

إدارة الاجتماعات

إعداد: سامح محمد

ماجستير إدارة أعمال

هذه المقالات تم نشرها في:

موقع الإدارة والهندسة الصناعية

<http://samehar.wordpress.com>

2008

حقوق النشر محفوظة للمؤلف

المحتويات

| | |
|----|----------------------------|
| 3 | إدارة الاجتماعات |
| 11 | إعداد دعوة الاجتماع |
| 15 | إعداد محضر الاجتماع |
| 20 | من سمات الاجتماعات الفاشلة |

إدارة الاجتماعات.... Meeting Management

فبراير 8, 2007 في 8:52 ص .

كتبت في مقالة سابقة عن سمات الاجتماعات الفاشلة. أناقش هنا كيفية إدارة الاجتماعات بنجاح. الاهتمام الأكبر في هذه المقالة هو باجتماعات العمل

ما هو اجتماع العمل؟

هو تحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة. تختلف اجتماعات العمل عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تُعقد لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقا. الاجتماعات قد تكون مخططة قبل فترة طويلة مثل عدة ساعات أو عدة أيام أو عدة شهور وقد يتم عقد الاجتماع في الحال لمواجهة مشكلة طارئة. تتصف بعض اجتماعات العمل بالرسمية الشديدة مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة وبين شبه الرسمية مثل الاجتماعات بين إدارتين من إدارات المؤسسة.

ما فائدة الاجتماعات؟

الاجتماع يُتيح تبادل الخبرات أو نقل معلومات أو مناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة أو اتخاذ قرارات تحتاج أن يتفق عليها أكثر من فرد أو أكثر من جهة. فعندما يكون لدينا مشكلة في العمل -مثل عيوب في المنتج النهائي أو انخفاض الإنتاجية أو تناقص المبيعات- ونحاول الوصول إلى سبب المشكلة فإن عقد اجتماع بين الاطراف ذات الصلة بالموضوع ليبحث الأسباب ومناقشتها يكون مفيدا جدا للوصول إلى الأسباب الحقيقية. كذلك يتم عقد اجتماعات لنقل نعلومات وتقييم الأداء واتخاذ قرارات مثل اجتماعات تقييم الأداء السنوية واجتماعات الجمعيات العمومية للشركات.

بدائل الاجتماعات

لا تُنس قبل الدعوة لعقد اجتماع أن هناك بدائل للاجتماعات. عقد الاجتماعات يعني حاجة المدعُوين للاجتماع للانتقال إلى مكان الاجتماع وتفرغهم للاجتماع حتى انتهائه ثم العودة إلى مكان عملهم. هذا الوقت المستهلك والذي قد يصاحبه مصاريف انتقال قد يتم توفيره بإحدى بدائل الاجتماعات إذا ما كانت تفي بالغرض. من هذه البدائل:

المُحادثات التلفونية، تبادل المراسلات، استقصاء مكتوب، إصدار تقرير، تبادل المعلومات إلكترونيا، توزيع نشرة دورية

أحيانا يكون الاجتماع هو أنسب وسيلة وأحيانا يكون اتصال تلفوني كافيا وأحيانا تكون أي وسيلة من الوسائل الأخرى هي المناسبة. هذا يتوقف على عدة أمور مثل طبيعة المعلومات التي يُراد تبادلها أو الحصول عليها أو طبيعة القرارات التي نريد أن نتفق عليها.

أمثلة:

أ- نريد عقد اجتماع لكي نتعرف على تقييم العملاء لمنتجاتنا. ربما أمكننا إرسال اسقضاء للعملاء لمعرفة رأيهم أو طلبنا منهم ملأه عند حضورهم لمكان البيع. على الجانب الآخر فإن عقد اجتماع يساعد على استيضاح مقصد العميل والقدرة على رؤية تعبيرات وجهه. يدخل في المفاضلة هنا طبيعة المنتج وتقبل العملاء لتخصيص وقت للاجتماع مع مندوب الشركة.

ب- مدير المبيعات يود عقد اجتماع مع مديري الإنتاج ليُخبرهم بأرقام المبيعات في الفترة السابقة. طالما لن يكون هناك نقاش وكل ما هو مطلوب هو إبلاغهم بالأرقام فالاجتماع لا فائدة منه.

ت- مدير قسم التطوير يدعو لاجتماع لكي يشرح لمسئولي الإنتاج النظام الجديد المقترح لتخطيط الإنتاج ولكي يتعرف على آرائهم. الاجتماع هنا قد يكون أفضل وسيلة للحاجة لتوضيح فائدة التغيير وأهدافه وشرح النظام المقترح والحصول على رأي المشرفين

ث- المدير يريد عقد اجتماع مع مرؤوسه لكي يناقشا أداء المرؤوس في الفترة السابقة. الاجتماع هنا لا بديل عنه إذ إن مناقشة هذه الأمور وجها لوجه هي أفضل وسيلة لمنع سوء الفهم وإتاحة الفرصة للتوضيح والمناقشة

عند المفاضلة بين عقد اجتماع وبين بدائل الاجتماعات فلا بد من ان نأخذ في الاعتبار تكلفة عقد الاجتماعات. فإشك ان مدير الشركة سيعقد اجتماعات أقل مع مديري الأفرع في القارات المختلفة عما لو كانوا جميعا في نفس البلد. وكذلك يؤخذ في الحسبان أهية الموضوع وخطورة عدم عقد الاجتماع

الاجتماعات عن طريق الحاسوب او عن طريق شبكة الفيديو يمكن تصنيفها على انها اجتماعات أو بدائل للاجتماعات. هذه الوسائل تمكننا من عقد اجتماعات بينما كل منا يتواجد في مكان مختلف

سمات الاجتماع الناجح

الاجتماع الناجح هو اجتماع له سبب قوي لعقده ويُعقد في مكان ووقت مناسبين ويؤتي ثماره من حيث المناقشة وتبادل الآراء والاتفاق على قرارات ويستغرق الوقت المناسب ويستتبعه خطوات تنفيذية

تنظيم الاجتماع

ما الذي عليك أن تفعله حين تقوم بتنظيم (قيادة) اجتماع؟ نستعرض هنا هذه الأمور مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع

أولاً: قبل الاجتماع

الحاجة للاجتماع: اسأل نفسك أولاً: "هل هناك حاجة للاجتماع؟" فإن لم يكن هناك حاجة فلا تُضَيِّع وقتك ووقت الآخرين. أما إن كانت هناك حاجة حقيقية فلا تتردد في عقد الاجتماع

الهدف وجدول الأعمال: حدد الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستتم مناقشتها (جدول الأعمال أو أجندة الاجتماع). لا تحاول مناقشة العديد من المواضيع المتفرقة التي تحتاج وقتاً طويلاً والتي لا تخص كل الحاضرين. تذكر أنه يمكنك عقد عدة اجتماعات أخرى. يمكنك التناقش مع الزملاء أو المرؤوسين أو المشاركين في تحديد هدف الاجتماع والنقاط التي ستناقش. في الاجتماعات المطولة قد يكون من

المناسب والمفيد تخصيص وقت محدد لكل نقطة من النقاط التي ستناقش. أما في الاجتماعات القصيرة (من خمس دقائق إلى ساعة ونصف) فربما يكون تحديد وقت لكل نقطة أمراً مبالغاً فيه. تأكد من أن الهدف من الاجتماع وجدول الأعمال مناسباً لكي لا تفاجأ في الاجتماع بأن هذه النقاط لا تحتاج مناقشة أو أنها قد بحثت من قبل أو أنه ينبغي مناقشة أشياء أخرى قبل الوصول إلى هذه النقاط

المدعوون (المشاركون): حدد الأسماء أو الوظائف التي تحتاج لدعوتها للاجتماع. من المهم ألا تدعو احداً لا علاقة له بالموضوع أو لن يستفيد أو يُفيد بحضوره الاجتماع. وعلى نفس الدرجة من الأهمية ألا تنسى أن تدعو شخصاً أو جهة لها دور كبير في الاجتماع. لماذا؟ لأن دعوة شخص للاجتماع بدون أن يكون هناك سبب جيد لحضوره يؤدي إلى ضياع وقت هذا الشخص وإصابته بالإحباط وكذلك يؤدي إلى عدم شعوره هو والآخرين بجدية الاجتماعات، علاوة على أن زيادة عدد الحاضرين يعني زيادة صعوبة التناقش والتحاوُر بشكل جيد. أما عدم دعوة شخص له تأثير كبير في الاجتماع فإنه سيؤدي إلى عدم القدرة على الوصول إلى الهدف من الاجتماع نتيجة عدم وجود ذلك الشخص الذي نحتاج أن نعرف منه معلومات مهمة أو نستشيريه في القرار أو نحتاج موافقته على القرار وبالتالي سنُضطر إلى عقد الاجتماع مرة أخرى أو اتخاذ قرارات غير سليمة

عندما يكون عدد المشاركين في حدود عشرة أفراد أو أقل يكون التفاعل جيداً أما عند زيادة العدد فإن تنظيم الاجتماع يكون أصعب والوقت المتاح لمشاركة كل فرد أقل. في بعض الحالات يمكن تلافي زيادة العدد بعقد الاجتماع أكثر من مرة مثل أن تقوم بعرض نظام عمل جديد على كل إدارة من إدارات المؤسسة في اجتماع منفصل. ولكن في بعض الحالات يكون لابد من زيادة العدد مثل الجمعيات العمومية والاجتماعات التي تحتاج خبرات كثيرة وممثلين لجهات مختلفة كثيرة

الزمان: حدد زمان الاجتماع بما يتناسب مع الحاضرين. فلا بد أن يكون زمن الاجتماع مناسباً لهم وهذا قد يتطلب الاتصال بهم تلفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لمعرفة الأوقات المناسبة لهم. عليك أن تراعي العطلات الرسمية وأوقات بداية ونهاية العمل وأوقات الراحة. تجنب عقد الاجتماعات الداخلية التي تدوم لمدة ساعة مثلاً قبل فترة الراحة أو الغداء أو نهاية الدوام مباشرة لأن الاجتماع قد يطول لربع ساعة أخرى. كذلك تجنب عقد الاجتماع بعد الراحة مباشرة أو عند بداية الدوام لأن هذا قد يؤدي إلى تأخر كثير من المدعوين وحضورهم غير مستعدين حيث أن بعضهم قد يحتاج استرجاع موضوع الاجتماع قبل الاجتماع مباشرة. خذ في اعتبارك كذلك مواعيد الصلاة

يُفضّل تحديد مدة الاجتماع حتى يعرف المدعوون متى يفرغون من الاجتماع. ليس هناك مدة مناسبة لكل الاجتماعات فبعض الاجتماعات قد تدوم لربع ساعة وبعضها قد يدوم لساعة أو اثنين أو أكثر. إن كانت معظم الاجتماعات في المؤسسة تستمر لساعتين فأكثر ففي الغالب هناك خطأ كبير في إدارة الاجتماعات. لا تنس أن الاجتماعات هي أحد أنشطة العمل وليست هي العمل نفسه. تُوقع إمكانية أن يطول الاجتماع قليلاً وبالتالي تأكد من إمكانية استخدام مكان الاجتماع لمدة أطول قليلاً. بعض الاجتماعات قد يكون طويلاً نظراً لطبيعة الموضوع وفي هذه الحالة ينبغي تحديد فترة راحة قصيرة كل ساعة ونصف تقريباً حتى لا يفقد الحاضرون تركيزهم. راع في مواعيد فترات الراحة مواعيد الصلاة حتى لا تضطر لإيقاف الاجتماع للراحة ثم إيقافه مرة أخرى للصلاة وحتى تتجنب خروج ودخول الحاضرين لأداء الصلاة

المكان: حدّد مكان الاجتماع والذي يجب أن يكون مناسباً للعدد الذي سيحضر الاجتماع بمعنى أن يكون حجم القاعة أو الغرفة أو منضدة الاجتماعات مناسباً لذلك العدد - ليس كبيراً ولا صغيراً. تُوقع احتمالية زيادة العدد قليلاً. تأكد من وجود الوسائل المساعدة للتحاوُر والعرض في مكان الاجتماع والتي تتوقع

استخدامها مثل سبورة، عارض بيانات، شاشة عرض، فيديو، حاسوب. حاول اختيار مكانا يسهل الوصول إليه ويكون مجهزا بوسائل التدفئة أو التبريد إن كان هناك حاجة لذلك. في حالة الاجتماعات الطويلة (التي تستمر بضع ساعات) فسيكون عليك توفير بعض المشروبات أو الأطعمة ويكون من الضروري وجود دورات مياه قريبة من مكان الاجتماع

ادرس كيفية جلوس المشاركين. في حالة الاجتماعات الصغيرة (من شخصين إلى ستة أشخاص) قد تكون منضدة مستديرة جيدة جدا وقد تكون منضدة مربعة أو بيضاوية أو مستطيلة مناسبة كذلك. أما في الاجتماعات الأكبر فإن استخدام منضدة مستطيلة أو بيضاوية أو الجلوس على شكل مستطيل يكون مفضلا. في حالة العدد الكبير (أكبر من أربعين) قد يكون من الأفضل أن يجلس المشاركين في صفوف على شكل هلال بحيث يجلس قائد الاجتماع على منصة لكي يراه الجميع ويستطيع كذلك أي شخص المشاركة. تأكد من ان المقاعد مريحة ولكن لا تستخدم مقاعد مريحة جدا كي لا يغلب النعاس الحاضرين. اترك مسافة قدر 30 سنتيمتر-بقدر الإمكان- بين كل مقعدين

دعوة الاجتماع: جهز دعوة اجتماع موضحاً فيها مكان وزمن الاجتماع وأسماء أو وظائف المدعوين للاجتماع وموضوع الاجتماع والنقاط التي سيتم مناقشتها. لماذا؟ أولاً: لكي يعرف المدعوين أنهم مدعوون للاجتماع ويعرفون زمانه ومكانه. ثانياً: لكي يستعد المدعوون للاجتماع بدراسة الموضوع او تحضير بيانات أو التحاور فيما بينهم. ثالثاً: لكي يكون الجميع على بينة من موضوع الاجتماع والنقاط المختلفة التي ستطرح وبذلك تقل فرص الخروج عن تلك النقاط اثناء الاجتماع. تأكد أن الدعوة للاجتماع واضحة وانك لم تنس توضيح أي أمر ذي أهمية فتأكد أنك حددت مكان الاجتماع وزمانه بما لا يقبل اللبس وأن أسلوب كتابة الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستطرح مكتوب بطريقة واضحة وأنت حددت المدعوين بشكل واضح. يمكنك ان تطلب من زميل قراءة دعوة الاجتماع وإبداء رأيه قبل إرسالها للمدعوين. إن لم يكن مكان الاجتماع معروفاً للمدعوين فقم بتوضيح ذلك في دعوة الاجتماع عن طريق الكتابة أو إضافة خريطة بسيطة. إن كان الاجتماع مقرراً منذ فترة طويلة فقد يكون من المناسب تذكير المشاركين قبل الاجتماع بيوم عن طريق البريد الإلكتروني أو التليفون. إن كان موضوع الاجتماع قد يفهم خطأ من بعض المشاركين أو إن كان دور بعض المشاركين غير واضحاً فيمكنك الاتصال بهم تليفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لتوضيح الأمور. دعوة الاجتماع تكون قصيرة بحيث تكون مكونة من ورقة واحدة او ورقتين في أغلب الأحيان

توزيع المستندات: إن كنت ستوزع مستندات أو تقارير أو بيانات على المدعوين لقراءتها قبل الاجتماع فتأكد من توزيعها قبل الاجتماع بوقت كاف لقراءتها. الهدف من توزيع مستندات وتقارير وغيرها قبل الاجتماع أن يكون المدعوين على دراية بتفاصيل الموضوع قبل بدء الاجتماع وذلك لتقليل وقت الاجتماع. كن واعياً في اختيار ما ترسله للمدعوين للاطلاع عليه قبل الاجتماع فلا ترسل كم كبير من الأوراق أو التقارير التي ليست ضرورية والتي يصعب قراءتها. إن أمكن حاول تجهيز تقرير مختصر يوضح الموضوع وقد تُرفق به بعض البيانات. إن كنت ستقوم بتوزيع بعض المستندات أثناء الاجتماع فتأكد من تجهيزها قبل الاجتماع بوقت كاف. من المستندات الجيدة التي قد توزعها قبل أو عند بدء الاجتماع هو [تقرير 3](#) نظراً لسهولة قراءته

من الأشياء الجيدة التي يجب عرسها بشدة في المؤسسة أن يقوم العاملون بالاستعداد الجيد للاجتماعات والاطلاع على المعلومات المرسله إليهم. ولكن عليك أن تتوقع أن المدعوين في بعض الأحيان لن يقرأوا ما أرسلته إليهم ولن يمكنك إلزامهم بذلك خاصة عندما يكون المدعوون من مؤسسة أخرى كعميل أو مورد. هذه ليست الحالة المثالية ولكنها تحدث كثيراً في عالمنا العربي وأنت مضطر للتعامل مع هذا

الموقف. لذلك فقد تقوم بتجهيز بعض النسخ الإضافية من التقرير للتوزيع أثناء الاجتماع لكي يحصل عليها من لم يطلع عليها ولم يحضرها إلى الاجتماع. وقد تكون مستعداً لعرض الموضوع في بداية الاجتماع بالشرح وقد تستعين ببعض الوسائل المساعدة البسيطة

تجهيز البيانات: قم بتجهيز أي بيانات قد تحتاجها في الاجتماع. ثوِّق البيانات والحقائق يؤدي إلى تقليل المهاترات والجدال وتقلل فرص تأجيل الاجتماع لجمع بيانات كان من السهل جمعها قبل الاجتماع. حاول توقع أسئلة المدعويين وجهز الإجابات بقدر الإمكان

ثانياً: أثناء الاجتماع

بدء الاجتماع: كُن متواجداً قبل موعد بدء الاجتماع وحاول البدء في الموعد المحدد. قد يتأخر بعض المدعويين لأسباب مقبولة وغير مقبولة. قد يمكنك أن تبدأ على الرغم من تأخر بعض الحاضرين ولكن في أحيان أخرى سوف تُضطر للانتظار لحين حضور شخص ما لما يلعبه من دور أساسي في ذلك الاجتماع. عدم احترام المواعيد هي عادة سيئة عند بعض الناس وعليك التعامل معها. من المفترض أن تشجع المؤسسة ثقافة احترام مواعيد الاجتماعات ولكن ماذا عن الاجتماعات مع أطراف خارجية؟ إنك لن تستطيع إلزام الجميع باحترام المواعيد. ولكن يمكنك تقليل تأثير ذلك بالاتصال بالحاضرين قبل الاجتماع لتذكيرهم بموعد الاجتماع، وبمحاولة بدء الاجتماعات في موعدها طالما كان ذلك ممكناً، وبشكر هؤلاء الذين يحضرون في الموعد المحدد

الدقائق الأولى: ابدأ بالترحيب بالحاضرين ثم التذكير بالهدف من الاجتماع وجدول الاجتماع. الترحيب قد يأخذ دقيقة أو بضع دقائق حسب طبيعة الاجتماع فحين يكون الاجتماع داخل نفس المؤسسة لا نحتاج للكثير من الترحيب ولكن حين يكون الاجتماع مع جهة أخرى فربما يكون من المناسب بدأ الاجتماع ببعض عبارات الترحيب والكلام الودي. فم بالترحيب بشكل صادق ولا تقم به بشكل روتيني. لاحظ أن الدقيقة أو الدقائق القليلة التي ترحب فيها بالحاضرين ليست وقتاً ضائعاً لأنها ضرورية لتفاعل الحاضرين بشكل جيد وشعورهم بالارتياح النفسي. ولكن انتبه لكيلا يأخذ الترحيب وقتاً طويلاً

الالتزام بهدف الاجتماع وجدول الأعمال: لا تخرج عن موضوع الاجتماع واتبع جدول الأعمال الموضوع. إن خرجت أنت عن موضوع الاجتماع فلن تستطيع أن تطلب من الآخرين عدم طرح مواضيع غير مدرجة في جدول الأعمال. هذا يتطلب بالطبع أن يكون جدول الأعمال قد أعد بشكل سليم وإلا فسُتفاجأ أحياناً بأنه هناك نقاط يجب مناقشتها قبل مناقشة النقاط المذكورة في جدول الأعمال. تجنب الانسياق إلى موضوعات عامة أو مشاكل ثانوية أو مشاكل مهمة ولكن لا علاقة لها بموضوع الاجتماع. قد تُثار مواضيع عمل أخرى ذات أهمية في الاجتماع وهذا لا يعني مناقشتها في الاجتماع ولكن يمكنك عقد اجتماعات أخرى في وقت لاحق لمناقشة تلك المواضيع المهمة. الخروج عن موضوع الاجتماع هو من أشهر أسباب فشل الاجتماعات فاحترس من الوقوع في هذا الخطأ

الابتعاد عن الشواغل الأخرى: لا تنشغل بالرد على التليفونات أو بأي أمور خارجة عن الاجتماع بقدر الإمكان. هذه أول خطوة لتطلب من الحاضرين إغلاق تليفوناتهم. لا تسمح لمن ليسوا في الاجتماع بمقاطعة الاجتماع إلا في حالات الضرورة القصوى جداً

الوسائل المساعدة: استخدم الوسائل المساعدة المناسبة مثل السبورة في حالات عصف الذهن أو عرض البيانات لمناقشة نتائج وأرقام أو عرض رسومات وخرائط. استخدام هذه الوسائل بشكل جيد يساعد كثيراً في كفاءة الاجتماع. الوسيلة المناسبة تختلف من اجتماع لآخر ولا يُشترط أن تكون هي الوسيلة الأكثر

تقدماً. يمكنك استخدام السبورة لكتابة مقترحات حل المشكلة ثم تقوم بوضع علامة على الحلول التي تُستبعد ثم تقوم بترقيم الحلول الباقية حسب أفضليتها فهذا يمنع العودة لمناقشة أحد الحلول المرفوضة لأن السبورة توضح أننا ناقشنا هذا الحل وتوصلنا لعدم جديته. يمكنك استخدام عارض البيانات لعرض أرقام وإحصائيات فهذا سيجعل الجميع يرون نفس الأرقام وستتجنب الوقت الضائع في أن تقول “عندكم في صفحة كذا في التقرير في العمود الثاني رقم المبيعات وفي صفحة كذا...” ويمكنك استخدام عرض البيانات كذلك لعرض صور للمنتج مثلاً ويمكنك استخدام الحاسوب مع عارض البيانات لعرض نتائج بعض المقترحات..... وهكذا

المشاركة الفعالة: شجع الحاضرين على المشاركة بخلق جو يساعد على ذلك. أظهر الاحترام لكل الآراء ولكل الحاضرين واطهر اهتمامك بمشاركتهم. أتح الفرصة للجميع بالمشاركة بإعطائهم فرصة للكلام وبمنع الآخرين من مقاطعتهم أو احتقار آرائهم

وسائل التحليل واتخاذ القرارات: استخدم الوسائل المساعدة في تحليل المشاكل عند الحاجة مثل عصف الذهن ومخطط هيكل السمكة ومخطط باريتو. استخدم التصويت لاتخاذ القرار في الحالات المناسبة.

السيطرة على الاجتماع: عند الحاجة، وجه نظر الحاضرين إلى عدم الخروج عن الموضوع أو استخدام النقد الجارح أو تكرار ما تم مناقشته من قبل. توقع أن تجد بين المشاركين من يتكلم كثيراً ومن يتحدث بانفعال زائد ومن يستهين بآراء الآخرين. عليك أن تتعامل مع كل حالة بحكمة وبما تسمح به سلطتك بالنسبة للآخرين

محضر الاجتماع: قم باختيار شخص ما من مرؤوسيك أو زملائك بتسجيل النقاط الأساسية في الاجتماع تمهيداً لكتابتها كمحضر للاجتماع. محضر الاجتماع لا بد أن يحتوي على مكان وزمان وموضوع الاجتماع وأسماء المشاركين وأهم النقاط التي نوقشت وأهم نتائج وقرارات الاجتماع وكذلك اسم معد محضر الاجتماع. محضر الاجتماع يكون مختصراً وعادة يكون في حدود ورقة أو ورقتين في اجتماعات العمل العادية

قبل نهاية الاجتماع: انه الاجتماع بتلخيص أهم ما اتفق عليه وبالخطوات التالية ومن سيقوم بالتنفيذ ومن سيقوم بالمتابعة. قد تحتاج لعمل نفس الشيء عند انتهاء كل نقطة من نقاط جدول الأعمال. في بعض الأحيان قد تجد أن زمن الاجتماع لم يكف لبحث الموضوع بصورة تمكننا من اتخاذ القرار. في هذه الحالة لا تحاول اتخاذ قرار لمجرد أن يكون الاجتماع قد انتهى بقرارات ولكن اطلب استكمال بحث الموضوع في اجتماع لاحق

نهاية الاجتماع: في النهاية عليك أن تُختم ببعض كلمات الشكر كما بدأت بكلمات الترحيب. قد تكتفي ببعض كلمات مثل “نشكركم على حضوركم ومشاركتكم الفعالة” في حالة الاجتماعات مع زملاء يعملون في نفس المؤسسة وفي نفس الموقع. أما في حالة الاجتماعات التي يأتي إليها بعض المشاركين من مدينة أخرى أو قارة أخرى فقد تأخذ بضع دقائق بعد نهاية الاجتماع لشكرهم وتحيتهم وقد تسألهم عن رحلة عودتهم. تذكر أن العلاقة الودية مع الآخرين تساعد على التعاون معهم مستقبلاً

ثالثاً: بعد الاجتماع

توزيع محضر الاجتماع: قم بكتابة محضر الاجتماع وتوزيعه (أو إرساله) في خلال يوم أو يومين. تحرر الدقة والأمانة في كتابة محضر الاجتماع حتى لا يعترض أحد عليه

المتابعة: تجنب عقد اجتماعات ناجحة لا يعقبها تنفيذ للقرارات. لذلك قم بمتابعة تنفيذ القرارات أو تأكد من أن هناك من يقوم بذلك. في بعض الحالات قد يكون من الجيد طلب تقديم تقرير بتطور التنفيذ أو عقد اجتماع بعد فترة لمتابعة التنفيذ ومناقشة أي مشاكل أو دراسة تأثير تنفيذ القرارات وما إذا كانت قد أدت إلى النتائج المرجوة

تقييم الاجتماع: الإنسان يتعلم من أخطائه إذا كان لديه الرغبة في معرفة أخطائه. لذلك فإن قدرتك على إدارة الاجتماعات والمشاركة فيها تتحسن إذا قمت بالتفكير في أداؤك في الاجتماع بعد انتهائه وتحليل أسباب القصور والتفكير في كيفية التغلب عليها. قد تسأل بعض الزملاء عن رأيهم في إدارتك للاجتماع أو مشاركتك فيه. يُمكن كذلك أخذ رأي العاملين في المؤسسة في بعض الاجتماعات (أو كل فترة زمنية كسنة أشهر أو سنة) عن طريق استقصاء أو عن طريق الأحاديث غير الرسمية

المشاركة في الاجتماع

لكي تكون مشاركا جيدا قم بالاستعداد للاجتماع بجمع ومراجعة أي بيانات أو معلومات قد تطلب منك أو يُتطرق إليها في الاجتماع في مجال تخصصك أو وظيفتك. إن لم يكن جدول الأعمال واضحاً أو لم تفهم دورك في هذا الاجتماع فاتصل بمنظم الاجتماع للاستيضاح. إن كنت ستحتاج أي وسائل مساعدة في الاجتماع (مثل عارض بيانات أو سبورة أو الدخول على الشبكة الدولية) فتأكد من توفرها في مكان الاجتماع عن طريق الاتصال بمنظم الاجتماع. في حالة الاجتماعات التي تتضمن تفاوض ادرس موقفك التفاوضي وما تريد الوصول إليه. ادرس كذلك موقف الفريق الآخر وأساليبه التفاوضية. تناقش مع مديرك إن لزم الأمر لمعرفة الحدود التي يمكنك التفاوض فيها

اذهب إلى مكان الاجتماع قبل الموعد بدقائق قليلة لكي تتأكد من تواجدك عند بداية الاجتماع. خذ معك أي بيانات قد تحتاجها وأي تقارير وصلتك من منظم الاجتماع. تعرف على المشاركين واستغل تلك الفرصة لبناء علاقة عمل طيبة معهم. حاول بداية الاجتماع إن امكن وأنت هادئاً ونشيطاً ولست بحاجة عاجلة للأكل أو الشرب أو الذهاب لدورة المياه

شارك في المناقشة بجدية واستخدم عبارات واضحة ومهذبة. ركز على الهدف من الاجتماع وتجنب الصراعات الشخصية. قد تختلف مع آخرين في وجهة نظرك ولكن لا تحول الاختلاف إلى معركة شخصية. اترك للآخرين الفرصة في التعبير عن رأيهم. لا تستخدم الاجتماع للتشهير بأخطاء الآخرين أو للتهرب من مسؤولياتك ولكن كن بئاء في مناقشتك. احترم نظام الاجتماع وتعاون مع منظم الاجتماع للسيطرة على الاجتماع. لا تتخل عن صدقك وأمانتك وأنت تعرض حججك في الاجتماع مهما تكن الضغوط

لا تجلس طوال الاجتماع مُتبتاً نظرك على شاشة حاسوبك المحمول فالهدف من الاجتماع أن نتفاعل كبشر - وليس كحواسيب- وأن نرى وجوه بعضنا البعض. أغلق هاتفك المحمول وفي حالات الضرورة اجعله "صامتاً" ولا تتردد عليه إلا في حالة الضرورة القصوى جدا وفي هذه الحالة استاذن منظم الاجتماع واخرج للرد في أقل وقت ممكن. لا تدخل في أحاديث جانبية مع من بجوارك حتى وإن كانت في موضوع الاجتماع. لا تعبت بلحيتك كثيرا وأنت تستمتع للآخرين ولا تُمض الوقت مُتأملاً في قاعة الاجتماع. يجب أن يكون لديك قناعة داخلية بأهمية الاجتماع نظراً لحاجتك لخبرات الآخرين وهذه القناعة يجب أن تظهر في إنصائك للآخرين والمشاركة في المناقشة

بعد الاجتماع، انقل وجهة نظر المشاركين في الاجتماع لمن يُهمه الأمر من مديرِك ومروؤسيك وزملائك ليَتعرفوا على خلفية قرارات الاجتماع. شارك بدورك في تنفيذ القرارات التي اتفق عليها

وأخيراً، ادرس أي مشاكل حدثت لك في الاجتماع وفكر في كيفية التغلب عليها في المستقبل

من المواقع المفيدة في هذا الموضوع:

<http://www.ngoce.org/content/meetm.doc> إدارة الاجتماعات

Management Basics Meeting

http://www.fin.ucar.edu/hr/staff_dev/mtg_man/index.html

Meetings Managing

http://www.managementhelp.org/grp_skill/meetings/meetings.htm

How to Lead

<http://www.ohrd.wisc.edu/academicleadershipsupport/howto1.htm>

من المراجع التي استعنت بها

Manager's Manual Essential

<http://www.amazon.com/Essential-Managers-Manual-Robert-Heller/dp/0789435195>

الاجتماعات - إعداد دعوة الاجتماع

مارس 15, 2007 في 3:14 ص

أمثلة لدعوة الاجتماع أو Meeting Invitation

ناقشت في مقالة سابقة كيفية إدارة الاجتماعات وتناولت أهمية كتابة دعوة الاجتماع بشكل يبين المعلومات الأساسية مثل: مكان وزمان الاجتماع، المشاركون، قائد الاجتماع مدة الاجتماع، موضوع الاجتماع، جدول الأعمال، أي خطوات تحضيرية مطلوبة. لمزيد من التوضيح أستعرض هنا بعض الأمثلة لدعوات تكون سببا في فشل الاجتماع ثم أستعرض في النهاية دعوة اجتماع مكتوبة بشكل جيد

دعوة اجتماع

السادة مديري الأقسام مدعوين لاجتماع يوم السبت القادم الساعة التاسعة صباحا في غرفة الاجتماعات رقم 3- وذلك لمناقشة أمور خاصة بالعمل

ما رأيك في دعوة الاجتماع هذه؟

إنها توضح من هم المدعوون ومكان وزمان الاجتماع. ولكنها لم توضح سبب الاجتماع بل إنها تشير إلى أن الاجتماع له علاقة بالعمل. هل هذا توضيح لموضوع الاجتماع؟ من المؤكد أن اجتماع العمل سيكون له علاقة بالعمل فما الفائدة من ذكر ذلك في الدعوة. نتيجة لعدم علم المدعوين بموضوع الاجتماع ولا بجدول الأعمال ولا بدورهم في الاجتماع فإن أحدا منهم لن يكون مستعدا للاجتماع فلا يمكنه تحضير بيانات أو دراسة أي موضوع لأنه لا يعرف ما هو الموضوع. يترتب على ذلك أن يفاجئ المدعوون بأن الاجتماع يناقش موضوع يحتاج منهم تجهيز بيانات أو استشارة آخرين وربما إجراء تجارب أو الاتصال بجهات خارج المؤسسة كالموردين أو العملاء. وقد يأخذ الاجتماع أحد اتجاهين. الاتجاه الأول هو الإصرار على اتخاذ قرارات في الاجتماع وبالتالي تصدر قرارات غير سليمة لأنها لم تعتمد على دراسة الموضوع بشكل جاد. الاتجاه الثاني هو تأجيل الاجتماع أو بلغة أخرى عقد اجتماع آخر بعد دراسة الموضوع

المشكلة الأخرى في هذه الدعوة هي أنها لم توضح مدة الاجتماع. هل الاجتماع سيستمر لمدة نصف ساعة أو ساعتين أو ثلاث ساعات؟ ومما يزيد الأمر سوء أن الموضوع غير مبين فلا يستطيع المدعوون توقع مدة الاجتماع. وبالتالي فإن المدعوين لا يستطيعون تنظيم جدول عملهم في الفترة التالية للاجتماع. فبعض المدعوين قد يضطر لإتاحة عدة ساعات في جدول عمله للاجتماع وهو ما قد يؤدي إلى تأخير بعض الأعمال الهامة. والآخر قد يُتصور أن الاجتماع لن يزيد عن نصف ساعة وبالتالي يعطي مواعيد عمل بعد ميعاد الاجتماع بنصف ساعة وهو ما يؤدي إلى مشكلة إذا طال الاجتماع عن ذلك

تجدر الإشارة إلى أن عدم تحديد موضوع الاجتماع قد يكون أمرا مقبولا فقط في الحالات التي يقوم فيها شخص بإعلان أمر هام وسري مثل أن يعلن إفلاس الشركة أو استقالته أو دمج الشركة مع شركة أخرى.

ولكن في الاجتماعات العادية التي يتم فيها اتخاذ قرارات فإن الموضوع وجدول الأعمال ودور المشاركين لابد أن يكون واضحا

دعوة لحضور اجتماع

السادة السكان مدعوون لاجتماع يوم الجمعة القادم بعد صلاة الجمعة. رجااء الحضور للأهمية

هذه الدعوة تماثل سابقتها في الأخطاء وتتفوق عليها. فهي لم تحدد جدول الأعمال ولا موضوع الاجتماع ولم تحدد مدة الاجتماع. بداية الاجتماع محددة بانتهاء صلاة الجمعة وهو ما يختلف من مسجد لآخر وبالتالي فبعض السكان سيحضرون مبكرا وينتظرون الآخرين. مكان الاجتماع غير محدد ولكن يمكننا افتراض أنه يوجد مكان محدد لاجتماعات السكان وإن كان يفضل كتابته. هذه الأمور تؤدي إلى عدم حضور كثير من السكان لأنهم لا يعرفون ما هو سبب الاجتماع والبعض الآخر قد يحضر ثم يجد أنه لم يكن هناك سبب لحضوره. هذا كذلك يفتح الباب لأي أحد أن يطرح أي موضوع وهو ما يؤدي لتطرق الاجتماع لمواضيع كثيرة وهو ما يؤدي عادة إلى عدم اتخاذ قرارات أو اتخاذ قرارات خاطئة

دعوة اجتماع

السيد مدير المدرسة يدعوكم لحضور اجتماع لمناقشة الأمور التعليمية في المدرسة وذلك لكي تصل المدرسة إلى المستوى المنشود

موضوع الاجتماع: رفع مستوى التدريس اللغات والعلوم بالمدرسة

مكان الاجتماع: غرفة الاجتماعات الرئيسية بالمدرسة

قائد الاجتماع: السيد مدير المدرسة

موعد الاجتماع: يوم الأحد 11 مارس 2007 الساعة الثانية ظهرا

المشاركون: جميع المدرسين والإداريين

جدول الأعمال

- 1- مناقشة مستوى تدريس اللغة الإنجليزية وإمكانية تحسينه من الساعة الثانية إلى الثالثة
- 2- مناقشة مستوى تدريس اللغة العربية وإمكانية تحسينه من الساعة الثالثة إلى الرابعة
- 3- مناقشة مستوى تدريس العلوم وإمكانية تحسينه من الساعة الرابعة إلى الخامسة

رجاء الالتزام بموعد الاجتماع

مدير المدرسة

تحريرا في 5 مارس 2007

ما رأيك في دعوة الاجتماع هذه؟

هذه الدعوة تميزت بتوضيح الموضوع وجدول الأعمال ومكان وزمان الاجتماع ومدة الاجتماع وسبب الاجتماع. هذا جيد ولكن هناك مشكلة في هذه الدعوة وهي أن جميع المدرسين والإداريين سيحضرون الاجتماع. ألا ترى أن معظم الإداريين وكثير من المدرسين لن يكون لهم دور في الاجتماع؟ لماذا يقضي مدرس التاريخ ومدرس الألعاب الرياضية ثلاث ساعات في اجتماع لا يخصه. ما الذي سيساهم به المسئول عن حافلات نقل الطلبة أو المسئول عن الأظعمة بالمدرسة؟ انظر إلى التأثير السلبي لحضور كم كبير من الأشخاص. لا شك أن القاعة ستكون مٌزحمة بعشرات المدرسين والإداريين. بل لَوُنظرت إلى جدول الأعمال لوجدت أن هذا الاجتماع يمكن تقسيمه إلى ثلاثة اجتماعات أولها لمناقشة تدريس الإنجليزية والآخر لتدريس العربية والثالث لتدريس العلوم. وبهذه الطريقة يمكن دعوة مدرسي الإنجليزية فقط للاجتماع الأول ومدرسي العربية للثاني ومدرسي العلوم للثالث مما سيجعل عدد المشاركين أقل ويوفر وقت المدرسين للأعمال الأخرى. يمكن كذلك دعوة من له علاقة بكل اجتماع من الإداريين فمثلا قد يدعى مسئول معمل اللغات لاجتماعي اللغة العربية والإنجليزية ويدعى مسئول معمل العلوم لاجتماع العلوم وكذلك قد يحضر وكلاء المدرسة كل الاجتماعات. الأمر الأخير هو أن مدة الاجتماع ثلاث ساعات ومع ذلك لم يتم تحديد وقت للراحة في جدول الأعمال

من: إدارة التدريب

إلى: إدارة الإنتاج- قسم صناعة الزجاج

دعوة اجتماع

تدعوكم إدارة لتدريب إلى حضور الاجتماع السنوي لمناقشة احتياجات إدارتكم التدريبية

موضوع الاجتماع: مناقشة الاحتياجات التدريبية لإدارة الإنتاج في عام 2008

مكان الاجتماع: غرفة الاجتماعات رقم 5 بمبنى إدارة التدريب

قائد الاجتماع: مدير التدريب

موعد الاجتماع: يوم الأحد 18 مارس 2007 الساعة الثانية ظهرا

المشاركون: مدير قسم الزجاج والمشرفين على الإنتاج

جدول الأعمال

1- مناقشة نقاط القوة والضعف في التدريب خلال العام المنصرم (ثلث ساعة)

2- مناقشة الاحتياجات التدريبية الفنية (ثلاثة أرباع ساعة)

3- مناقشة الاحتياجات التدريبية الإدارية (نصف ساعة)

برجاء دراسة الاحتياجات التدريبية قبل الاجتماع وذلك في ضوء التغيرات التكنولوجية المتوقعة ونقاط الضعف لدى العاملين. وكما تعلمون فإن نتيجة الاجتماع تؤخذ كأساس لعمليات التدريب في العام القادم

في حالة وجود أي استفسار عن الاجتماع فيرجاء الاتصال بإدارة لتدريب على تلفون 1234

مدير التدريب

الأستاذ/ محمد نور

تحريرا في 7 مارس 2007

ما رأيك في هذه الدعوة؟ إن الأمور كلها واضحة فالمكان والزمان والموضوع والحضور وجدول الأعمال موضحين بشكل جيد في الدعوة. كذلك فإن الاستعداد المطلوب من جهة قسم تصنيع الزجاج موضح في الدعوة. من الجيد وجود رقم التلفون للاستفسار عن أي شيء يخص الاجتماع

هل لابد لكل اجتماع من دعوة اجتماع؟ هناك اجتماعات عمل تتسم بانخفاض الطابع الرسمي مثل أن يطلب المدير من المرؤوس أن يجتمع به لمناقشة أدائه ففي هذه الحالة قد لا يتم كتابة دعوة اجتماع. قد يقوم المدير بطلب اجتماع فوري لمواجهة مشكلة ما. قد تتفق مع زميلك في نفس الشركة ونفس القسم ونفس المكان على أن تجتمع معه لمناقشة أمر ما فيكون من السخف كتابة دعوة اجتماع. ولكن في هذه الحالات فإنه يتم إخبار مرؤوسك أو زميلك بكل أركان دعوة الاجتماع مسبقا شفويا بمعنى أنه سيكون على علم بمكان وزمان وهدف الاجتماع وما عليه أن يجهزه قبل الاجتماع. في حالة الاجتماعات التي تعقد بشكل فوري لمواجهة مشكلة طارئة جدا فإن على منظم الاجتماع أن يعلن سبب الاجتماع وأهدافه في بداية الاجتماع

إعداد محضر اجتماع

مارس 20, 2007 في 12:25 م .

ناقشتُ في عدة مقالات سابقة “إدارة الاجتماعات” وكيفية إعداد دعوة اجتماع. أناقش هنا كيفية كتابة محضر الاجتماع Minutes of Meeting. محضر الاجتماع هو وسيلة لتسجيل أهم أحداث وقرارات الاجتماع فهو يخدم عدة أهداف

- تسجيل قرارات الاجتماع بحيث لا تُنسى وبحيث يُمكن متابعتها
 - توضيح نتائج الاجتماع لمن لم يحضر الاجتماع
 - توضيح الجهات والأشخاص الذين حضروا الاجتماع
 - تلخيص مناقشات وقرارات الاجتماع
- من الفوائد غير المباشرة لمحضر الاجتماع أنه يوضح ما إذا كان الاجتماع انتهى إلى قرارات أم أنه كان مجرد جلسة حوار ومناقشات لا فائدة منها

مكونات محضر الاجتماع

لابد أن يحتوي محضر الاجتماع على المعلومات الأساسية وهي: موضوع الاجتماع، مكان وزمان الاجتماع، أسماء الحاضرين والجهات التي يُمثلونها في الاجتماع، اسم رئيس أو مقائد الاجتماع، اسم مُعد محضر الاجتماع، تاريخ كتابة محضر الاجتماع، القرارات التي اتخذت، أي أحداث يكون هناك قيمة من تسجيلها. قد يتم توضيح تاريخ الاجتماع التالي ووقت انتهاء الاجتماع. وقد يتم تسجيل اعتذار من اعتذر عن حضور الاجتماع

كيف تقوم بتسجيل المسودة الأولى لمحضر الاجتماع؟

إذا أوكل إليك تسجيل محضر الاجتماع فعليك أن تأخذ الأمر على محمل الجد لأن إعداد محضر الاجتماع بشكل مُحدد وواضح يُساهم بشكل أساسي في نجاح الاجتماع في الوصول إلى غايته. فقد يتسبب غموض محضر الاجتماع أو إغفاله لذكر أمر هام في حدوث مشاكل عديدة مثل عدم تنفيذ بعضا من قرارات الاجتماع أو التسبب في حدوث تنازع بين الجهات المشتركة في الاجتماع

يجب أن تكون عل علم بموضوع الاجتماع وسبب انعقاده وجدول الأعمال. يجب أن تحضر قبل انعقاد الاجتماع وأن تصطحب معك الأدوات التي ستستخدمها لتسجيل المسودة الأولى لمحضر الاجتماع. هذه

الأدوات قد تكون قلم وعدة أوراق وقد تكون جهاز تسجيل صغير أو جهاز MP3 أو حاسوب. قم بتسجيل أسماء من حضروا الاجتماع أو قم بتمرير كشف حضور واطلب من كل مشارك التوقيع أو وضع علامة أمام اسمه أو تسجيل اسمه إن لم يكن مسجلا. يُفضل أن تجلس قريبا من قائد الاجتماع حتى يمكنك استشارته في أي أمر متعلق بمحضر الاجتماع. تأكد من أنك تعرف أسماء المتحدثين ويمكنك رسم شكل تخطيطي لأماكن جلوس المشاركين بحيث ترجع إليه عند الحاجة ويمكنك أن تطلب من

المتحدث تقديم نفسه. فم بتسجيل القرارات وأهم المناقشات والتوضيحات التي قيلت. لا تُحاول تسجيل كل كلمة وكل رأي ولكن سجل الأشياء الهامة. لا تُسجل الأحاديث الخارجة عن أمور العمل ولا تُسجل تفاصيل المناقشات. سجل القرارات والمواضيع حسب ترتيب حدوثها في الاجتماع أو حسب ترتيب جدول الأعمال. كُن حريصا ودقيقا فيما تكتب لكيلا يرفض المشاركون بعد ذلك التوقيع على محضر الاجتماع. قد تتأكد أ من قبول المشاركين لما كتبتة وذلك قبل نهاية الاجتماع أو قبل الانتقال إلى فقرة أخرى في جدول الأعمال

بعض الاجتماعات يكون لها طابع رسمي جدا مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجالس الإدارات وما إلى ذلك. هذه الاجتماعات قد تتميز بصيغة محددة لمحضر الاجتماع أو باشتراطات خاصة. في هذه الحالات عليك مراعاة تلك الاشتراطات الخاصة. في هذه المقالة نتحدث عن اجتماعات العمل الرسمية العادية

بعد الاجتماع فم بإعداد مسودة محضر الاجتماع مما سجلته أثناء الاجتماع واعرضها على قائد الاجتماع ثم مررها على المشاركين للتوقيع أو إبداء أي ملاحظات ثم قم بتوزيع المحضر الاجتماع النهائي. حاول إنجاز مسودة محضر الاجتماع في أقرب وقت بعد الاجتماع. في بعض الاجتماعات الرسمية جدا يتم التصديق على محضر الاجتماع في أول الاجتماع التالي

محضر الاجتماع قد يتكون من ورقة أو اثنتين أو عدة أوراق حسب تفاصيل الاجتماع ومدى رسميته. قد يتم إرفاق بعض المستندات بالاجتماع كجدول زمني أو رسم توضيحي

أمثلة للأخطاء في إعداد محضر اجتماع:

المثال الأول: المثال التالي يوضح محضر اجتماع لتحديد سبل تقليل وقت انتظار العملاء قبل الحصول على الخدمة

محضر اجتماع

موضوع الاجتماع: تقليل وقت انتظار العملاء قبل الحصول على الخدمة

مكان الاجتماع: غرفة الاجتماعات رقم 5

قائد الاجتماع: مدير العمليات- إبراهيم سعد

موعد الاجتماع: يوم الأحد 11 مارس 2007 الساعة الثانية ظهرا

الهدف من الاجتماع: دراسة كيفية تقليل وقت انتظار العملاء بعد وصول عدة شكاوى خلال الشهر الماضي

ملخص لما دار في الاجتماع

بعد دراسة الموضوع تقرر الآتي:

- تحسين مكان الانتظار
- تقليل الوقت اللازم لخدمة العميل
- تدريب موظفي المبيعات لرفع مستواهم

ماذا نلاحظ على دعوة الاجتماع السابقة؟ بالإضافة إلا أن الدعوة لم توضح من هم المشاركون في الاجتماع فإن هناك خطأ فادح. هل تعرف ما هو؟ إن الدعوة لم تحدد من سيقوم بتنفيذ القرارات ولا متى سيتم تنفيذها ولا كيف سيتم تنفيذها. إن القرارات هي عبارة عن شعارات عامة جدا وغير دقيقة. من الطبيعي أن يُعقد نفس الاجتماع بعد عدة أشهر ولا يكون شيئا قد تغير وبالتالي تكون الاجتماعات كعدمها بل عدمها أفضل في هذه الحالة

المثال الثاني: المثال التالي يوضح محضر اجتماع لتحديد لدراسة أسباب المشاكل في جودة المنتج وأسلوب تحسينها

محضر اجتماع

موضوع الاجتماع: رفع مستوى الجودة

مكان الاجتماع: غرفة الاجتماعات رقم 5

قائد الاجتماع: مدير الجودة- إبراهيم سعد

موعد الاجتماع: يوم الأحد 11 مارس 2007 الساعة الثانية ظهرا

المشاركون:

حسن فريد - مدير الإنتاج

فتحي نور - مدير التخطيط

محمد أحمد - مدير الصيانة

نبيل كريم- مهندس الجودة

الهدف من الاجتماع: دراسة أسباب مشكلات جودة المنتج وأسلوب تحسينها

ملخص لما دار في الاجتماع

بدأ الاجتماع الساعة الثانية والنصف وقد بدأ بشرب بعض العصائر ثم حدد مدير الجودة أهداف الاجتماع. وقد تحدث مدير التخطيط موضحاً أن معظم المشاكل هي بسبب أخطاء في الإنتاج مما أثار حفيظة مدير الإنتاج الذي ادعى أن جميع عمليات الإنتاج تتم بشكل رائع. وقد أبدى مدير الصيانة تحفظه على اتهامات مدير الإنتاج بأن أعمال الصيانة لا تتم بشكل جيد. وبعد ذلك توقف الاجتماع لفترة راحة خمس دقائق

بعد فترة الراحة قرر المجتمعون:

- تشكيل فريق عمل من إدارة الجودة والإنتاج والصيانة والتخطيط لدراسة أسباب مشاكل جودة المنتج على أن تقدم تقريرها لمديري الإدارات خلال عشرة أيام
- يتم عقد الاجتماع التالي يوم الأحد 25 مارس الساعة الثانية ظهراً في نفس المكان بعد ذلك حياً مدير الجودة جميع الحضور وتبادلوا الأحاديث الودية

مدير الجودة

تحريراً في 12 مارس 2007

ماذا تلاحظ على دعوة الاجتماع السابقة؟

إنها تحتوي على معظم المعلومات الأساسية ولكن يعيبها أمر خطير وهو أنها تبدو كوصف تفصيلي لما حدث في الاجتماع. محضر اجتماع العمل ينبغي أن يقتصر على الأشياء الهامة وخاصة القرارات أما وصف الأحاديث التي دارت وقترات الراحة فهو أمر لا يُكتب في محضر الاجتماع

المثال الثالث: المثال التالي يوضح محضر اجتماع لتحديد جدول الرحلات في المدرسة في نصف العام الدراسي الثاني

محضر اجتماع

تم عقد اجتماع بهدف تحديد جدول الرحلات في نصف العام الدراسي الثاني وذلك في غرفة الاجتماعات الرئيسية بالمدرسة. وقد قاد الاجتماع الأستاذ الفاضل مدير المدرسة- حسن سامح وقد بدأ الاجتماع يوم الأحد 11 مارس 2007 الساعة الثانية ظهرا. وقد حضر الاجتماع وكلاء المدرسة ومشرف الرحلات ومشرفو المواد

وقد تم الاتفاق على أن تبدأ الرحلات برحلة إلى متحف العلوم في الأسبوع الخامس ثم يلي ذلك رحلة إلى مصنع أسمنت الشرق في الأسبوع السابع. وقد تقرر أن تكون هناك رحلة ترفيهية إلى مدينة الألعاب مرة أسبوعيا في الأسابيع من التاسع إلى الثاني عشر. وسوف يوق مشرف الرحلات بالتعاقد مع شركة النقل حسب الجدول الموضوع. وسوف يتولى مدرس التربية الرياضية الإشراف على الرحلات الترفيهية ويتولى مدرس العلوم الإشراف على رحلة متحف العلوم ويتولى مدرس الدراسات الإشراف على رحلة الشرق للأسمنت. وسوف يسمح بحضور مرافق مع كل طالب مع الأخذ في الاعتبار أن كل رحلة ستتكون من حافلتين بمعنى أن عدد الطلبة والمرافقين في كل رحلة سيكون ثمانون فردا. وسوف يتم توفير وجبات خفيفة في كل رحلة وسوف يتولى مشرف الرحلات تنسيق ذلك مع مطعم المدرسة

ماذا تلاحظ على دعوة الاجتماع السابقة؟ على الرغم من أنها احتوت معلومات دقيقة وواضحة ووضحت المسؤوليات إلا أن أسلوب إخراجها سيء لأن القارئ لا يستطيع الوصول إلى أي معلومة سوى بقراءتها كلها. من المفضل توضيح المعلومات الأساسية كالزمان والمكان والمشاركين وموضوع الاجتماع وقائد الاجتماع على شكل نقاط كما سبق في الدعوتين السابقتين. كذلك يجب توضيح قرارات الاجتماع في شكل نقاط أو في شكل جدول. فكان من الأنسب وضع جدول يوضح مواعيد الرحلات ثم توضيح النقاط العامة أسفل الجدول على شكل نقاط منفصلة

لعلك تكون أدركت بعض الأخطاء في كتابة محضر الاجتماع مما يساعدك على تلافيها عند قيامك بإعداد محضر اجتماع

[مواقع حول نفس الموضوع:](#)

[minutes of meeting How to take](#)

http://www.ehow.com/how_3815_minutes-business-meeting.html

[minutes Taking](#)

<http://www.ala.org/ala/acrlbucket/is/organizationacrl/tipsacrl/tipstakingminutes.htm>

[Tips of taking minutes](#)

<http://www.ala.org/ala/acrlbucket/is/organizationacrl/tipsacrl/tipstakingminutes.htm>

<http://www.wikihow.com/Take-Minutes> [How to take minutes](#)

من سمات الاجتماعات الفاشلة

ديسمبر 6, 2006 في 8:25 ص .

الاجتماعات التي تهدف إلى مناقشة مواضيع العمل والوصول إلى قرارات هي وسيلة هامة للوصول إلى القرارات السليمة. ولكن في بعض الأحيان أو ربما كثير من الأحيان تتميز الاجتماعات بالفشل وتصبح مضيعة للوقت. من سمات الاجتماعات الفاشلة

ما قبل الاجتماع

أ- دعوة عدد كبير من الحاضرين ربما وصل إلى الثلاثين أو الأربعين. ويزيد الطين بلة أن تكون غرفة الاجتماعات غير مجهزة لاستقبال هذا العدد

ب- عدم وضوح الهدف من الاجتماع والمواضيع التي ستناقش والقرارات المطلوب اتخاذها

ت- عدم التحضير الجيد للاجتماع بقراءة تقارير والوقوف على الحقائق مما يؤدي إلى اعتماد الاجتماع على المهارات والصوت المرتفع وكذلك الاستماع لأول مرة للحقائق في الاجتماع

ث- عدم توفر أدوات مساعدة للاجتماعات في غرفة الاجتماعات مثل عارض البيانات وشاشة أو سبورة

بداية الاجتماع

أ- عدم احترام ميعاد الاجتماع... الاجتماع يبدأ بعد ميعاده بربع أو نصف ساعة والحاضرون يتوافقون تباعاً والداعي للاجتماع (منظم الاجتماع) قد يحضر متأخراً

ب- عدم وضوح الهدف من الاجتماع. تجد الحاضرين يتساءلون لماذا عُقد هذا الاجتماع ولا يعرفون الإجابة

ت- توجيه المناقشة بالنلميح إلى القرار الذي يريد المدير اتخاذه قبل مناقشة الحقائق

ث- عدم حضور أشخاص لهم دور أساسي في موضوع الاجتماع. عدم حضور هؤلاء الأشخاص قد يكون نتيجة عدم دعوتهم أصلاً أو نتيجة عدم إهتمامهم بالحضور أو نتيجة تعمدهم عدم الحضور لكي يفشل الاجتماع

ج- وجود عدد من الحاضرين الذين لا يعرفون سبب وجودهم

وسط الاجتماع

أولاً: الحوار واتخاذ القرار

أ- الخروج عن موضوع الاجتماع إلى موضوعات فرعية أو خارجية تماماً واستعذاب التحوار فيها

ب- الدخول في تفاصيل دقيقة وبالتالي فقدان التركيز على الهدف الأصلي للاجتماع

ت- عدم تشجيع لغة الحوار والمناقشة والحقائق واحترام المتبادل. تجد هذا يوبّخ ذاك وشخص يستهزئ بزميله

ث- المزاح والضحك الزائد (التهريج) خلال الاجتماع بالنكات الكثيرة

ج- عدم السماح للحاضرين بعرض الحقائق بشكل مرتب ومقاطعهم بالأسئلة والمهاجمة

ح- مهاجمة الشخص الذي يقوم بعرض الموضوع والاعتراض على ترتيبه في عرض الموضوع مما يجعله غير قادر على استكمال الشرح

خ- تَنَاقُش من لا يَعْرِف مع من لا يَعْرِف عن ما لا يَعْرِفون

د- عدم السيطرة على الاجتماع وعدم منع من يريد فشل الاجتماع من تنفيذ مخططه

ذ- قيام المستمعين بالشرح الجانبي لبعضهم

ر- التحدث عن كلام جميل ومواضيع عظيمة ثم لا يتم تنفيذ أي شيء

ز- شخص يتكلم "المدير" والباقون يصدقون على كلامه وتحول الاجتماع الذي يفترض أن تناقش فيه حقائق ومعلومات إلى محاضرة في مبادئ الحياة والعمل يلقيها كبير الاجتماع

س- سيطرة المصالح الشخصية على مناقشات الاجتماع

ش- الكذب والنفاق

ثانياً: أمور تنظيمية

أ- السماح للحاضرين باستخدام التليفون المحمول داخل غرفة الاجتماعات. وهذا يكون في منتهي السوء عند وجود عدد كبير من الحاضرين

ب- التدخين داخل غرفة الاجتماعات

ت- السماح بهبوط لغة الحوار

ث- دخول وخروج الحاضرين من وإلى الاجتماع

ج- استدعاء أشخاص لحضور الاجتماع بعد بدء الاجتماع بمدة كبيرة

نهاية الاجتماع

أ- طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية

ب- عدم الانتهاء بقرارت واضحة. تجد الاجتماع ينتهي وكلّ يمضي إلى حال سبيله ولا أحد يدري هل تم اتخاذ قرار أم لا

ما بعد الاجتماع

أ- الكل مستاء ومتملل

ب- الأمور لا تتحسن..... لا أحد يفعل شيئاً

الاجتماعات التالية

أ- تكرار نفس الأخطاء كل اجتماع