصلاحيّة متساوية، كما يتم التوصل إلى الحلول بالاتفاق بدل فرضها. وفي إحدى الشركات التي طرحت هذا الأسلوب، تقلص الوقت الذي يقضى في الاجتماعات بمقدار الثلث.

### حل المشاكل

الاجتماعات تحلّ المشاكل طيلة الوقت، رغم أنه تتم أحياناً الدعوة إلى اجتماع لمواجهة مشكلة واحدة محدّدة. إن عملية حل أية مشكلة يمكن تقسيمها إلى أربع نشاطات منفصلة:

- التحليل: دراسة وتحديد وتصنيف المشكلة.

- التخيل: توليد حلول بديلة.

- النقد: تقييم البدائل وإسقاط بعضها.

- الحكم: تحديد أي خيار يُستهج.

1 - تحديد المشكلة:

إجعلها عامة: فالمجموعة يجب أن تمتلك المشكلة بشكل جماعي.

وحدها بإيجابية، فلا تقل «إننا نواجه خطر فقدان زيوننا الأكبر» بل قل بدلاً من ذلك «كيف لنا أن نحافظ على عملنا الأعلى؟»

## 2 - حلل المشكلة :

قسمها إلى تصنيفات (أبواب) وضعها حسب الترتيب، وميز بين الحقائق الصلبة، وبين آراء الناس .

## 3 - ضع هدفاً :

فهل تنوي حل المشكلة برمتها في هذا الاجتماع؟ أم أنك تنوي حلّ جزء منها فقط؟ ولتفكر بالتالي :

- الحل المثالي .

- الحل الواقعي .

- الموقف التراجعي .

واحصل على موافقة على الهدف، كي تذكر الاجتماع بهذا الهدف المتفق عليه، عندما تشتد الأمور .

## 4 - فكر بحلول مختلفة :

لعب المشكلة وقلّبها على وجوهها المختلفة، ثم ألقها عليها سافلها، وخارجها داخلها، وانظر في نواحيها المختلفة، واحرص على عدم تقييم الحلول [في هذه المرحلة]، وعندما تظهر انتقادات موجهة ضد حلّ ما، فإن على الرئيس أن يتقل إلى اقتراح آخر .

## 5 - قيم الحلول :

لا تتسرع بالاندفاع إلى النتائج. إن مجموعات الاختبار المكلفة بالبحث عن حلول جديدة بعد «حل» المشكلة، تخرج عادة بشيء أفضل [مما كان مطروحاً]. قيم كل حل من حيث تأثيره وكلفته وموارده وبساطته. وربما كان من المستحسن أن تعمل قوائم بمناقب ومثالب كل حل على لوحة عرض.

6 - اختر أحد الحلول:

أي حلّ من الحلول المقترحة له أفضل المحاسن، وأقلّ المساويء؟ وما هي مزايا هذا الحلّ؟

7 - اتخذ قراراً بشأن التطبيق:

من الذي يملك هذا الحلّ؟ ربما تعود ملكية أجزاء مختلفة منه إلى أناسٍ مختلفين؟ فهل هؤلاء سعداء بتولّي ملكية هذا الحلّ؟ وهل هم أكفأء للقيام بأداء هذا العمل؟ وهل لديهم الموارد الكافية؟  
ضع الأعمال وأقرنها بالأسماء وبتواريخ إنجازها.

8 - حدّد موعداً للاجتماع القادم:

وذلك من أجل تقييم فعالية الحلّ.

### جلسات قدح زناد الدماغ

بخلاف اجتماعات حلّ المشاكل التي تهدف إلى العمل باتجاه حلّ واحد محدّد، فإن جلسات قدح زناد الدماغ تهدف إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، دون تقييم أي منها أو اتخاذ قرارٍ بشأنه.

لقد طوّر أليكس أوسبورن مثل هذا النوع من الجلسات خلال سنوات الخمسينات، ورقاه إدوارد دي بونو وآخرون كمنتدى للتفكير الجانبي. [الخروج عن المسار الرئيسي المعروف عبر مسارات جانبية تظهر فائدتها بعد اكتشافها].

وتفيد مثل هذه الجلسات في:

\* البحث عن حلّ إبداعي.

\* عند بداية الاجتماع، من أجل كسر الجمود.

\* من أجل تقوية روح الفريق.

اتباع القواعد التالية من أجل عقد جلسة قدح زناد ناجحة للدماغ:

\* أبق الجلسة قصيرة، وتعتبر فترة 30 دقيقة، فترة مثالية. مع الالتزام الصارم بالوقت المحدد.

\* لا تزد أعداد المشاركين كثيراً. إن عدداً منهم يتراوح ما بين 6-12 هو عدد مناسب إلى حد ما.

\* إحرص على أن تضم الجلسة أوسع طيفٍ ممكن من الناس. ولكن تذكر دائماً أن حضور الإدارة العليا يمكن أن يحد من فاعلية الجلسة.

\* أفضل وضع للمقاعد أن تأتي على شكل شبه دائري، دون وجود موائد. ويمكن وضع الكراسي في أي مكان. أما مدير الاجتماع فيقف عند لوحة العرض.

على الرئيس أن يفعل التالي:-

- يمنع أي شخص من الحديث بشكل مفاجيء.
- يضمن مساهمة الناس الأكثر هدوءاً في الحديث.
- يمنع تقييم الأفكار.
- يعيد تحديد المشاكل بين فترة وأخرى خلال الاجتماع.
- يتأكد من التقاط المدير لكل فكرة مطروحة.
- أن يكون مزوداً بأفكار جديدة، عندما يجف تدفق أفكار المشاركين.

- يطلب تقييم الأفكار عندما ينتهي تدفق الأفكار نهائياً.

- ويقفل الجلسة .
- أما المدير فيجب عليه أن :
- يدون كل فكرة تطرح .
- يصوغ هذه الأفكار لإدخالها في قائمة .
- يتأكد من المشاركين حول المعاني التي قصدوها .
- يطلب رفع الجلسة للإستراحة إذا شعر أن هناك عدم قدرة على المتابعة .

- لا يرفض أبداً إدراج أية فكرة، حتى لو شعر أنها مكررة .
- لا يطرح أية أفكار خاصة من عنده .
- \* لا يسمح في هذه الجلسة بإجراء أي تحليل للمشكلة .
- \* لا يسمح بإجراء أي تقييم للأفكار المطروحة، سواء على أساس ملائمتها، أو نوعيتها، أو عمليتها، أو معقوليتها، أو أي شيء آخر .

إن المجموعة الخبيرة يمكن أن تنتج 200 فكرة في غضون ثلاثين دقيقة . ويجري بعد ذلك تحليل هذه الأفكار في جلسة خاصة للتقييم .

- \* ضع الأفكار الواضح نفعها في جدول واحد .
- \* استبعد الأفكار التي سبقت تجربتها وثبت فشلها .
- \* دوّن الأفكار التي يمكن تجربتها بسهولة وسرعة، وبتكلفة قليلة .

- \* دوّن الأفكار الواعدة .
- \* دوّن الأفكار التي تحتاج مزيداً من التفكير أو البحث .

\* استخلص النواحي المفيدة من الأفكار السخيفة، لأن أفكاراً أخرى جديدة قد تنتج من هذه النواحي.

\* إن نتيجة حكّ الدماغ يجب أن تكون قوائم جديدة من الأفكار القابلة للتجربة الفورية، وأفكاراً أخرى تتطلب مزيداً من الاستطلاع.

## الاجتماعات الاستشارية

في أية مرة يلتقي فيها مستشار أو خبير مع أحد عملائه لعرض مقترح ما عليه، فإن شيئاً ما يجري بيعه، مهما كان الموقف غير تجاري. ويتبع ذلك، أن الاجتماع سوف يتضمن قلداً جيداً من العرض.

وسوف يفشل الاجتماع كلية، إذا لم يتم تحديد متطلبات العميل بشكل ملائم، قبل الاجتماع، حيث أن جزءاً من صميم عمل المستشار، يتمثل عادة في مساعدة العميل على توضيح ما يريد.

إن التحضير ضروري، وعليك أن تتعرف على مجال عمليات العميل، وتاريخه، وأسلوبه، وموقفه الحالي (سواء كان ناجحاً أو أنه أخذ يفقد حصته في السوق؟) وأسأل العميل الأسئلة الأساسية التالية:

- لماذا يريد المساعدة؟

- من الذي لديه الصلاحية والموازنة، والاستعداد لتطبيق ما

نقترح من حلول؟ هل نوجه حديثنا له؟

- ما الذي يريده العميل بالتحديد؟ وما الذي يمكن له أن

يقدمه؟

- متى يريد الحل؟

- أين سيجري التطبيق؟ أفي دائرة واحدة أم في المؤسسة بأكملها؟

- ما هو تصور العميل لمساهمته؟ أهي لمرة واحدة؟ أم لفترة محدودة من الوقت؟ هل يريدك كمستشار أم كمدرّب أم كمدقق أم كناشر أم كمهندس؟

إن عقد اجتماع قبل الاجتماع هو أمر حيوي من أجل تحديد المشكلة، والاتفاق على متطلبات العميل بأقصى ما يمكن من وضوح. وينبغي أن يتم تأكيد ذلك بوثيقة ترسل إلى العميل قبل الاجتماع.

أما بالنسبة إلى الاجتماع نفسه، فعليك أن:

1 - تقوم بالتقارب مع العميل.

وأظهر تفهماً لموقفه، وصناعته، وثقافة شركته. وأوضح مدى ملائمتك، وأوراق اعتمادك، وخبرائك، والعملاء الآخرين الذي عملت معهم.

2 - حدّد احتياجات العميل.

حدّد المشكلة - حسبما جرى الاتفاق عليه في الاجتماع (التمهيدي) مع العميل، وفي ردّك المكتوب. وأوضح مدى استعدادك ورغبتك في تحمل هذا العبء.

3 - أعرض حلك للمشكلة.

بشكل موجز ومقسّم إلى أجزاء رئيسية، وأوضح باقتضاب السبب الذي يجعل هذا الحل هو الحل الصحيح في هذا الموقف.

4 - إشرح الاقتراح بشكل مفصل .

استعرض المقترح مرحلة بعد أخرى، مؤكداً على النتائج النهائية للعميل أكثر من تركيزك على كيفية إنجاز هذه المرحلة .

وتذكر أنك تبيع راحة البال للعميل .

5 - توقع أي اعتراضات تعلم بوجودها عند العميل وقدم الرد على هذه الاعتراضات قبل أن تُثار ولكن، إحرص على عدم البحث عن اعتراضات ربما لا يكون العميل قد فكّر بها نفسها أصلاً! إنك إن فعلت ذلك، زرعت لديه بذور الشك .

6 - أعد طرح الاقتراح بشكل موجز، داعياً إلى المناقشة .

7 - أبقِ النقاش منفصلاً عن عرضك .

لأن ذلك سيقوي موقفك بكثير عند الرد على تساؤلات العميل .

8 - ما الذي سوف يحدث عند نهاية الاجتماع؟

هل سيتمكن العميل من اتخاذ قرار فوراً؟ هل سوف يبيع هؤلاء رسالتك إلى شخص آخر؟ ومن سوف يتصل بمن؟ وما هي الخطوة التالية في هذه العملية؟

## اجتماعات وجبات العمل

اجتماعات غداء العمل أو فطور العمل أخذت تنتشر باضطراد متزايد مؤخراً، رغم محدودية قيمتها بشكل عام، فالاجتماع يجب أن يكون رسمياً بالضرورة، ومن الصعب تدوين محاضر أثناء مناقشة قضية الدجاج المشوي . ومن المرجح أن لا يكون هناك جدول أعمال مكتوب، وقد يكون الهدف من الاجتماع غير واضح . وإن

النواحي المهنية والاجتماعية للقاء تختلط معاً، وتعمل جداول الأعمال الخفية عملها في هذه الاجتماعات. ولذلك:

- حدّد جدول أعمالك الخاص فهل أتيت إلى لقاء أم غداء؟  
- إذا كان الاجتماع يستأهل الحضور، فينبغي أن تكون مستعداً لأن لا تتناول أي شيء من الطعام، لأنك إذا تحدثت وفمك ملآن، فإن النتائج ستكون وخيمة!

- إن تدوين الملاحظات أمر صعب هنا، فجهز نفسك بقرع ورق صغيرة يمكن لها أن تجد مكانها بسهولة بين الأطباق والكؤوس.

إذا كنت في بلد يقدم فيه الخمر، إياك وتناول الخمر مجارة لهم، حتى لو كنت غير مُسَلِّم، لتبقى مالكاً لزمّام أمورك.

### الاجتماعات الالكترونية

ويمكن عقد مثل هذه الاجتماعات إما عبر الهاتف، أو عبر جهاز بث الصور المسجلة (الفيديو)، تصمّم هذه الاجتماعات من أجل الحدّ من النفقات، ومن الواضح أنها تعتمد على وجود كل المشاركين في المكان والزمان المحددين لذلك. وفي هذه الاجتماعات:-

- أترك فواصل توقف بين المتحدثين:

لأن كلمة واحدة تشابك مع متحدث آخر سوف تحدث تأخيراً كبيراً أثناء إعادة الملاحظة الأخيرة. إن المؤتمرات الهاتفية لها إيقاعها الخاص المميّز الذي يمكن التقاطه بسهولة مع قليل من المران.

- كثر استخدام الأسماء:

أعلن عن نفسك بالاسم، وبخاصة إذا كان قد مرّ عليك وقت دون أن تتحدث. وأعلن أسماء من نخاطبهم، والمتحدث التالي الذي تريده أن يتحدث.

- اختر كلماتك بعناية:

إن حقيقة عدم وجود الناس معاً بشكل مادي، تلقي الكثير من العبء على الكلمات المستخدمة، وهناك فرصة كبيرة لحدوث سوء فهم. وهناك حاجة لمكافحة الكثير من الجهد في غياب العامل البصري.

- تجنّب جداول الأعمال الخفية

إن المؤتمرات الهاتفية دون تصوير عرضة للتأمر، إذ يتم تعيير الملاحظات بين المشاركين بصمت في غرفة واحدة، وكذا الإشارات وتعابير الوجه وغيرها من عوامل السخرية بالموجودين على الطرف الآخر من الهاتف.

ويجب الحفاظ على النظام. وفي المقابل، فإن من الأسر أن تكون صريحاً إلى حدّ الفظاظة عندما يكون الشخص المقابل على بعد خمسمائة ميل عنك.

- عند التصوير (بالفيديو) تأكد من إمكانية رؤية الجميع.

إن الأصوات المخفية، والأيدي الطليقة أمام التصوير، هي عوامل إرباك.

## الاجتماعات المتعددة الثقافات

نجد هنا ثلاثة مدراء يصفون اجتماعات لهم مع زملائهم. وفي

كل حالة من الحالات، هناك اختلاف في جنسيات المدير وزملائه.  
فهل تستطيع أن تحدّد.

- أي الجنسيات تصف ماذا؟

### دراسة حالة رقم 1

إنني أقضي وقتاً طويلاً في دراسة التقارير قبل الاجتماع. ومن الواضح أنّ زملائي في الاجتماع يطلّعون على الأوراق للمرة الأولى. إن هذا يضيّع جهودنا كلها. ولكنهم لا يمسون عن الإدلاء بآرائهم.

### دراسة حالة رقم 2

إن اجتماعات الموظفين التابعين لي مزعجة جداً، إذ يشق عليهم كثيراً أن يلتزموا بجدول الأعمال ويصرون على مناقشة كل نقطة حتى يقول كل واحد منهم كل ما لديه.

### دراسة حالة رقم 3

إن لديك إنطباعاً أنهم لا يدركون حقيقة كونهم في اجتماع، فهم لا يعيرون إهتماماً، أو يقاطعون (بعضهم)، أو ينهض الواحد منهم من مكانه لإجراء مكالمة.

(وتجد الإجابات عن هذه الحالات في نهاية هذا الفصل).

إن هذه الأمثلة مأخوذة من كتاب جون مول الممتاز والموسوم بعنوان «انتبه إلى أسلوبك».

ويفحص الكتاب اختلاف الثقافات في الجماعة الأوروبية، وقيمه لا تقدّر بثمن لأي شخص يعمل عبر الحدود الثقافية. وكثيراً من الأفكار الواردة في هذا القسم هي من أفكار هذا الكتاب.

وطيبي أن ثقافات مختلفة توجد داخل الدولة الواحدة، وبالتالي، فإن الحساسية تجاه خلفية أي شخص هي مطلب سابق لممارسة الأعمال التجارية المعاصرة. وفي بعض الحالات، فإن الفروقات الثقافية تغطيها ثقافة متجانسة للشركة. ويحدّد جون مول مجالين يقرّان بشكل محدد الطريقة التي يتفاعل بها الناس داخل العمل.

- المعتقدات بشأن المؤسسة:

ما هي هيكلية بناء الشركة؟ وكيف تخطط، وكيف تنشر المعلومات داخلها؟ وكيف يتم قياس نتائج العمل؟

- المعتقدات بشأن القيادة:

من لديه السلطة؟ وكيف يبرز ذوو الشأن سلطاتهم؟ ومن الذي يأخذ القرارات؟

إن للاجتماعات بين المؤسسات المتباينة الثقافات مشاكلها الخاصة بها.

إن السلوك خلال الاجتماعات تحدّده أيضاً عوامل أخرى:

- الخلفية الفردية:

فكّر بالقيم التي يحضرها كل فرد معه إلى قاعة الاجتماع، سواء كانت قيماً عائلية، أو قيماً دينية أو خلقية. وعليك أن تفكر أيضاً باعتبارات التعليم، وأصول التعامل (الإتيكيت) واحترام الآخرين، والطريقة التي يتم بها إخراج العمل إلى حيّز الوجود.

- الخلفية الوطنية أو العرقية:

إن كل شخص يقف خلفه تاريخ بلاده وشعبه ومجموعته العرقية. ومن المستحيل تجاهل عوامل التوتر الأكثر اتساعاً (أو

المصداقات) التي قد توجد بين المجموعات الوطنية أو العرقية، أو التاريخية التي قد تقرب الناس من بعضهم.

إن كل اجتماع يجب أن يهدف إلى إيجاد أرضية مشتركة بين الحضور. وينبغي أيضاً أن تكون أهداف الاجتماع واقعية، وموجهة إلى العمل، ولكنها يجب أن تكون أيضاً فرصة للناس لزيادة تفاهمهم.

إن أفضل طريقة للتقليل من احتمالات الصدام الثقافي هي التأكد من أن هدف الاجتماع واضح وضوح البللور، وأن الإجراءات المتبعة في الاجتماع، تستجيب لتوقعات الجميع.

## اللغة

من المرجح أن لكل اجتماع واحد لغة واحدة، وبالتالي، فإن أي شخص لا يتقن تلك اللغة سوف يشعر بخلل فادح لغير صالحه. وأن اختيار لغة الاجتماع، يمكن أن يكون - بحد ذاته - شأنًا ثقافيًا أو حتى سياسياً خطيراً. لذلك، رتب إجراءات ترجمة الأوراق إذا كان ذلك ضرورياً. وربما تقرّر أن للمتحدثين حرية الحديث بأية لغة مفهومة للجميع، أو أن يحضر كل متحدث مترجماً شخصياً معه.

## التحضير

إن اختلاف ثقافات العمل يخلق اختلافات في ما يتوقعه الحاضرون من الاجتماعات. وبالنسبة إلى البعض، فإن العمل الأكثر أهمية يتم إجراؤه خارج قاعة الاجتماع: ربما على عشاء الليلة السابقة، أو خلال استراحة شرب القهوة. وربما تحتاج إجراءاتك إلى مرونة تسمح بذلك من خلال برمجة مناسبات اجتماعية قبل أو

بعد الاجتماع.

وعليك أيضاً أن توزع الأوراق بشكل جيد ومسبق، مقرونةً بطلبات محددة للإدلاء بالملاحظات. إن ذلك سوف يعطيك فكرة ما عن طبيعة تحضير المشاركين.

## خلال الاجتماع

لا تشعر بالذعر إذا تصرف بعض الناس بشكل انعزالي، فما يبدو بالنسبة لك وقاحة غير مقبولة، قد يكون سلوكاً طبيعياً لدى ثقافة أخرى مثل: ترك الاجتماع دون سابق إنذار من أجل إجراء مكالمة هاتفية.

لذلك، اتفق على جدول الأعمال قبل وعند بدء الاجتماع. ووجه اهتماماً خاصاً إلى الهدف من البنود الفردية، ومن الذي سيتحدث إليهم؟ وما هي القرارات المتوقعة لكل بند. وأعلن عن الكيفية التي تتوقعها لتقديم مساهمات المشاركين.

## بعد الاجتماع

إن التوصل إلى قرارات أو إجراءات في الاجتماعات متداخلة الثقافات، هو أمر معروف بإشكاليته. فهل الناس يوافقون على العمل؟ أم أنهم مؤدبون؟ وما الذي تمّ الاتفاق عليه؟ وهل ينوي كل طرف أن يتصرف على الشكل الذي قال أنه سوف يتصرف بمقتضاه؟ في بعض الأحيان، يوجد ارتباك بين الاتفاق السلبي الذي يعني الاتفاق على عمل، وبين الاتفاق الإيجابي، الذي يلتزم الناس بمقتضاه بالعمل على تنفيذ ذلك العمل.

وعليك أن تتأكد أن القرارات محدّدة ومفهومة. وفي أمر

حاسم مثل توقيع عقد، فإنك قد ترغب إضافة إلى ما سبق في الحصول على نصيحة قانونية. وتأكد أن الأعمال قد وافق عليها الأفراد بالاسم، وأن لديك إجراءات واضحة للمتابعة أيضاً.

وفي أي اجتماع بين الثقافات، فإن الخطر يكمن في الآراء المقبولة المسبقة، وكما يقول جون مولز: «فإن هذه التصورات المقبولة سواء كانت موجودة في الواقع أم لا، فإنها موجودة فعلاً في تصورات الغرباء. وإن سوء الفهم يظهر في تصورات السلوك هذه. وإن تجنبها قد لا يجعل التعاون أكثر إنسجاماً بالضرورة، ولكنه يجعله أكثر إنتاجية على الأقل».

الإجابات على دراسة الحالات:-

- دراسة الحالة الأولى: مهندس هولندي يشير إلى زملائه البريطانيين.

- دراسة الحالة الثانية: المدير الفرنسي لشركة إيطالية.

- دراسة الحالة الثالثة: المدير الإنجليزي لشركة إسبانية - بريطانية.

## الملحق أ

نموذج من جدول أعمال محضر اجتماع شركة وقد اخترنا أن ننقل لكم محضر اجتماع لشركة انجليزية .

### شركة رايت فاو للسياحة

اجتماع تقييم العمل: الخميس 6 كانون ثاني، من السادسة - السابعة والنصف مساءً.

الحضور: سام بوتشر - الرئيس

ريتشارد روجرسون

بريان جوزيفس

دايردر سميث

ستيف روبنز

سيو نيوكمب - المدير

#### 1- الأعمال الجديدة

ستيف سوف يبلغ عن:

(أ) المراسلات

(ب) المكالمات الهاتفية

(ج) عروض [15 دقيقة]

تهدف المناقشة إلى الاتفاق على إجراءات جديدة للعمل ومواد التسويق. رجاء إحضار أفكاركم [15 دقيقة].

2- الأنظمة والمعدات :

سام سوف يبلغ عن الوضع الراهن [10 دقائق].  
المناقشة تهدف إلى التوصل إلى إجراءات حول ما ذكر أعلاه.  
[10 دقائق]

3- الأشخاص:

بريان يبلغ عن احتياجات [10 دقائق]  
لأخذ قرار لتطبيق التوضيات [10 دقائق].

4- التمويل

دايردر يبلغ عن احتياجات التمويل لتطبيق الأعمال المتفق  
عليها [10 دقائق]

تقرير تمويل الأعمال المتفق عليها [10 دقائق]  
7,30 الختام.

رجاء إحصار مفكراتكم معكم.

\*\*\*

محاضر اجتماع تقييم العمل. الخميس في 6 كانون ثاني عند  
السادسة مساءً.

الحضور: سام بونشر - الرئيس

ريتشارد روجرسون

بريان جوزيفس

دايردر سميت

ستيف روبنز

سيو نيوكمب - المدير

في بند الأعمال

1 - الأعمال الجديدة

البريد. قصر العمل الجديد على

وسط لندن. مراسلات جديدة

إلى وكالات التصميم وتجار المعدات

6 شباط / ستيف

تسويق الهاتف: متأخر عن الجدول

10 شباط / بريان

التحري عن دعم العمل الجزئي

عروض: خمسة حجوزات

لشهر كانون ثاني

31 آذار / ستيف

هدف خمسة عروض في الشهر

2 - الأنظمة والمعدات

31 كانون ثان استبدال الأنظمة المسطحة بالشبكات سام

20 كانون ثان استبدال الهوائي في جهاز دبل يو - 12 ريتشارد

عربات جديدة. كتابة ورقة عن

15 شباط المضمين المالية لذلك ديردري

3 - العاملون

1 شباط تجنيد سائق عربية فان سام

- 1 شباط وضع مشروع عوائد الملكية بريان
- 9 شباط مناقشة خبير عالمي في الاجتماع القادم الجميع
- 4 - التمويل
- 14 كانون ثان البحث في مضامين دخل خطة التجنيد ستيف
- شباط تأمين تمويل للأنظمة الجديدة ديردري
- 5 - موعد الاجتماع المقبل
- 9 شباط . السادسة في مثل هذا الوقت مساء . كتابة
- جدول الأعمال سام . 1 شباط .

## الملحق (ب)

### تدقيق الاجتماعات

قلة قليلة جداً من المؤسسات تدقق اجتماعاتها، رغم أن هذا مجال من المرجح أن يؤدي التقييم المنهجي فيه إلى مزايا كبيرة من حيث النفقات.

ويتجنب المواقف المسبقة التي تنحو نحو التردّي إلى هجمات شخصية، فإن التقييم يجب أن يكون موضوعياً، وتجريه المجموعة كلها. ويجب أن يجري في منتدى مستقل عن الاجتماعات ذاتها. وفوق كل شيء، فإن المجموعة - ككل - يجب أن تقرّر أنها تريد التطوير فعلاً، ويجب على كل شخص فيها أن يتقبل مسؤولية التغيير.

إن الأساس الأكثر وضوحاً لتدقيق الاجتماعات هو الاستبانة، التي تعبأ دون معرفة هوية من عبأها، وبشكل يضمن خصوصيتها، بحيث يقوم بذلك كل المشاركون عقب الاجتماع مباشرة.

ويتم إعطاء علامة لكل سؤال باستخدام مقياس مائل (لا شيء) 1 2 3 4 5 6 (كاملة).

وعليك أن تستخدم عدداً متساوياً من النقاط لتجنب الوقوع في تسجيل علامات وسطية غير ثابتة.

- هل كان الاجتماع ضرورياً؟

- هل كان الهدف من الاجتماع واضحاً؟

- هل حقق الاجتماع غرضه؟
- هل كان طول وقته صحيحاً؟
- هل عقد في وقت مناسب؟
- هل ابتدأ وأنتهى في الأوقات المحددة لذلك؟
- هل كان الموقع ملائماً؟
- هل كانت التجهيزات في الموقع ملائمة؟
- هل تلقيت جدول الأعمال في وقت مناسب؟
- هل كان جدول الأعمال مُفضلاً بشكل كافٍ؟
- هل سار الاجتماع حسب جدول الأعمال؟
- هل حضر كل الناس المطلوب حضورهم؟
- هل تلقيت إخطاراً كافياً عن الاجتماع؟
- هل أرسلت لك كل المعلومات التي تحتاجها؟
- هل أرسلت لك كل الأوراق التي تحتاجها؟
- هل كان تسجيل الوقت مرضياً؟
- هل مارس الرئيس سيطرة ملائمة؟
- هل أخذت الملاحظات بشكل جيد؟
- هل كانت إجراءات صناعة القرار مرضية؟
- هل الأعمال الناجمة عن الاجتماع واضحة؟
- هل تم توزيع محاضر الاجتماع في الوقت المناسب؟
- وعند تدقيق الاجتماع:
- قيم الأشياء التي حسن عملها، وامتدحها بما يناسب ذلك.

- قَرّر: ما الذي يجب الاستزادة في عمله؟ وما الذي يجب التقليل منه؟ وما الذي يجب عمله ولكن بشكل مختلف؟  
وزع مجالات المسؤولية.

- تأكد من أن التغييرات التي نمت الموافقة عليها يجري تقييمها بعد الاجتماع التالي مباشرة.

إن بإمكانك أن تقوم بأعمال تدقيق الاجتماعات بشكل أكثر فاعلية بكثير باستخدام مدقق خارجي. فهو سيكون أكثر قدرة على ملاحظة ما يجري بحيادية أكبر، محدداً الأمور التي تسير بشكل حسن، والأمر التي تحتاج إلى إجراء تغيير. كما أن المدقق الخارجي أقدر على الاتصال بالمجموعة ككل، وأقدر على تحدي العادات المتأصلة لدى أفرادها، وعلى تقديم النصيح حول كيفية التطوير.



## لائحة المصادر والمراجع

- Aaker, David A. & George S. Day *Marketing Research*, John Wiley, Chichester.
- Baker, Michael J. *Research for Marketing*, MacMillan, London.
- Birn Robin *The Effective Use of Market Research*, Kogan Page, London.
- Birn, R., Hague, P. & Vangelder, P. (eds) *A Handbook of Market Research Techniques*, Kogan Page, London.
- Cannon, Tom *Advertising Research*, Intertext, Aylesbury.
- Charles, C., Manz, Henry, P. and Sims Jr.: *Business without Bosses How Self-managing teams are building High-Performing companies.*
- Chisnall, Peter *Marketing Research*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Chisnall, Peter *The Essence of Marketing Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Crimp, Margaret *The Marketing Research Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Crozier, M. *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Dahl, R.A. *Pluralist Democracy in the United States*, Chicago: Rand MacNally.
- Dombrink, J. and Thompson, W. *The Last Resort: Success and Failure in Campaigns for Casinos*, Reno: University of Nevada Press.
- Easton, D. *A Framework for Political Analysis*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Ehrenberg, A.S.C. *Repeat Buying*, Edward Arnold, Sevenoaks.

- Eisinger, P.K. *The Rise of the Entrepreneurial State*, Madison: University of Wisconsin Press.
- Etzioni, A. 'Foreword', in A. Majchrzak, *Methods for Policy Research*, Beverly Hills: Sage.
- Fishkin, J.S. *Democracy and Feliberation: New Directions for Democratic Reform*, New Haven: Yale University Press.
- Forward, R. 'Introduction', in R. Forward (ed.) *Public Policy in Australia*, Melbourne: Cheshire.
- Gallie, W.B. 'Essentially contested concepts', *Proceedings of the Aristotelian Society*.
- Gorden, Wendy & Rot Langmaid *Qualitative Market Research*, Gower, Aldershot.
- Gorton, Keith & Isobel Doole *Low-Cost Marketing Research*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Green, P. & Tull, J. *Research for Marketing Decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hague, Paul and Harris, Paul *Sampling and Statics*, Kogan Page, London.
- Hague, Paul N. & Peter Jackson, *Do Your Own Market Research*, Kogan Page, London.
- Hague, Paul N. & Peter Jackson, *How to Do Marketing Research*, Kogan Page, London.
- Hague, Paul N. and Peter Jackson *Marketing Research in Practice*, Kogan Page, London.
- Hague, Paul *Questionnaire Design*, Kogan Page, London.
- Harry, S. and Dent, Jr.: *The great boom ahead your comprehensive guide to personal and business profit in the new era of prosperity*, Hyperion New York.
- Harvard Business Review, bi-monthly, Boston, Mass, US.
- Hawker, G., Smith, R.F.I. and Weller, P. *Politics and Policy in Australia*, St. Lucia: University of Queensland Press.

- Hogwood, B. and Gunn, L. *Policy Analysis for the Real World*, Oxford: Oxford University Press.
- Hollick, M. *An Introduction to Project Evaluation*, Melbourne: Longman Cheshire.
- Holtham, C.. 'Groupware and its Applications to Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.
- Jackson, Peter *Buying Market Research*, Kogan Page, London.
- Jackson, Peter *Desk Research*, Kogan Page, London.
- Jain, A.K., Pinson, P. & Ratchford, B. *Marketing Research - Applications and Problems*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Journal of the Market Research Society, quarterly, London.
- Lefebvre, H. *The Production of Space*, Oxford: Basil Blackwell.
- Leiper, N. *Tourism and Tourism Systems, Occasional Paper No. 1*, Palmerston North: Department of Management Systems, Massey University.
- Maclean, Ian (ed) *Handbook of Industrial Marketing Research*, Kluwer-Harrap, Breatford.
- Marketing, weekly, London.
- May, John *How to make Effective Business Presentations*, McGraw-Hill, London.
- O'Riordan, T. *Perspectives on Resource Management*, London: Pion.
- O. Bach: *Distribution: L'analyse des Linéaires*.
- Ostrom, E. 'An agenda for the study of institutions', *Public Choice*.
- Owen, J.M. *Program Evaluation*, St. Leonards: Allen and Unwin.
- Pal, L.A. *Public Policy Analysis: An Introduction*, Scarborough: Nelson Canada.
- Pelissero, J.P., Henschen, B.M. and Sidlow, E.L., 'Urban regimes,

sports stadiums, and the politics of economic development agendas in Chicago', *Policy Studies Review*.

Philippa, Davies: *Personal Power How to become more assertive and successful at work*.

Philippine Women's Research Collective *Filipinos for Sale: An Alternative Philippine Report on Women and Tourism*, Quezon City: Philippine Women's Research Collective.

Quade, E.S. 'Pitfalls in formulation and modelling', in G. Majone and E.S. Quade (eds) *Pitfalls of Analysis*, Chichester: International Institute for Applied Systems Analysis/John Wiley and Sons.

Ragaswamy, A., B.A. Harlam and L.M. Lodish 'INFER: An Expert Systems for Automatic Analysis of Scanner Data', *International Journal of Research in Marketing*.

Ragaswamy, A., R. Burke, J. Wind and J. Eliashberg 'Expert Systems for Marketing', *Marketing Science Institute Working Paper*.

Ragin, C.C. and Becker, H.S. (eds) *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Science Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press.

Richter, L.K. *The Politics of Tourism in Asia*, Honolulu: University of Hawaii Press.

Ripley, R.B. and Franklin, G.A. *Congress, the Bureaucracy, and Public Policy*, Homewood: Dorsey Press.

Robson, S. & Foster, A. (eds) *Qualificative Research in Action*, Edward Arnold, Sevenoaks.

Rokeach, M. *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.

Rossi, P.H., Freeman, H.E. and Wright, S.R. *Evaluation: A Systematic Approach*, Beverly Hills: Sage.

Ryan, C. *Recreational Tourism: A Social Science Perspective*, London and New York: Routledge.

## المحتويات

5	..... تقديم
7	الفصل الأول: ما هو الاجتماع
9	لماذا تفشل الاجتماعات؟
12	كيف تجعل الاجتماعات تنجح؟
14	الفصل الثاني: قبل الاجتماع
14	الرئيس: وضع جدول الأعمال
16	من المشاركون؟
19	أين نعقد اجتماعاتنا؟
24	ما الذي يجري على جدول الأعمال؟
28	كيف يُدار الاجتماع؟
32	استعدادات المشاركين
35	الفصل الثالث: أثناء الاجتماع
35	كيف تعمل المجموعات؟
39	المحافظة على الضبط
41	مناقشة كل بند
42	تشجيع المساهمات
44	إنهاء الاجتماع
45	المدير كمسجل لمحضر الاجتماع
50	المشاركة بشكل جيد

56	الافتتاح والختام
58	الوسائل البصرية المساعدة
63	المشاكسون وكيفية التعامل معهم
69	الفصل الرابع : ما بعد الاجتماع
71	المدير : كتابة المحاضر
82	الفصل الخامس : الاجتماعات المختلفة وكيفية تسييرها
84	حل المشاكل
89	الاجتماعات الاستشارية
92	الاجتماعات الالكترونية
99	الملحق أ
103	الملحق ب : تدقيق الاجتماعات
107	لائحة المصادر والمراجع

منتدى سور الأزبكية

[WWW.BOOKS4ALL.NET](http://WWW.BOOKS4ALL.NET)

# كيف تدير الاجتماعات

لا نكاد نجد مؤسسة، صغيرة أو كبيرة، مهما كان حقل اختصاصها، إلا وتشكو من ضياع وقت الاجتماعات التي لا بد منها لإدارة العمل.

تستهلك الاجتماعات جزءاً هاماً من وقت ومال المؤسسات والشركات، خصوصاً المتعددة الفروع والإدارات. قد لا تعاني من هذا الأمر الآن لأن مؤسستك في بداية عهدها، لكنك ستعاني بالتأكيد قريباً لأن مؤسستك ستكبر وتنمو.

هذا الكتاب دليلك لتنظيم وإدارة الاجتماعات وهو يهدف إلى توفير الوقت والمال وتحقيق أفضل النتائج.

نأمل أن تحصل منه على الفائدة المرجوة.

والله ولي التوفيق.

الناشر

