



الشركة القابضة  
لمياه الشرب والصرف الصحي

# برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي

## دليل المتدرب

### إدارة الاجتماعات



### مسار إداري - درجة ثانية

جدول المحتويات

٤	مقدمة:
٤	تعريف الاجتماعات:
٤	أنواع الاجتماعات:
٥	أسباب عقد الاجتماعات:
٧	مراحل عملية إدارة الاجتماعات:
٧	مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:
٩	المرحلة الثانية: مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع:
١١	الأدوار الرئيسية لأطراف الاجتماع:
١٤	المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الإنعقاد:
١٥	أساليب الاتصال السائدة أثناء الاجتماع:
١٧	أنماط المشاركين أثناء الاجتماع:
Error! Bookmark not defined.	المراجع:

## أهداف البرنامج التدريبي :

يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تمكين (كيميائي – مهندس و أخصائي تدريب )بالدرجة الثانية من أداء عملهم الوظيفي على أكمل وجه مع مراعاة لمستوى الجدارات التي ترغب بها الشركة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

في نهاية الدورة التدريبية سيكون المتدرب قادر على أن :

١. يعرف الاجتماعات و فوائدها .
٢. يحدد مستويات الاجتماعات و البروتوكول الخاص بها .
٣. يدير الاجتماع و ويساعد على تحقيق أهدافه.

## إدارة الاجتماعات

### مقدمة:

نحن عادة ما نلجأ إلى الاجتماعات عندما نرغب في الوصول لأفضل الحلول للمشكلات، نقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركين حيث أن سير الاجتماع مسئولية كل المجتمعين و ليست قاصرة على قائد الاجتماع فقط ؛ كما أنه من الضروري أن يتعلم المشاركين الأعضاء في الاجتماع بعض أبجديات إدارة الاجتماعات حتى نصل إلى الأهداف المرجوة من الاجتماع.

### نشاط ١

#### تعريف الاجتماعات:

الاجتماع هو عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر من الناس مع بعضهم لكي يتناقشوا في موضوع أو أكثر في جلسة رسمية ويكثر استخدامها في مجال الأعمال والسياسة.

يعتبر إدارة أي اجتماع فن يجب على الإداري الناجح أن يتقنه ، ولإدارة أي اجتماع يجب كما يقول الباحث كيان حصول الاجتماعات ، ومع ذلك فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة أو ضياعاً للوقت ، وكثيراً ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك الاجتماعات.

#### أنواع الاجتماعات:

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

١. من حيث المدة أو الزمن:

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

ب. اجتماعات غير دورية : تعقد كلما دعت الحاجة إليها ( ليس هناك وقت محدد لعقدتها ) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

٢. من حيث الشكل :

أ. اجتماعات رسمية : يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة مثل أسلوب التصويت في الاجتماع ، أو حق الأغلبية في إصدار القرار ، أو عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام ، أو الفترة المحددة للعضو للكلام.

ب. اجتماعات غير رسمية : لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ، غير مقيدة بقواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

٣. من حيث المستوى :

أ. اجتماعات على المستوى العالمي : مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ب. اجتماعات على مستوى الدولة : مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

ج. اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص : مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات ويجدر الإشارة إلى استحداث نوعاً جديداً من الاجتماعات وهى الاجتماعات الإلكترونية والتي تكون من خلال تطبيقات على أجهزة الحاسب الآلى أو التليفونات المحمولة أو الأجهزة اللوحية اعتماداً على شبكة الإنترنت وذلك نتيجة للمستحدثات الدولية الخاصة بظهور أحد الأوبئة.

ولا تختلف قواعد و محددات الاجتماعات العادية عن الاجتماعات الإلكترونية سوى فى التأكد من وجود التطبيق الذى سوف يتم عقد الاجتماع عليه و التأكد من إرسال الدعوة الإلكترونية إلى المدعوين إلى الاجتماع.

### أسباب عقد الاجتماعات :

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات ومن هذه المبررات:

١. الحاجة إلى اتخاذ القرار: اجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات.
٢. وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.
٣. تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.
٤. وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.
٥. تشكيل فرق عمل وسهولة توزيع المهام والمسؤوليات وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.
٦. تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية بسرعة ودقة.
٧. أفضلية الجهود الجماعية فالاجتماع وسيلة فعالة للتشاور وتقويم القرارات الفردية .
٨. القدرة على الابتكار: الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.
٩. استقبال عاملين جدد: كلما ظهرت أطراف جديدة في ساحة تتطلب منهج إقامة علاقة عمل مع آخرين يكون هناك سبب وجيه للاجتماع.

## مراحل عملية إدارة الاجتماعات:

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة وتنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.
- مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.
- مرحلة ما بعد انعقاد الاجتماع.

## مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع :

قبل أن تقرر عقد اجتماع ، عليك أن تفكر في عدة أمور ، مثل: هل الاجتماع ضروري؟ بمعنى هل ثمة حاجة ماسة للاجتماع بفريق العمل واستهلاك بعض من وقت العمل من أجل هذا الاجتماع؟ وهل هناك أي بديل ممكن عن هذا الاجتماع، كإرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني أو إجراء اتصال تليفوني أو غير ذلك من الوسائل.

عند الإعداد لعقد اجتماع لكي يكون فعال يجب مراعاة ما يلي :

١. تحديد الهدف من الاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع ).
٢. تحديد الأعضاء المشاركين في الاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه).
٣. عدد المشاركين : يجب أن تراعي عدد الأشخاص الذين ستدعوهم للاجتماع أقل ما يمكن؛ فكلما كثر عدد أعضاء الاجتماع كان عُرضة للفشل، اللهم إلا إذا كان الهدف من الاجتماع هو الحصول على معلومات أو اقتراحات من كل أعضاء الفريق، أو كانت القضية التي يتم بحثها في الاجتماع قضية عامة تخص جميع أعضاء فريق العمل.
٤. توقيت الاجتماع : اختر أنسب الأوقات لعقده؛ فأحد أسباب فشل الاجتماع عقده في الوقت غير المناسب، كان يقع حدث معين في بيئة العمل فيتم عقد الاجتماع بعد ذلك بمدة طويلة.

٥. مكان الاجتماع : يراعى أن تُعد مكان الاجتماع بشكل دقيق؛ بحيث يكون هناك تقارب جغرافي بين المشاركين فيه، وحرص على أن يكون ثمة نوع من التقارب بين هؤلاء الأشخاص أنفسهم. ويتعين كذلك تخصيص جدول للأعمال الخاصة بالاجتماع وأن ترسلها للأشخاص الذين سيشاركون في الاجتماع عبر البريد الإلكتروني؛ حتى يجهزوا أفكارهم واقتراحاتهم.

### إعداد جدول أعمال الاجتماع :

جدول أعمال الاجتماع له دور كبير في نجاح الاجتماع ، ويتولى إعداده رئيس الاجتماع والسكرتير ويجب أن يكون عبارة عن أجندة عمل واضحة ومحددة بالتوقيتات اللازمة للمواضيع لإبقاء الجميع في مسار معين وقد يتضمن جدول الأعمال المثالي النقاط التالية :

- الهدف من الاجتماع
- تاريخه
- مدته
- مكان حدوثه
- أسماء المشاركين فيه ● مواضيع المناقشة الروتينية
- مواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل ● أي أعمال أخرى تستجد.

### اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع :

يتولى سكرتير الاجتماع بإشراف المسؤول الرئيسى تحديد مكان عقد الاجتماع، ويتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، ومن تلك العوامل :

- مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين
- مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات
- توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة
- خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين
- توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات



## إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع :

يتولى أيضاً سكرتير الاجتماع بإشراف المسئول الرئيسى إعداد وإرسال الدعوات، ويراعى أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ، وأن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع

تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة ) ، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة مع مراعاة النقاط التالية :

١. **الحضور في الوقت المحدد :** إن نجاح الاجتماع يتطلب من القائد الحضور مبكراً له، بحيث يتاح له الوقت الكافي لاتخاذ كافة الترتيبات اللازمة للاجتماع واستكمال بعض المعلومات أو الأشياء الناقصة المستجدة بالنسبة للاجتماع التي يعتبر وجودها ضرورياً لنجاحه.

٢. **تهيئة المشاركين للاجتماع :** الحضور في الوقت المحدد للاجتماع سوف يعطي رئيس الاجتماع فرصة لتهيئة المشاركين فيه سواء أكان ذلك من حيث التأكد من جلوس كل شخص في المكان المخصص له مسبقاً، أو ترك ذلك مفتوحاً بحسب حضور المشاركين مع ضرورة وجود أماكن مخصصة في الغالب للقيادات في الجهاز الإداري.

- تحية المشاركين

- تقديم أي أعضاء جدد للاجتماع

- التحدث للمشاركين عن الهدف من الاجتماع وبخاصة إذا ما كان ذلك يمثل أول لقاء للمجموعة

- التذكير ببعض التعليمات أو التوجيهات سواء ما يتعلق منها بمدة الاجتماع ومواعيد الاستراحات والأمور

التي لها ضرورة لمناقشتها في هذا الاجتماع أو الأشياء المطلوبة منهم في المستقبل .

٣. **تنظيم المناقشة :** لتسير عملية تنظيم المناقشة بطريقة سليمة وصحيحة، يجب على مسئول الاجتماع مراعاة

النقاط التالية :

- **التحكم في المناقشة :** من خلال توجيه المجتمعين نحو بنود الاجتماع (جدول الأعمال) وعدم السماح بالخروج عنها إلا للضرورة التي يستلزمها النقاش حول بعض بنود الاجتماع، وهذا يتطلب منه أن يقول في بداية الاجتماع كلمة موجزة ومختصرة يبعث من خلالها رسالة واضحة للمجتمعين فيما يتصل بما ينبغي تحقيقه من الاجتماع، وفي نفس الوقت يُطلب منه إتاحة الفرصة للحاضرين لإبداء آرائهم في حدود الوقت المخصص للاجتماع، وللإحصات لما يقوله الآخرون حتى أولئك الذين قد يختلف معهم، وعدم السماح بتداخل الموضوعات، أو السيطرة على المناقشة من قبل أشخاص محددين في الاجتماع.
- **اتخاذ القرارات :** من الصعب أن يكون هناك اتفاق على الآراء بالإجماع على أغلب البنود ، لذا ومن أجل الوصول إلى قرارات سليمة في حدود الوقت المتاح للاجتماع فينبغى لرئيس الاجتماع مراعاة الآتى:
- توضيح آلية الوصول إلى قرار، وتوضيح المعايير المتعلقة بدرجة تحقيق الهدف والتكلفة الاقتصادية ودرجة القبول والمرونة .
- تسجيل الآراء الواردة حول كل بند من بنود الاجتماع، وبخاصة في المواضيع المثيرة للجدل، من قبل سكرتير الاجتماع، والصياغة الأولية للقرار المتخذ حول هذا البند بحيث يقوم رئيس الاجتماع في نهاية المناقشة بطرح القرار المقترح وأخذ آراء المشاركين حوله.
- حل الخلافات المتعلقة بالاتفاق على القرار. على أنه إذا لم تُجد محاولات رئيس الاجتماع للوصول إلى قرار متفق عليه بين المشاركين فإن بإمكانه اللجوء إلى واحد من البدائل التالية لاتخاذ القرار:
- ✓ اتخاذ قرار انفرادي، أي من طرف رئيس الاجتماع، وخاصة إذا ما كانت لديه القوة أو الصلاحية التي تسمح له بذلك .
- ✓ تأجيل الاجتماع لإتاحة الوقت لعقد جلسة أو جلسات أخرى لاحقة تكون أكثر ملائمة لاتخاذ القرار .
- ✓ إحالة الموضوع إلى طرف آخر كالتكون لجنة مشكلة لهذا الغرض أو جهة استشارية .
- ✓ التصويت من أجل الحصول على رأي الأغلبية .

✓ إحالة الموضوع إلى الشخص الأول أو السلطة الأولى في اتخاذ القرار في الجهاز، مثل مجلس

الإدارة، من أجل أن تتخذ القرار الذي تراه ملائماً بالنسبة للقضية موضوع الخلاف.

٤. **إنهاء الجلسة :** من الضروري أن يقوم رئيس الاجتماع بإنهاء الاجتماع بطريقة عملية ولبقة، وأياً كان الأمر فإن

الاجتماعات غالباً ما يتم إنهاؤها أو اختتامها في الحالات التالية :

- أن تكون كافة بنود جدول الاجتماع قد تمت مناقشتها وتم اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .
- أن يكون الوقت المتاح للاجتماع قد انتهى، حيث أن إنهاء الاجتماع في هذه الحالة سوف يعكس مصداقية وجدية رئيس الاجتماع في الالتزام بالوقت المخصص .
- شعور رئيس الاجتماع بأن المجتمعين قد فقدوا الحماس أو الاهتمام بمواصلة الاجتماع إما بسبب طول الوقت، أو الإرهاق، أو الخلاف الناشئ بين المجتمعين، أو حتى بسبب تزامنه مع عطلة أو مناسبة في اليوم التالي .

قبل أن يقوم رئيس الاجتماع بإنهاء الاجتماع، يتوجب عليه أن يعطي المشاركين ملخصاً يتعلق بما دار من مناقشات ومقترحات في الجلسة، وما تم التوصل إليه من قرارات، وبعد ذلك يمكن لرئيس الجلسة أن ينهي الاجتماع بعبارة لطيفة حاسمة كان يقول "أشكركم على مساهمتكم اللطيفة في الاجتماع وأود التذكير بأننا قد اتفقنا على ...." ثم ينهي الاجتماع .

## نشاط ٢

### الأدوار الرئيسية لأطراف الاجتماع :

#### رئيس الاجتماع:

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

٢. أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، وتلك المراحل الأربع هي:

- أ. تشكيل الاجتماع : مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
  - ب. المرحلة العاصفة : مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والأنهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
  - ج. مرحلة التطبيع : مرحلة العمل بإنتاجية ، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
  - د. مرحلة الأداء : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعاً ويحصلون على النتائج.
٣. افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة الترحيب بالمشاركين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم ، وحصر الغائبين ، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة ، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة ، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
  ٤. إختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ، وذلك بالإتفاق مع أعضاء الاجتماع.
  ٥. طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم وإستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
  ٦. إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
  ٧. توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه ( إيقاف النقاشات الجانبية ، إستئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة .... الخ ) .
  ٨. حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
  ٩. فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
  ١٠. إختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض ، والمتعالي ، والمتعصب ، والثرثار ، والمنطوي .... الخ).
  ١١. بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الإتفاق وتدوينها أولاً بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الإختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للإتفاق.

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

في نهاية الاجتماع عليك أن تذكر المشاركين بالأهداف التي عقد الاجتماع من أجلها، وبالإجراءات التي سيتم العمل عليها؛ والنتائج التي تم التوصل إليها.

### أعضاء الاجتماع:

يعتمد نجاح الاجتماع على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب ، ومن هذه الأدوار:

١. معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
٢. قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
٣. الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
٤. عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
٥. الإستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
٦. الإستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
٧. الإستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
٨. الابتعاد عن الإتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
٩. الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الإستفسار.

**المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الإنعقاد:**

هي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :

**توثيق الاجتماع:**

فور انتهاء الاجتماع يتم إعداد محضر مطبوع بذلك على أن يتضمن النقاط التالية:

أ. عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.

ب. قائمة الأشخاص المشاركين.

ج. اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا

د. اسم رئيس الاجتماع

هـ. جدول الأعمال

و. ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.

ز. خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

ح. تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع

عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

**تقييم الاجتماع :**

يعتبر تقييم الاجتماع من قبل رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين خطوة هامة وهي تهدف إلى التعرف على

المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

والطريقة البسيطة للقيام بذلك ملء الأعضاء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل

مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك ؟ نعم / لا.

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

### متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

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

- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.
- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة ، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

### أساليب الاتصال السائدة أثناء الاجتماع:

في العمل الجماعي وعلى وجه التحديد في الاجتماعات عادة ما تتبع عملية الاتصال وتبادل المعلومات أساليب محددة أثناء أداء المهمة. هذه الأساليب يمكن حصرها في خمسة نماذج رئيسية وفقاً لدرجة المركزية واللامركزية:

- ١- نموذج "النجمة": يشير إلى أن كل المعلومات تمر من خلال شخص واحد .
- ٢- نموذج حرف "Y": يشير إلى درجة عالية من المركزية في الاتصال وتبادل المعلومات بين الأعضاء المشاركين في الاجتماع وأيضاً تمر المعلومات من خلال شخص واحد.
- ٣- نموذج "الدائرة": يشير إلى وجود درجة عالية من اللامركزية في الاتصال بين أعضاء المجموعة وتبادل المعلومات .
- ٤- نموذج "الشبكة" ذو القنوات المتعددة : يشير إلى درجة من الانفتاح بين الأعضاء المشاركين .
- ٥- نموذج السلسلة : يشير إلى درجة من الانغلاق حيث أن المعلومات تسير عبر سلسلة من الأفراد

وتوجد عوامل تؤثر على قرارات أطراف الاجتماع بتبنى أسلوب دون غيره :

- طبيعة رئاسة الاجتماع، وخصائص المهمة المنيطة بها (من بينها ضغوط أو إلحاح الوقت لإنجاز هذه المهمة)
- شخصيات الأفراد المشاركين في الاجتماع، ودرجة التفاعل القائمة بين أعضاء الجماعة حيث يؤثر الأسلوب المتبع على دقة نقل الرسالة واستقبالها من قبل الأعضاء كما يؤثر على مستوى أداء المهمة ودرجة الرضا بين أعضاء المجموعة.

فالرسالة قد تكون أكثر دقة من النقل بين أعضاء المجموعة عندما تمر هذه الرسالة من خلال قنوات قليلة ومحددة ومباشرة قدر الإمكان.

وتؤثر تلك الأساليب على أداء المهمة ورضا الأفراد، ويتضح ذلك من خلال درجة المركزية أو اللامركزية والانفتاح أو الانغلاق التي يتصف بها النموذج المستخدم في عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين في الاجتماع فكلما كان الاتصال بين أعضاء المجموعة يتسم بدرجة عالية من المركزية (أو الانغلاق) كما في نموذج "النجمة" ونموذج "Y" أدى ذلك إلى تدني درجة التفاعل بين أعضاء المجموعة ومحدودية تبادل المعلومات والعكس صحيح.

**مثال** إذا ما نظرنا إلى شخص "أ" في نموذج "النجمة" والشخص "هـ" في النموذج حرف (Y) فسنجد أن هناك احتمالاً كبيراً بأن تفاعل الشخصين مع بقية الأعضاء محدود جداً. في حين أننا عندما ننظر إلى هذين الشخصين (أ،هـ) في نموذج الدائرة ونموذج الشبكة نجد أن درجة التفاعل بين هذين الشخصين وبقية الأشخاص الآخرين عالية جداً.



### فاعلية الأفراد المشاركين في الاجتماعات وفقاً لنموذج الاتصال السائد:

نجاح الأفراد المشاركين في الاجتماع في القيام بدورهم يعتمد على درجة سهولة الاتصال فيما بينهم بما يمكنهم من تبادل المعلومات، وبما يتيح لهم من حرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق، لأن وجود أي عائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في الاجتماع ودون التعبير عن آرائهم، قد يؤدي إلى الحد من فعالية المجموعة في أداء الدور أو الأدوار المناطة بهم .

حيث يتضح أن درجة فاعلية الأفراد المشاركين في الاجتماعات تعتمد على نموذج أو نوع الاتصال السائد بين أعضاء المجموعة الذي يعكسه بناء الجماعة وطبيعة المهمة أو المشكلة التي تعمل على معالجتها فكلما كانت المهمة تتطلب إجراءً سريعاً ودرجة محدودة من المعلومات والخبرة فإن نموذج "النجمة"، أو نموذج حرف (Y) قد يكون أكثر النماذج ملاءمة بالنسبة لعملية الاتصال بين أعضاء المجموعة.

أما إذا كانت المهمة تتطلب درجة عالية من الخبرة والمعلومات، ودقة في اتخاذ القرار، كما هو الحال بالنسبة لمعظم الاجتماعات ذات المهام الإبداعية، فإن نموذج الشبكة ربما يكون أكثر النماذج ملاءمة بالنسبة لعملية الاتصال بين أعضاء المجموعة .

### أنماط المشاركين أثناء الاجتماع :

#### نشاط ٣

قد يلاحظ رئيس الاجتماع بعض السلوكيات التالية بين الأطراف المشاركين:

- أطراف يحاولون تحفيز الأعضاء وتوجيههم نحو إنجاز المهام التي من أجلها تشكلت الجماعة .
- أطراف يحاولون العمل على بقاء المجموعة متماسكة وعلى عملها كوحدة واحدة من خلال الوصول إلى قرارات مشتركة وتشجيع الأعضاء على المشاركة وحل المشكلات القائمة بينهم .
- أطراف يحاولون العمل على تحقيق مآربهم الشخصية على حساب الآخرين وإعاقة المجموعة عن تحقيق أهدافها ويكون بعضهم مصدراً للصراع أثناء الاجتماعات .

تعد الاجتماعات من المجالات التي ينشأ فيها الصراع والخلاف بين الأفراد، حيث يحاول كل طرف التأثير في الطرف الآخر. يضاف إلى ذلك أن الاجتماع يضم مجموعة من الأفراد يختلفون في شخصياتهم وخلفياتهم، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل لديهم. ومن أهم الأنماط الشائعة بين الأعضاء المشاركين في الاجتماعات ما يلي :

- الشخصية الساكتة (الخجولة).
- الشخصية الثرثرة .
- الشخصية المهملة .
- الشخصية العازفة عن الاجتماع (السلبية).
- الشخصية المجادلة (المشاغبة) .
- الشخصية المدعية للمعرفة .
- الشخصية غير المتعاونة.
- الشخصية المتصيد للأكطاء .
- الشخصية الخبيرة.
- الشخصية القوية.
- الشخصية الإيجابية.

#### نشاط ٤

للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)



### قام بالإعداد والمراجعة وابداء رأى للإصدار الثانى من هذا البرنامج:

الشركة القابضة	د/ الحسن الصادق
شركة الدقهلية	د/ أحمد مختار
شركة الفيوم	د/ أحمد ممدوح
شركة الغربية	د/ أيمن العماوى
شركة الغربية	د/ سعيد أحمد عباس الضاحى
شركة الدقهلية	د/ شريف الشافعى
شركة الفيوم	د/ صابر علوانى
شركة الدقهلية	د/ محمد أحمد حامد
شركة مياه القاهرة	أ/ محمد جمال
شركة مطروح	د/ محمد سمير
شركة سوهاج	د/ محمود أحمد السيد عز العرب
الشركة القابضة	د/ محمود جمعه
الشركة القابضة	د/ وائل عبدالرحيم أبو المجد
شركة صرف الإسكندرية	أ/ إسلام فاروق
شركة الشرقية	م/ رانيا محمد أحمد عامر
شركة البحيرة	م/ محمد غنيم
شركة الغربية	أ/ محمود صلاح
شركة الدقهلية	د/ نيفين منصور

\*ترتيب الأسماء حسب الأبجدية