



# ادارة الاجتماعات طرق إدارة المنافسات الفرقة الرابعة كلية التربية الرياضية



أستاذ المقرر د/ يونس أنور

# المقدمة :-

## هل تعلم

١. أن معظم المديرين يقضي ٥٠% - ٨٠% من وقت العمل في الاجتماعات.
٢. أن عدد الاجتماعات التي تعقد كل يوم عمل في الولايات المتحدة الأمريكية يبلغ خمسة عشر مليون اجتماع.
٣. أن المديرين من الطبقة المتوسطة في المملكة العربية السعودية يشترك كل منهم في أربع لجان تقريباً وتجتمع كل لجنة مرة واحدة أسبوعياً.
٤. أن بعض المديرين سيشارك في حوالي (٤٠٠) اجتماع سنوياً بينما يشترك معظم المديرين فيما يقرب من (١٠٠) اجتماع سنوياً.
٥. أن العديد من الاجتماعات هام جداً، يوفر الوقت وينجز لك العمل المطلوب ولكن الكثير من الاجتماعات أيضاً مضيع للوقت.

# والآن

١. هل تشكل الاجتماعات مشكلة في حياتك ؟
٢. ما هو حجم هذه المشكلة ؟
٣. كم تقضي من الوقت في الاجتماعات ؟
٤. كيف ينظر إلى الاجتماعات ؟ وهل هذه النظرة صحيحة ؟
٥. هل تدير الاجتماعات بشكل جيد ؟
٦. وهل تشارك في الاجتماعات بفاعلية ؟

# مفهوم الاجتماعات

□ عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين

□ الاجتماعات الفعالة هي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرىضى غالبية الأعضاء

# الانطباعات عن الاجتماعات

□ إن إدارة أي شيء تعني ضرورة 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 .

# أهمية الاجتماعات

التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع الخبرات والتخصصات .

التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية

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

# أهمية الاجتماعات

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

□ إتاحة الفرصة للقادة لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين .

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

## احسب تكلفة اجتماعاتك

بفرض ان عدد الاعضاء ٩

$9 \times [5 \text{ ساعات في المتوسط} + 2 \text{ ساعة مواصلات وخلافه}]$

$= 63 \text{ ساعة} \times 50 = 3150 \text{ ساعة}$

او  $25 \times \text{لقاء سنوى} = 1575 \text{ ساعة من عمر كل فرد}$

أي  $1575 \text{ ساعة} \div 24 \text{ ساعة في اليوم}$

$= 66 \text{ يوم كامل مستخدم من العمر في الاجتماعات}$



## لماذا نعد الاجتماعات؟

- اطار مناسب لتحقيق المسؤولية التضامنية فى الاداره .
- من افضل الوسائل لإتخاذ القرار الجماعى المبني على الشورى .
- التحقق من متابعة ما تم الإتفاق على إنجازة وتبادل الخبرة فيها .
- جملة العقول والخبرات أثناء الحوار الجيد أكبر بكثير من مجموع كل عقل وخبرة على حده  $1+1$   
 $1+1+1+1+1+1=14$  او  $35$  او.....

## لماذا نعقد الاجتماعات ؟

- قوة الشعور بالإنتماء والتلاحم .
- إمكانية الاستفادة من تكامل الأنماط المختلفة من الأعضاء لصالح الهدف .
- مناخ جيد للإبداع والإبتكار .
- تبني القرارات والحماس لتنفيذها بشكل جيد .

## لماذا نعقد الاجتماعات؟

- التغلب على نزعات الفردية وغلو الفرد وتقلبات المزاج ونواحي الضعف الطبيعيه.
- التأكيد الدائم على الأولويات وتوحيد الرؤا في المهام الاساسية والسياسات والضوابط.

# أنواع الاجتماعات

أولاً: من حيث المدة أو الزمن

■ **اجتماعات دورية** : وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه

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

# أنواع الاجتماعات

## ثانياً: من حيث الشكل

- **اجتماعات رسمية** : وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة ( أسلوب التصويت في الاجتماع ، حق الأغلبية في إصدار القرار ، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام ، الفترة المحددة للعضو للكلام ) .
- **اجتماعات غير رسمية** : وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار



# أنواع الاجتماعات

## ثالثًا: من حيث المستوى

- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي
- اجتماعات على مستوى الدولة
- اجتماعات على مستوى الولايات أو المحافظات ..... الخ

# أنواع الاجتماعات

- من حيث الانتظام
- ومن حيث الصلاحية
- ومن حيث الرسمية
- ومن حيث النظم والإجراءات



# أما أهم هذه التقسيمات فهو حسب الهدف من الاجتماع

- اجتماعات عرض المعلومات
- اجتماعات اتخاذ القرارات: (متابعه – تسيير الامور  
(.....-.....)



## الفوائد الرئيسية للتخطيط للاجتماعات:

- يعمل التخطيط على توضيح الأهداف لكل من القائد والأعضاء
- يبين التخطيط مسبقاً الإمكانيات المادية والبشرية والمعلومات والمدخلات المطلوب استخدامها
- يحدد التخطيط مراحل البنود والوقت اللازم لإنجاز كل بند
- يحسم الأولويات واسلوب اتخاذ القرار واسس اتخاذه
- يمكن التخطيط من تطبيق مبدأ والأولوية ودراسة البدائل وتقييمها ومن ثم البدء بما هو أهم



# التخطيط للاجتماع مسئولية من؟؟

□ حالة عملية (( المهمة المستحيلة ))

# من يحضر الاجتماعات ؟

- اولاً: قائد الاجتماع
- ثانياً: السكرتير:

# مراحل إدارة الاجتماعات



# المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

- تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي :
- **المرحلة الأولى** : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .
- **المرحلة الثانية** : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع .
- **المرحلة الثالثة** : مرحلة ما بعد الانعقاد .

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل ، واشتغال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية ، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل .

# المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات وتلك الأمور أو الخطوات هي :

١. تحديد الهدف من الاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع )
٢. تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه )
٣. إعداد جدول أعمال الاجتماع : ( رئيس الاجتماع والسكرتير )
٤. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع : ( سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس )
٥. إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع : ( سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس )

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

١. تحديد الهدف من الاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع )

من المهم أن يفكر المدير مسبقا قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه ؟

هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف ؟

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

### أهداف الاجتماعات :

- ١- طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة
- ٢- العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل
- ٣- مناقشة بعض السياسات
- ٤- إعداد بعض التقارير حول موضوع معين
- ٥- توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد
- ٦- الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات .... الخ ،



## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه)
- يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه ، وفي كلا الحالتين يجب عليه
- أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل
- وان يتأكد من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها يلي :

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

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

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع ، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات وأن يكون فعالاً .
- وتفيد هذه الخطوة في عدة أمور أهمها : إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد ، واختيار وترتيب مكان الاجتماع .

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

### ٣. إعداد جدول أعمال الاجتماع : ( رئيس الاجتماع والسكرتير )

- لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في نجاح الاجتماع
- ينبغي ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقى الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع

# تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

## ٣. نقاط جدول الأعمال المثالي هي :

الهدف من الاجتماع

تاريخه ومدته ومكان حدوثه

ترتيب جدول الأعمال بشكل منطقي (معلومة-قرار سابق)

مواضيع المناقشة الروتينية

مواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل

وأي أعمال أخرى تستجد .

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

- يجب ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع ( إن أمكن ذلك ) ، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع :
- الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع .
- مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركون عن الموضوعات المطروحة للنقاش .
- العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان ( تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين ) .

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

□ ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية

□ التصديق علي محضر الإجتماع السابق.

□ اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع ( تشير

الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة

ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحا

والساعة الثانية عشرة ظهرا أو – إذا تناولوا

غذاء خفيفا – بين الساعة الثانية بعد الظهر

والخامسة مساء ) .

## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

٤. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع : ( سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

□ يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، وتلك العوامل هي :

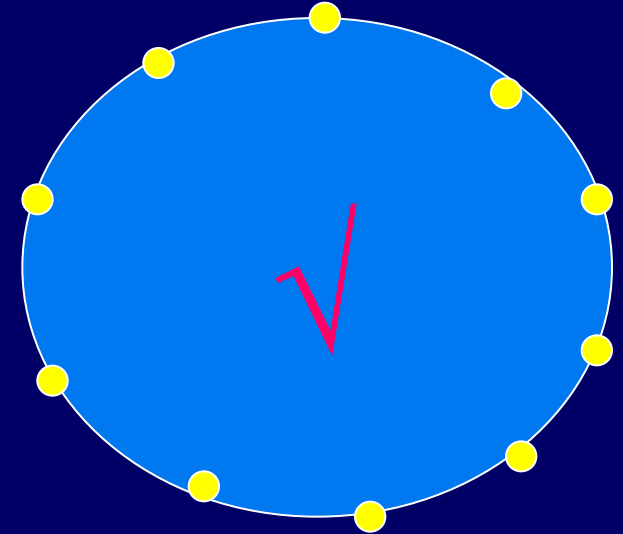
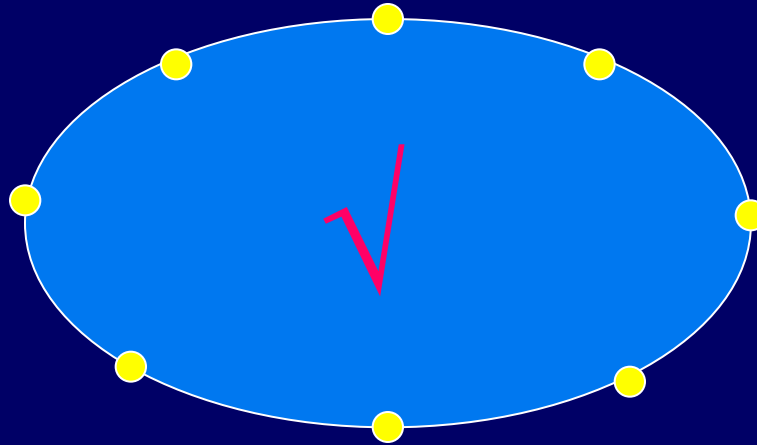
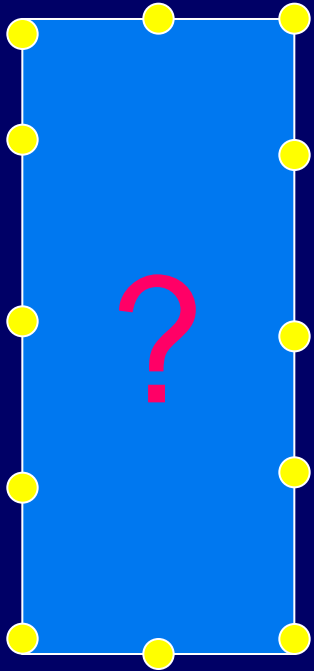
- ١- مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين
- ٢- مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات
- ٣- توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات
- ٤- توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة
- ٥- خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين .

\*



# شكل الاجتماع

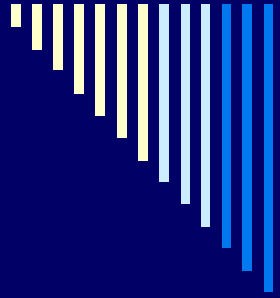
وبخصوص شكل الاجتماع يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، و انسب شكلين هما الشكل الدائري و البيضاوي حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين .



## تابع : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع :  
( سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس )

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع .



# المرحلة الثانية

## مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

# المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- وهي 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
  - مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

### □ أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه .
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية .
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه .

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

### □ أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب .
- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع .

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

### □ أولاً : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع :

- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم .
- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش .
- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار .

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- **ثانيا : أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع :**
- ١- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء ، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد .



## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- ٢- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، **وتلك المراحل الأربع هي :**
  - **تشكيل الاجتماع :** مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم .
  - **المرحلة العاصفة :** مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع .

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- تابع المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع :
- **مرحلة التطبيق** : مرحلة العمل بإنتاجية ، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم .
- **مرحلة الأداء** : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج .

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

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

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- ٤- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع .
- ٥- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- ٦- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .
- ٧- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه ( إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة .... الخ ) .

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- 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- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

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

## المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

□ ١٢ - اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك :

- إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها
- تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات
- توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه
- تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام
- إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر



# كيف تكون مشاركا منتجاً

- (١) الوصول في الوقت المحدد
- (٢) الاستعداد للاجتماع
- (٣) عدم الدخول في محادثات جانبية
- (٤) الانتباه والاستماع
- (٥) البقاء مشاركا
- (٦) تقديم الأفكار للمناقشة
- (٧) دعم الأفكار المفيدة التي يطرحها الرئيس أو المشاركون

# كيف تكون مشاركا منتجاً

٨) الحكم على جودة الأفكار المقدمة وعدم التقيد بأسلوب التقديم

٩) درس المشكلة بموضوعية

١٠) المساهمة بالسلوك المنضبط للاجتماع

١١) عدم السماح للظروف المحيطة بأن تشتت انتباهك مثل الضجة

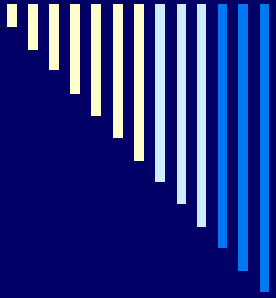
أو الظروف غير المريحة

١٢) كتابة ملاحظات منظمة

١٤) تنفيذ الاجراءات المتفق عليها

# مهارات ضرورية





# صناعة القرار

● صناعة القرار : منهج يركز الى مرجعية خاصة ويعتمد على الدراسة والتحليل وليس مجرد رد فعل استجابة للأزمات والحالات الطارئة بدون منهجية.

# آلية صنع القرار

## ١- تقييم الموقف :

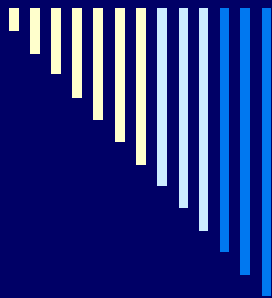
دراسة الحالة وتحليلها وتحديد الفرص والتهديدات وذلك  
بالاعتماد على  
المعلومات ( دراسات/ تقارير/ احصائيات) – (ادارية / مالية/  
فنية )  
نظم دعم القرار ( قاعدة بيانات / نماذج / أدوات تحليل )  
وتنتهى الدراسة بوضع الاهداف التى يسعى القرار لتحقيقها  
اذا لم تكن هذه الاهداف واضحة محددة فأى قرار يتخذ يكون  
فاشلا

# آلية صنع القرار

## ٢- توليد البدائل :

وهي الخيارات الممكنة وكل بديل يمكن أن يكون قراراً وكلما زادت البدائل كلما كانت فرصة نجاح القرار أكبر وجود بديل واحد يلغى عملية صنع القرار ويحتاج توليد هذه البدائل الى الاستعانة بالخبرات اللازمة

- الخبرة التي تقوم على أساس علمي
- الخبرة الجماعية أفضل من الفردية
- الخبرة الخارجية فيمكن استئجارها أو شرائها

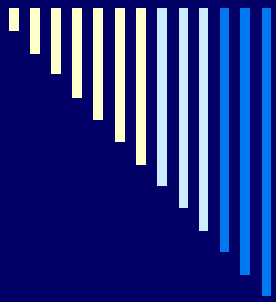


### ٣- المفاضلة بين البدائل:

وتتم بالدراسة والتحليل باستخدام معايير  
والمفاضلة بدون معايير لا تقود الى البديل الافضل  
مثال لهذه المعايير :

حجم التكلفة المادية والبشرية والزمنية - مدى الكفاءة فى تحقيق الهدف  
مدى الانسجام مع أهداف المؤسسة العامة- مدى القبول والتفهم لدى الأفراد  
مدى المساهمة فى خدمة أهداف أخرى - حجم التداعيات السلبية





## ٤- ترجيح البديل الأفضل :

اختيار أحد البدائل واستبعاد  
البدائل الأخرى

## ٥- وضع آلية التنفيذ :

آلية التنفيذ جزء من القرار وبدونها يكون القرار مجرد نية طيبة

وان كثيرا من القرارات فشلت بسبب عم وجود آلية مناسبة للتنفيذ

وتتضمن آلية التنفيذ :-

- الاقسام المعنية وأدوارها
- الاشخاص المعنيون وأدوارهم
- البرنامج الزمني للتنفيذ والميزانية
- الوسائل اللازمة للتنفيذ

## ٦- المتابعة والتصحيح :

القرار يحتاج الى متابعة أثناء التنفيذ وقد  
يحتاج الى تطوير أو تعديل  
لامانع من إلغاء القرار إذا تبين من المتابعة  
أنه خطأ

## ٧- المسؤولية :

القرار يحقق نتائج ولا بد من تحمل مسؤولية  
ذلك

# توصيات عامة لصناعة قرارات ناجحة

- التفكير أهم من التصويت :
- التفكير يؤدي الى توليد البدائل أما مجرد التصويت على أحد البدائل فلا يعنى أنه الأفضل
- الخروج من ضيق النزعات الشخصية :
- صناعة القرارات تقوم على الدراسة و والتقييم والمعايير أما اذا تمت بناء على النزعات والحسابات الشخصية ففي أحسن الأحوال تؤدي الى حل وسط

# توصيات عامة لصناعة قرارات ناجحة

- إشراك الآخرين في صناعة القرار :
- احتمالات الخطأ في القرار الفردي أكبر أما القرار الجماعي فهو أقرب للصحة والقبول
- إدرس ما تجهل ولا تكتمل بما تعلم :
- - معلومات إضافية عن أسباب المشكلة

# توصيات عامة لصناعة قرارات ناجحة

- - معلومات عن معوقات تنفيذ القرار
- - معلومات عن وجهة النظر المعارضة
- لا تقرر لغيرك ولا تدع غيرك يقرر لك :
- عندما تقرر لغيرك تعطي المجال للهروب من المسؤولية  
وعندما تجعل غيرك يقرر لك إن كنت تبحث عن مهرب من  
المسؤولية

# مواصفات القرار الفعال

- التركيز على ما هو صحيح لا ما هو مقبول وان كان يجب تحقيق هذا القبول لدى الأفراد
- عدم تفضيل الحل الوسط على حساب الحل الصحيح
- لا يوجد قرار صحيح لكل الظروف وانما يكون القرار فعالاً ضمن ظروف محددة

# مصائد القرارات

## ١- مصيدة الاستدراج :

ذاتى أو بتأثير خارجى  
الاعتماد على معلومة متاحة تبدو جذابة  
مثال : كم يبلغ عدد سكان تركيا  
أ - ٥ مليون ب- ٣٥ مليون  
أغلب الناس يختارون ٣٥ مليون رغم ان  
الاجابة ٦٠ مليون



# مصائد القرارات

## ٢- مصيدة المؤلف:

وتعنى مجارة التيار والالتزام بالمأوف  
مثال : تشابه المنتجات وعدم الابداع –  
القطيع المندفع

## مصائد القرارات

### ٣- مصيدة ذيول الخطأ :

اصدار سلسلة من القرارات  
المساعدة للقرار الخطأ لتحسينه  
مع ان الافضل التراجع عنه

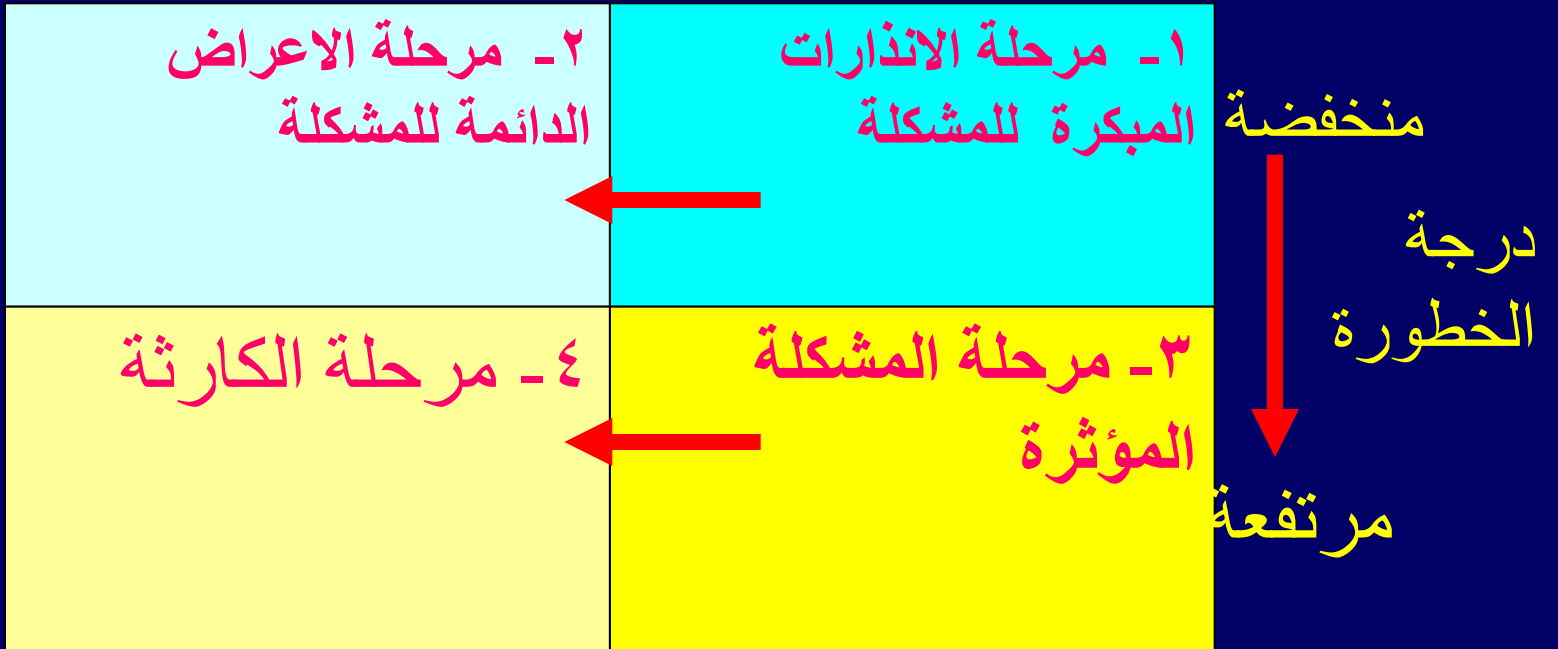
## مصائد القرارات

### ٤- مصيدة القرار المعكوس :

اتخاذ القرار أولاً ثم محاولة تبريره  
مع ان الصحيح وضع المبرارات  
ثم دراستها أولاً ثم اتخاذ القرار

# مهارة حل المشكلات

المدة الزمنية ← قصيرة طويلة



# مهارة الانصات

- (١) توقف عن الكلام :
- (٢) شجع المتحدث على الكلام
- (٣) أشعر المتحدث برغبتك في السماع
- (٤) لا تشوش على عملية الاستماع
- (٥) ضع نفسك مكانه

# مهارة الانصات

- (٦) كن صبوراً واحتفظ بهدوءك
- (٧) تقبل النقد والرأي الآخر
- (٨) اطرح بعض الأسئلة
- (٩) تدبر فى معانى الكلمات
- (١٠) انتبه إلى التصرفات (( غير اللفظية ))

# كيف تفسد اجتماعا؟؟؟؟؟؟؟؟


- قاطع المتحدث قبل ان يصل الى نتيجة كلامه
- غير موضوع الحديث باثارة انتباه الحاضرين الى اشياء اخرى
- حاول ان تثير المتحدث وتشككه في نفسه
- تحدى المتحدث واعمل على بلبله افكاره
- عارض المتحدث عندما ينتهي من حديثه
- تهكم عليه واسخر مما يقول
- انشغل بحديث جانبي مع احد المتدربين

# أهمية الاتصال

١. \*الاتصال هي المركبة التي تسمح للقائد بإنجاز كل مهامه
٢. \*المرء يقضى ٨٠% من وقته في الاتصال والتعامل مع الآخرين
٣. \*الاتصال عمليه ضرورية للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والدعوة إلى الله
٤. \*الاتصال يساعد الناس على أن يعيشوا جماعه ذات أهداف وعقائد وأماني ومعلومات مشتركة .



# مهارة التحفيز

حلقة نقاشية 

# فن الحوار

تعريفه :: اللغة من معجم لسان العرب

- الحور : الرجوع عن الشيء وإلى الشيء .
- المحاورة : المجاورة .. والتَّحاور : التجاوب .
- تقول : كلمته فما أحاد إلى جواباً ، وما رجع إلى حواراً : أى ما رد جواباً .
- وتقول أيضاً : كلمته كلمته فما رد إلى حواراً : أى جواباً .
- ومنه : فلم يُجر جواباً .. لم يرجع ولم يرد .
- وتقول : وهم يتحاورون : أى يتراجعون الكلام .
- والمحاورة : مراجعة الموقف والكلام فى المخاطبة .

# آداب الحوار

- |    |                    |     |                         |     |                                  |
|----|--------------------|-----|-------------------------|-----|----------------------------------|
| ١  | طلب الحق           | ٣١  | أين دليّك               | ٥٢  | تجنب الخطأ                       |
| ٢  | الخلاف طبيعة بشرية | ٤١  | الحيمة                  | ٦٢  | أحسن عرض ما لديك                 |
| ٣  | حسن البيان         | ٥١  | الأمانة                 | ٧٢  | لكل مقام مقال                    |
| ٤  | الظرف المناسب      | ٦١  | لا تهاب ولا تحقر        | ٨٢  | لا تتعجل في الرد عليه            |
| ٥  | لا تستأثر بالحديث  | ٧١  | من قال لا أعلم فقد أفتى | ٩٢  | الميزان الواحد [ عرف واحد ]      |
| ٦  | المتحدث البارع     | ٨١  | كن أكثر نكاء في حديثك   | ١٠٣ | رتب أفكارك                       |
| ٧  | لا تقاطع محدثك     | ٩١  | لا تغضب                 | ١٣  | العدل والإنصاف                   |
| ٨  | ابدأ بنقاط الإتفاق | ١٠٢ | اعترف بالخطأ            | ٢٣  | لا لتضخيم الجانب الواحد          |
| ٩  | إفهم من أمامك      | ١٢  | وأغضض من صوتك           | ٣٣  | أفحمته                           |
| ١٠ | أين المثل والطفرة  | ٢٢  | احترم الطرف الآخر       | ٤٣  | لا تتعصب                         |
| ١١ | حادثه بإسمه        | ٣٢  | لا تستطرد               | ٥٣  | أنظر إلى نفسك                    |
| ٢١ | لا تقول أنا وأنت   | ٤٢  | العلم                   | ٦٣  | أنه الحوار بنفس مهارة البداية .. |

# تشجيع المناقشة

- يعتمد نجاح أي مناقشة على مساهمات المشاركين
  - يؤدي الاستخدام الماهر للأسئلة الى تشجيع المناقشة
  - تنقسم الأسئلة الى أربع أنواع :
    - ١- عامة ( تفتح مجالاً واسعاً لردود الأفعال)
    - ٢- محددة ( تركز على فكرة واحدة – فتح مجال محدود لردود الفعال)
    - ٣- غير مباشرة ( يتم توجيهها للمجموعة – يسمح للمتطوعين بالإجابة)
    - ٤- مباشرة ( يتم توجيهها لشخص معين)
- ❑ لا تستخدم الأسئلة المحددة والمباشرة الا بعد أن يطمئن المشاركون للمناقشة الجماعية

# تشجيع المناقشة (أمثلة)

□ ١) اسأل عن الشعور والآراء ( لمساعدة الأشخاص على التعبير عن أفكارهم – جذبهم للمناقشة )

\* ما رد فعلك تجاه.....؟

\* كيف تشعر تجاه.....؟

\* ما أفكارك حول.....؟

\* ما الوسائل الأخرى للوصول إلى.....؟

□ ٢) اطلب إعادة الصياغة ( لمساعدة الأشخاص على فهم بعضهم البعض )

\* هل تطلب مني أن.....؟

\* سأحاول أن أفهم موقفك . هل تقول إن.....؟

\* قبل أن نواصل المناقشة ، هل تعني أن.....؟

# تشجيع المناقشة (أمثلة)

## □ ٣) شجع المشاركة في النقاش

- \* أحمد ، ما شعورك حيال هذا الأمر؟
- \* محمود ، كيف تجيب على سؤال أمجد ؟
- \* قبل أن نواصل المناقشة ، أود أن أسمع رأي سيف حول هذا الأمر؟
- \* لم نسمع رأي ياسر حتى الآن ة ما شعورك تجاه هذا الموضوع يا ياسر ؟

## □ ٤) اطلب تقديم ملخص

- \* لقد استمعنا الى عدد من الاقتراحات ، هل يفضل أحد بتقديم ملخص
- \* من الواضح أن علي غير موافق، هل تلخص لنا أهم اعتراضاتك يا علي ؟
- \* لقد فقدت المتابعة ، هل يلخص لي أحد ما الذي تم حتى الآن؟

# تشجيع المناقشة (أمثلة)

## □ ٥) اطلب الايضاح

- \* لم أفهم التعليق الخير ، ماذا تفعل في حالة ....؟
- \* لقد شاهدت علي وهو يهز رأسه . علي ، هل تود أن نتوقف لمدة دقيقة لشرح كيفية تطبيق التعليمات الجديدة على قسمك ؟
- \* لا يزال المر غير واضح بالنسبة لي. ماذا أفعل عندما...؟

## □ ٦) اطلب أمثلة

- \* زيد ، هل يمكنك تقديم بعض الأمثلة على ما تقول..؟
- \* سيف، هل يمكن أن تقدم مزيد من الايضاح؟ لا أعتقد أنني قد فهمت.

# تشجيع المناقشة (أمثلة)

## □ (٧) اختبر الموافقة بالإجماع

- \* يبدو اننا قد توصلنا الى اتفاق على هذا الموضوع . فلنأخذ الأصوات برفع الأيدي . هل يقبل الجميع فكرة ...؟
- \* أيمن ، هل تشعر أيضا ب .....؟
- \* قبل أن ننتقل الى البند التالي، دعوني أتأكد أن الجميع موافقون على...؟

## □ (٨) خذ الخطوة الأولى

- \* في اعتقادكم كيف يجب أن...؟
- \* علي ، كيف تقترح أن نبدأ العمل؟
- \* أود أن أتلقى اقتراحاتكم حول الوسائل الممكنة لبدء العمل.محمود، كيف تقترح أن نبدأ؟



# تشجيع المناقشة (أمثلة)

## □ ٩ استكشاف الأفكار بطلب المزيد من التفاصيل

- \* ما الوسائل الأخرى لمعالجة المشكلة؟
- \* أحمد، هل لديك إضافة على ما سبق قوله؟
- \* هل هناك أمور أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار؟

## ١٠ اقترح أخذ استراحة

- \* لقد ناقشنا هذه المشكلة لمدة ساعة تقريبا، اقترح أن نأخذ استراحة لمدة عشر دقائق

## ١١ اقترح اتخاذ اجراء

- \* لاحظت أن علي قد استأثر بغالبية الحديث. اقترح أن نأخذ آراء الآخرين
- \* هل تعتقدون أنه من المفيد ترتيب بنود جدول الأعمال حسب الأهمية قبل بدء المناقشة؟

# تشجيع المناقشة (أمثلة)

- (١٢) أوقف الاجراء واطلب من المجموعة أن تتكلم عن شيء ما
  - \* دعونا نوقف المناقشة لعدة دقائق . أعتقد انه من المفيد أن يخبرنا كل شخص عن شعوره، فلنبدأ الآن
- (١٣) أشرك الآخرين في شعورك
  - \* أعتقد أنكم لا تعطون محمد الفرصة لشرح موقفه
  - \* أنا فقدت التركيز . أعتقد اننا يجب أن نؤجل المشكلة الى الأسبوع القادم، عندما نحصل على المزيد من الحقائق.ما رأي الآخرين؟
- (١٤) ساند الآخرين
  - \* دعونا نعطي فرصة لباهر للتعبير عن رأيه
  - \* علي ،لقد قلت ما تريد . حان الآن دور أسامة أتح له الفرصة للشرح

# تشجيع المناقشة (أمثلة)

## □ (١٥) استوضح الإيحاءات المتضمنة

\* اقتراحك يوحي بأنه ما لم نستخدم القوة ، فإنهم لن يتعاونوا معنا .  
أليس كذلك؟

\* اقتراحك يوحي بأننا لن نستطيع مجاراة الجدول الزمني . أليس  
كذلك؟

\* افتراضك يفترض أننا لن نتمكن من التقيد بالخطة . هل هذا  
افتراض جيد؟

## (١٦) اختبر الأهداف أو التوجيه

\* هل هذه هي أهم الأهداف؟

\* هل هذا هو السؤال الصحيح ؟

\* هل هذه هي الطريقة الوحيدة للتنفيذ؟

# مهارة استخدام الأسئلة

□ نقاش موجه

# احذر هذه الأسئلة القاتلة

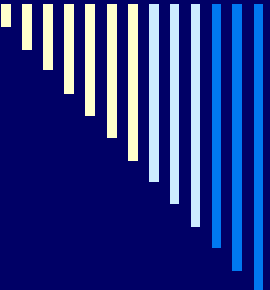
- أسئلة التعجيز: وهي التي لا يمكن لأحد أن يجيب عليها
- الأسئلة المبهمة: غير المفهومة
- الأسئلة التافهة: التي تشعر من توجه له أنك تستخف به
- الأسئلة الاستراتيجية: التي تعرف أنت إجابتها مسبقاً



# مهارة التعامل مع " مشكلات النقاش "

□ ورشة عمل

---



# ادارة الخلافات



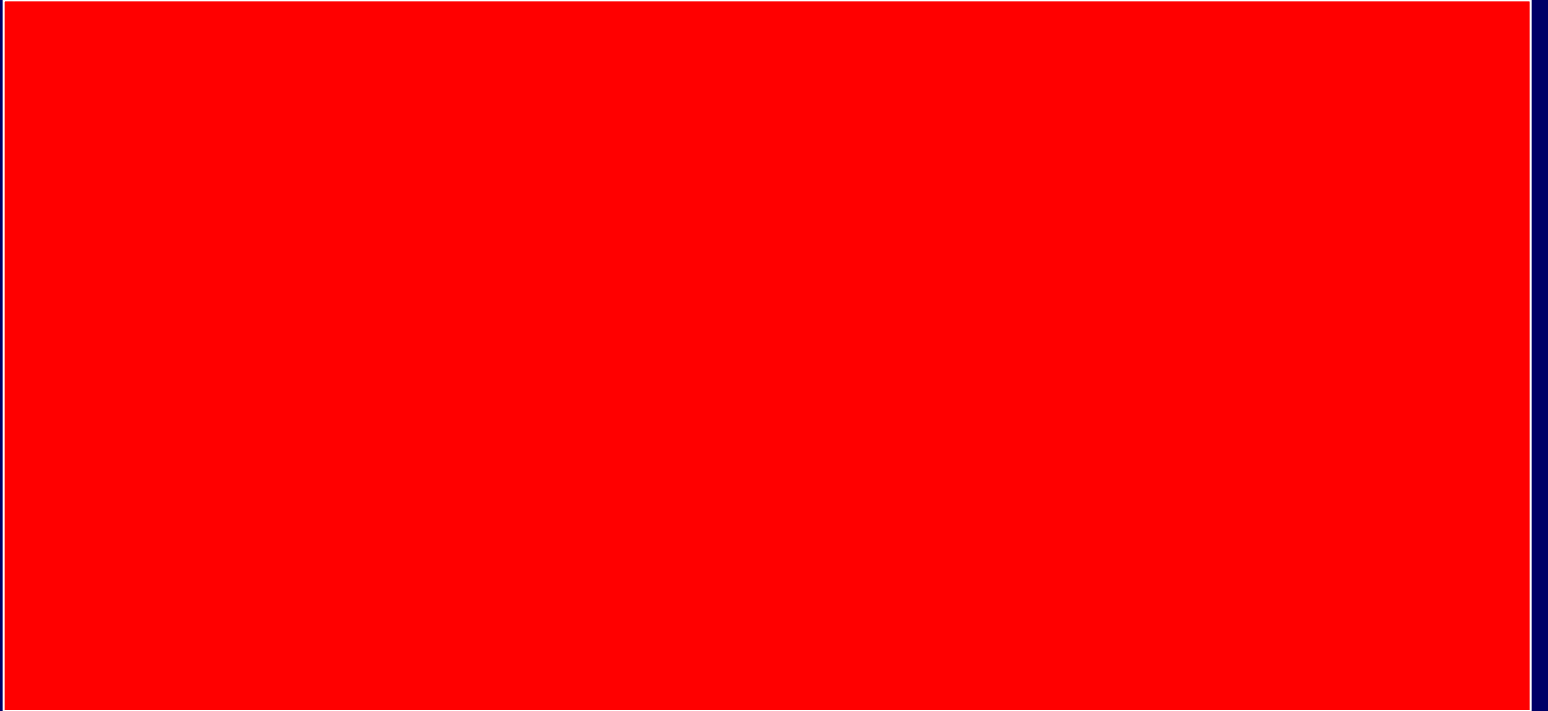
# مهارات ضرورية – ادارة الخلافات

- ظاهرة صحية اذا تمت معالجتها بحكمة
- ليس المهم التخلص من الخلافات ولكن كيفية التركيز على المجالات البناءة فيها مثل :
  - (١) زيادة الحافز والجهد لإنجاز العمل
  - (٢) زيادة التفكير الابتكاري
  - (٣) فهم متزايد للمواقف المعارضة لأي قضية



# مهارات ضرورية – ادارة الخلافات

□ ما الذي يسبب الخلاف

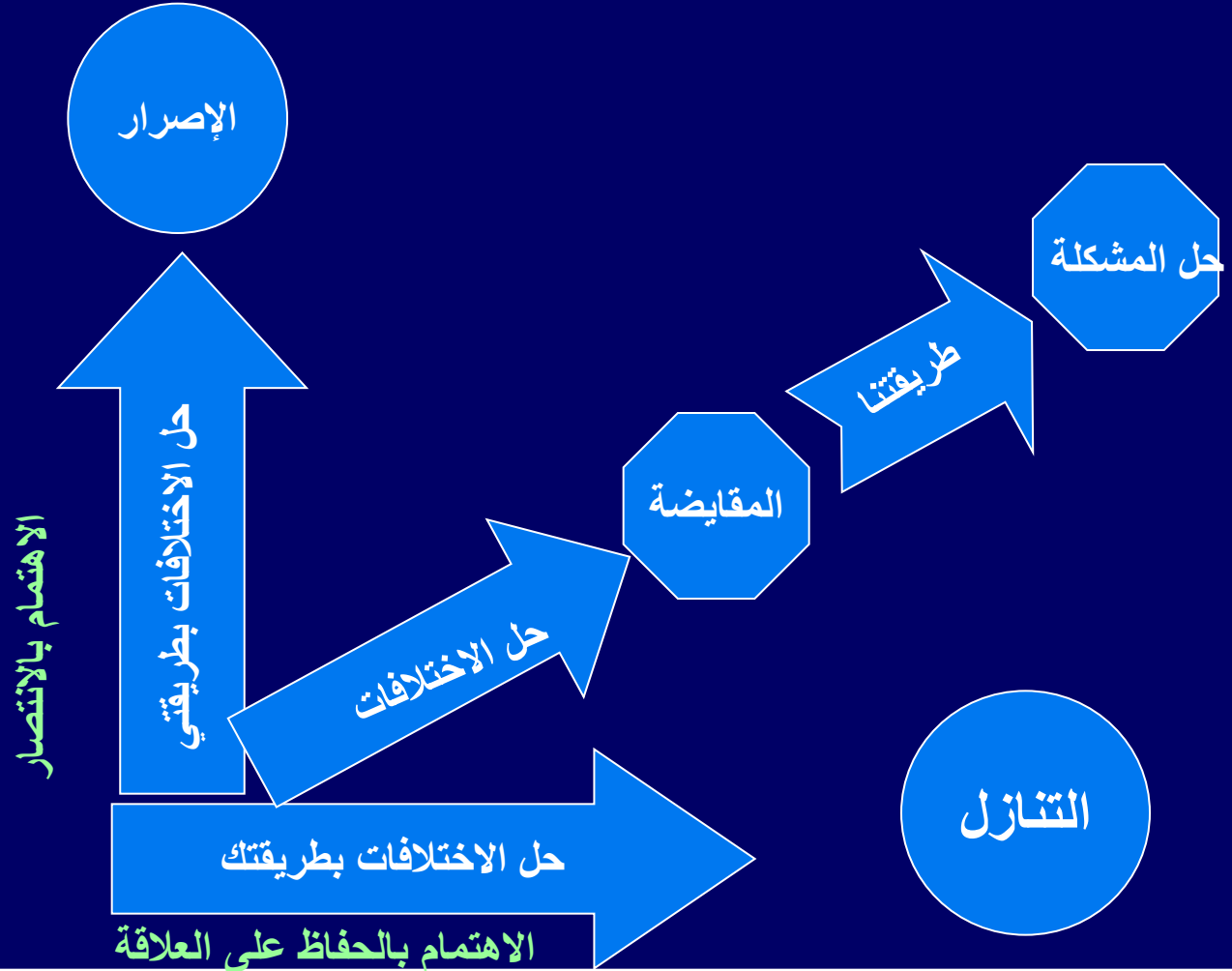


# مهارات ضرورية – ادارة الخلافات

□ **مداخل علاج الخلاف** : تقسم حسب الاهتمام بكسب الموقف أو الاهتمام بالحفاظ على العلاقات وهذه المداخل هي:

- ١) **الإصرار** ( الانتصار أهم من العلاقة) يتضمن رابحا وخاسرا
- ٢) **حل المشكلة** ( اهتمام بالانتصار والحفاظ على العلاقة ) الطرفان يعملان معا لإيجاد حل يرضى الطرفين.
- ٣) **المقايضة** ( مدخل تراجعى عند تعذر الوصول لحل ويقدم كلا الطرفين تنازلات)
- ٤) **التنازل** ( العلاقة أهم من الانتصار) وتحتاج ان تساعد الآخرين لإيجاد اساليب لحفظ ماء الوجه عند التخلي عن مواقفهم
- ٥) **التفادي** • لا حاجة لإيجاد حل فوري لكل موقف وقد يستخدم كحل مؤقت حتى تهدأ النفوس او لجمع معلومات

# مهارات ضرورية – ادارة الخلافات



# مهارات ضرورية – ادارة الخلافات

## □ معالجة الخلاف : ( خمسة أساليب )

- ١) **المواجهة** : تبادل الآراء حول الموقف والتعبير بحرية عن الرأي وتتطلب جهدا انفعاليا ودرجة عالية من المهارات الفردية
  - ٢) **التسوية** : تقسيم الاختلافات والوصول الى تسوية مرضية للأطراف ( غير مناسب عادة للمؤسسة )
  - ٣) **التهدئة** : تهدئة المشاكل بدلا من مواجهتها ( تظل المشكلة دون حل بل قد تصبح أسوأ بمرور الوقت )
  - ٤) **استخدام السلطة** : فرض الحل المرضي من وجهة نظر واحدة فقط
  - ٥) **التحالف** : قيام بعض الأشخاص بتكوين تحالف لإجبار الآخرين على قبول وجهة نظرهم ( يؤدي الى شعور الآخرين – الغدر- التكتل-العزلة- التواطؤ وأن رأيهم لم يؤخذ في الاعتبار).
- أشارت الأبحاث أن المواجهة أفضل مدخل لحل الخلافات كما يمكن في بعض الأحيان استخدام التسوية أو السلطة أو التحالف بدلا من تهدئة المشاكل الهامة أو تفاديها .

# معالجة المواجهة أثناء الاجتماع



# مهارات ضرورية ( معالجة المواجهة أثناء الاجتماع )

- ( ١ ) توضيح الأهداف
- ( ٢ ) الحث على الفهم ( عند الاشتباك لا تكون هناك فرصة لفهم المقابل للانشغال بإعداد الرد )
- ( ٣ ) التركيز على الاعتبارات المنطقية ( لا يمكن الوصول الى نتائج صائبة عند تجاوز الانفعال الحد )
- ( ٤ ) ايجاد البدائل ( الحلول البديلة التي تتضمن جميع احتياجات وجهات النظر )

# مهارات ضرورية ( معالجة المواجهة أثناء الاجتماع )

- ٥) **جدولة المشكلة** : وسيلة فعالة لعلاج الخلاف بإعطاء الوقت لدراسة الحجج
- ٦) **استخدام روح المرح ( احياناً )**
- ٧) **اشعار الجميع بالمواعيد التي يجب الالتزام بها**
- ٨) **اشراك الجميع في العملية**
- ٩) **اتاحة الوقت للتفكير**

# مهارات ضرورية ( معالجة المواجهة أثناء الاجتماع )

- ( ١٠ ) أخذ استراحة ( طلب وقت مستقطع )
- ( ١١ ) إحالة الأمور الى لجنة فرعية
- ( ١٢ ) السماح بإطلاق المشاعر القوية
- يجب عدم تفادي الخلاف أثناء الاجتماع ، انه نتاج طبيعي لوجهات نظر يتمسك أصحابها بها بقوة ، الا أنه يجب احتواؤه وتوجيهه نحو حل المشكلة.



# معالجة المواقف الصعبة



# مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

## ١) محاولة أحد الأشخاص السيطرة على المناقشة

يجب عدم السماح لأي مشارك ثرثار بأن يسيطر على المناقشة. فالمساهمة العامة ضرورية لنجاح الاجتماع البعض يحاول التحكم لأنه أكثر خبرة أو أكبر سناً تجنب النظر نحو المشارك كبير السن عند طرح السؤال حاول التحدث مع هذا الشخص بصفة خاصة أثناء الاستراحة

# مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

## □ (٢) رغبة احد الأشخاص في الجدل

قد يكون مدعي علم أو مزود بالمعلومات الخاطئة أو مجرد شخص مشاغب يجب أن تتمالك أعصابك ويطرح عليه الأسئلة كي يغريه بالكلام أو الادلاء بالإفادات البعيدة عن المعنى ، ثم يسلمه الى المجموعة عادة ما تتضايق المجموعة كلها منه وقد تثور ضده الآراء أو يسود صمت مؤقت وبالتالي يمكن أن يوجه الرئيس أسئلة مباشرة الى الباقيين لحفظ التوازن عادة ما يدرك المجادل ما يدور ويتوقف عن المزيد اذا لم يتوقف على الرئيس ان يتخذ موقفا مباشرا ويوضح له ان اعتراضاته تقاطع سير الاجتماع ويتوجه نحو شخص آخر لمواصلة المناقشة.

# مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

□ (٣) قيام أحد الأشخاص بإجراء مناقشة أخرى مع جيرانه تحدث عادة في المجموعات الكبيرة

المعالجة قد تكون \* بدعوة الشخص لإشراك الجميع في آرائه  
\* الصمت ثم النظر تجاه الشخص الذي يسبب المشكلة

□ (٤) الشخص الخجول أو فاقد الثقة بالنفس

على الرئيس أن يطرح سؤالاً في مجال خبرته حتى يتكلم بثقة وبمجرد بدئه بالحديث وذوبان الجليد سيكون مساهماً جيداً

# مهارات ضرورية – معالجة المواقف الصعبة

## □ ٥) الشخص المعادي او المتشكك

يتخذ بعض الأفراد موقفا معاديا للاجتماع أو للرئيس أو متشككا في فائدة الوقت الضائع

قد يكون السبب خبرتهم السابقة بالاجتماعات أو بنقص خبرة الرئيس في ادارة الاجتماع وإدارة المناقشة

مسؤولية الرئيس ايضاح الهدف من الاجتماع

إذا كان الموقف المعادي ذا طبيعة شخصية فإن الامر يتطلب اقصى حساسية وإشعار الشخص بوجود اهتمام حقيقي بأرائه

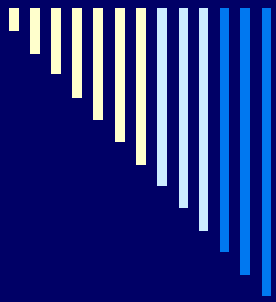
## □ ٦) الشخص الذي يحاول أن يأخذ الرأي بدلا من أن يعطيه

يظن البعض من تجاربهم أن الرئيس لا يريد حقيقة استقطاب الأفكار بل يفضل أن يطلب الآخرون رأيه وهؤلاء يردون على السؤال بسؤال

الأفضل تحويل السؤال الى المجموعة ثم العودة الى الشخص الذي طرحه

# المناخ

تهيئة المناخ اللازم  
لجعل المجتمع فعالاً



**المناخ :** هو مجموعة القيم والاتجاهات والأفكار  
التي تحكم علاقات الأفراد- والمستويات الإدارية-  
داخل المنظمة

# سمات المناخ الصحى للاجتماع

- ١- المسؤولية الجماعية ( روح الفريق ).
- ٢- الشورى
- ٣- المؤسسية .
- ٤ - استثمار الطاقات وتفجيرها .
- ٥- الحوار الفعال .
- ٦- رضا الأعضاء .
- ٧- التفاهم والانسجام .
- ٨- الإحساس بالعدل .
- ٩- إشباع الحاجات ( الأمان – التقدير – الثقة )



# العوامل التي تجعل مناخ الاجتماع صحيا

- علاقات الأفراد خارج الاجتماع
- قيم واتجاهات وأفكار الأفراد خارج الاجتماع
- تخفيف الاحمال وتفقد الأفراد
- احترام الوقت والنظام
- الثناء على الانجاز
- تطبيق الخطط
- دعم الآخرين
- القناعات
- ترشيد ضغوط العمل

# النتائج المترتبة على المناخ الصحي

- قرارات فعالة
- حماسة ودافعية
- ثقة واستمرارية
- نجاحات مستمرة
- حوارات بناءة مثمرة

# الإجراءات اللازمة لتهيئة مناخ الاجتماع

- ابدأ بطرح رأى غريب وشاذ واعرضه وناقشه ثم تراجع عنه
- لكسر الحاجز النفسي لكي يقول الجميع ما عنده
- تحديد زمن معن وكاف لكل فقرة
- عدم السماح لسيطرة فرد أو مجموعة على الحوار
- عدم تسفيه رأى الآخرين مهما كان

# الإجراءات اللازمة لتهيئة مناخ الاجتماع

- عدم السماح بإشارات لفظية أو غير لفظية تدل على عدم القبول أو التسفيه
- الرجوع إلى المعايير في تقييم الأداء
- توفير مناخ قبول العذر وحسن التوجيه عند وقوع الخطأ
- توفير مناخ حسن الظن والثقة في الآخرين
- الحرص على توثيق المعلومات عن الأفراد أو الأشخاص أو الأحداث

## المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد

- وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :
- أولاً : توثيق الاجتماع
- ثانيا : تقييم الاجتماع
- ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

## تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

- أولاً : توثيق الاجتماع :
- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :
- ١- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- ٢- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- ٣- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- ٤- اسم رئيس الاجتماع .
- ٥- جدول الأعمال .
- ٦- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .
- ٧- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- ٨- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي

## تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

### □ ثانيا : تقييم الاجتماع :

□ الطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :

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

## تابع : مرحلة ما بعد الانعقاد

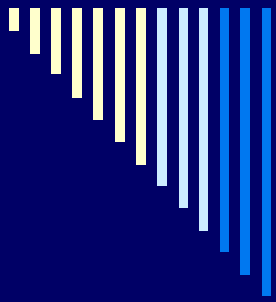
### □ ثالثا : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة :

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

١- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول.

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





شکر