

# الادارة المكتبية

المستوي الثالث



تأقلمك مع المدرب وتنفيذ التمارين  
يسهل استيعاب المادة العلمية



لا تدع هاتفك المتنقل  
يشوش أفكار من حولك

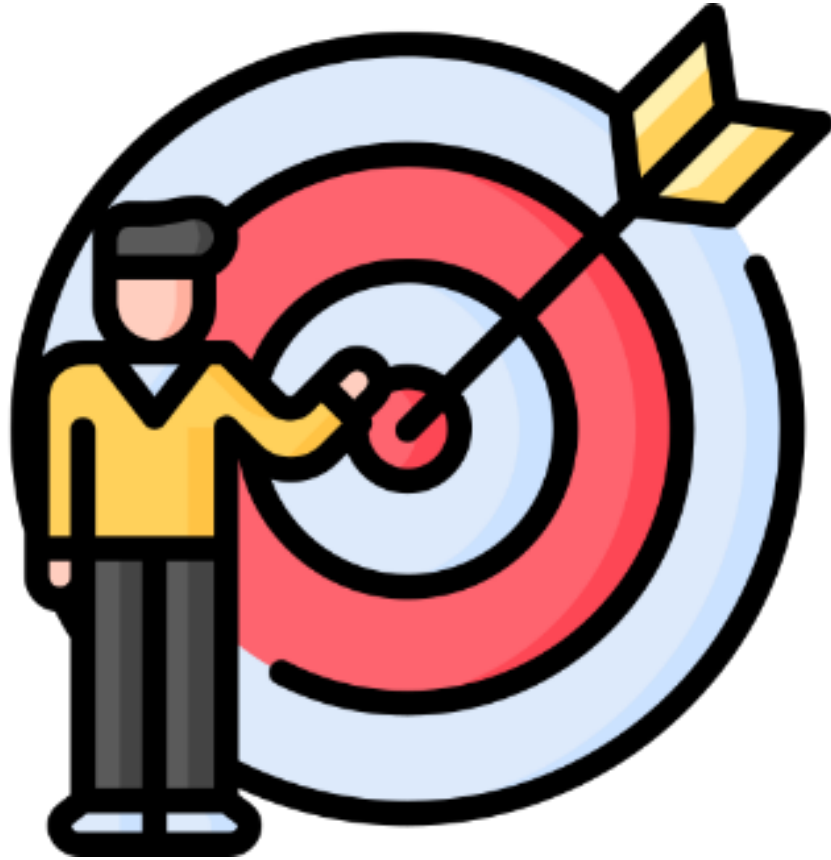
الأسئلة والنقاش متاحة  
في محتوى البرنامج



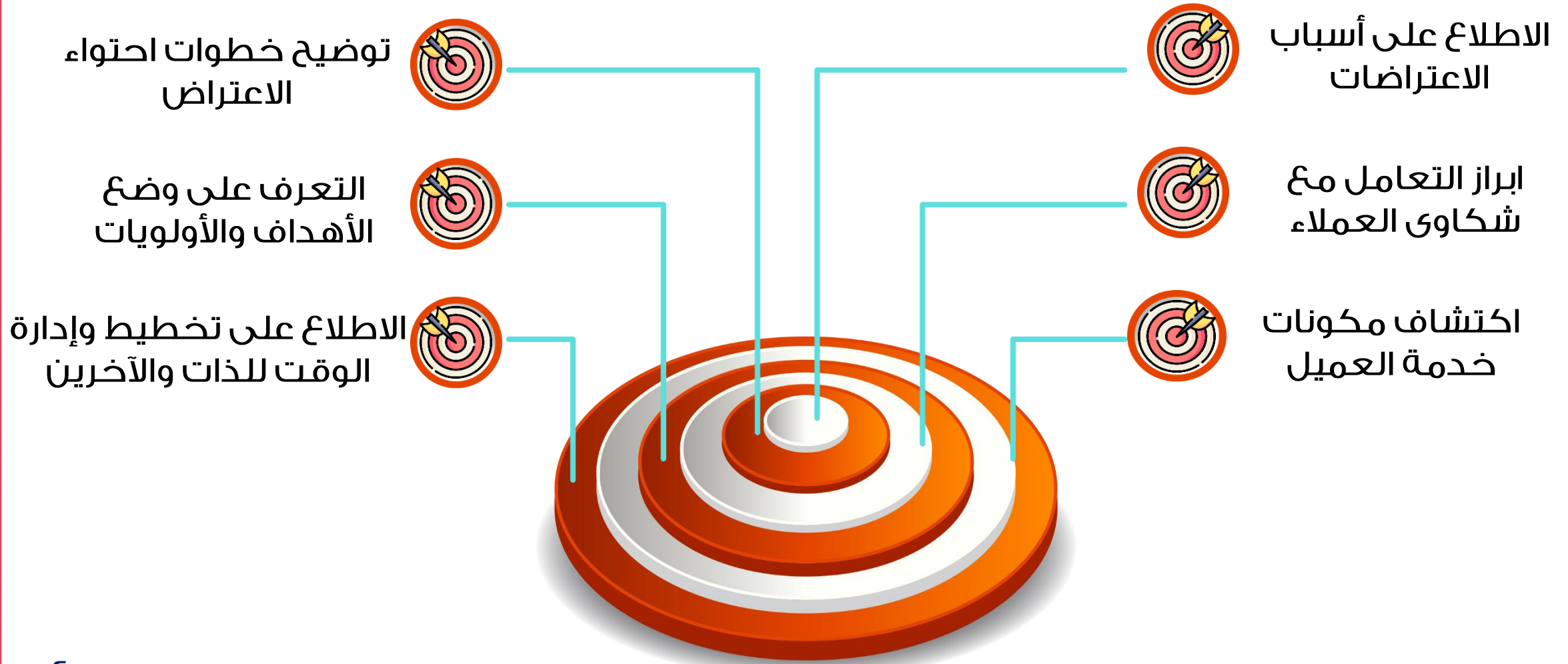
الإلتزام بوقت البرنامج وفترات  
الاستراحة دليل وعيك



# الهدف العام



تمكين المتدرب من التعرف خدمة العميل والشكاوى والاعتراضات لديهم والاطلاع علي أسباب ضياع الوقت والتعرف علي عناصر وطريقة تسجيل الاجتماع ومع ذلك اكتشاف خطوات التعامل المحترف عند الرد علي مكالمة هاتفية وتوضيح قواعد الانصات الجيد





# الوحدة التدريبية

خدمة العميل

## محاور الوحدة

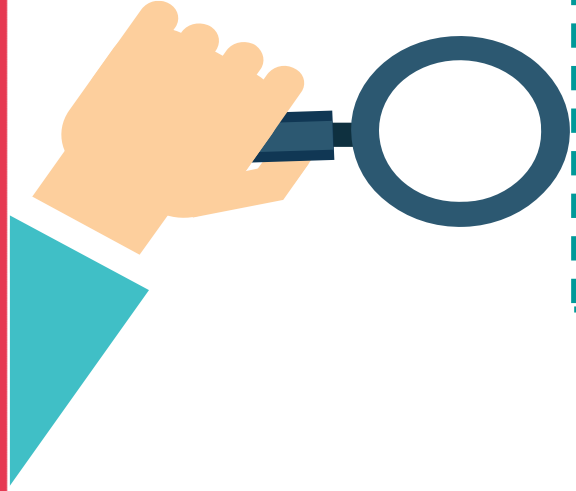
- ✓ محددات جودة الخدمة
- ✓ التعامل مع شكاوى العملاء
- ✓ فهم الاحتياجات الخاصة بالعملاء الداخليين والخارجيين

## محاور الوحدة

- ✓ أهمية خدمة العميل
- ✓ مكونات خدمة العميل
- ✓ ماهي القيمة التي تقدمها خدمة العميل

# أهمية خدمة العميل

يعتبر العميل الراضي عنصرا مهما في نجاح أي عمل. وتتمكن المنظمات التي تركز على خدمة العملاء من المحافظة على عملائها وقدرتها على جذب عملاء جدد نتيجة لتوصيات عملائها الحاليين وقد انخفضت اليوم في الاقتصاد العالمي ظواهر الاحتكار، بما ان الشركات كلها تستطيع الحصول على المنتجات نفسها





## اهمية العميل لنجاح المنظمة

اتاحة فرصة أكبر لزيادة وتنوع نشاطات العملاء





# مكونات خدمة العميل



مفهوم خدمة العملاء هو القدرة على إرضاء العميل من خلال الأساليب والإجراءات التي من شأنها تسهيل مهمة العميل، وإعطاء الشركة ميزة تنافسية بتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية وإذا نظرنا إلى ماهية خدمة العملاء فإنها تشتمل على عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة



## العناصر غير الملموسة وغير القابلة للقياس

هي عوامل يصعب  
تحديدها، وقياسها وهي  
في أغلب الأحيان عوامل غير  
موضوعية وهي ترتبط إلى  
حد بعيد بموقف معين، ولا  
يمكن تعلمها بسهولة  
مثل جعل العميل يشعر  
بالأمان والراحة والثقة

## العناصر الملموسة القابلة للقياس

هي عوامل يمكن رؤيتها  
والإحساس بها وسماعها  
أو تذوقها ويمكن بسهولة  
قياسها، وهي غالباً تركز  
على مهارات يمكن  
تعلمها أو تعلمها وعلى  
سبيل المثال (الحجم،  
الوزن، اللون، السرعة)



# ماهي القيمة التي تقدمها خدمة العميل

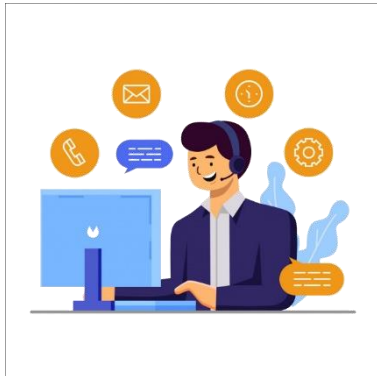
كثير من العملاء لا يبحث عن السلع أو الخدمات الأرخص بعض النظر عن العوامل الأخرى مثل النوعية، ولكنه يبحث عن أفضل قيمة تبادلية للنقود التي يدفعها، بمعنى ما يدفعه من نقود مقابل درجة الإشباع التي يحصل عليها من السلع والخدمات التي يحصل عليها



عادة ما تكون السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات فريدة من نوعها، وإن كانت كذلك فهي لا تستمر لفترة طويلة لوجود منافسين في السوق يمكن أن يطرحوا نفس الخدمات والسلع التي نقدمها



عادة يدرس العميل عرضنا له ويقارنه بالسلع الأخرى في ظل سوق المنافسة الكاملة والتي يتمتع بسلع متجانسة متشابهة تماماً



## إذا ما الذي يجب أن نفعله لنجعل السلعة أو الخدمة التي نقدمها متميزة؟

هي الخدمات المتميزة التي نقدمها وننفرد بها عن غيرنا، فبالرغم من أن هذه الخدمات المتميزة تزيد في قيمة التكلفة إلا أنها على المدى البعيد ستعود على المنظمة بفوائد إيجابية



وليس تقديم الخدمة أو السلعة حسب المعايير الموضوعة لي من قبل الإدارة يمثل الجودة المتناهية في خدمة العميل بل هو رضا العميل عن خدمات المنظمة هو المعيار الحقيقي لخدمة العملاء لذا يتوجب على المنظمة أن تتوقع ما يرضي العميل،



لأن العميل الراضي عن خدمات المنظمة سيستمر في التعامل مع المنظمة





# محددات جودة الخدمة

## المقصود بجودة الخدمة



تصميمها وتعديلها وتحسينها  
وتطويرها بما يتناسب مع رغبات  
ومتطلبات العملاء وتواجه المنشآت التي  
تقدم خدمات مختلفة لعملائها (مصرفية  
فندقية نقل) مشكلة كبيرة ومعقدة  
تتمثل في كيفية تحديد الخدمة ذات  
الجودة العالية وكيفية تقديمها لعملاء  
على النحو الذي يحظى برضاهم لأن كل  
من المنشآت الخدمية والعملاء يعرف  
هذه الخدمة بشكل مختلف عن الآخر



الدراسات التي تمت في مجال تحديد رغبات العملاء بصفة عامة وجدت أن هناك خمس أبعاد تحكم جودة الخدمة



# التعامل مع شكاوى العملاء

لا تتوقع ان عميلك دائماً في موقع الرشد العقلي الكامل عندما يشتكي

شكوى العميل فرصة لتوضيح اقصى درجات العناية والخبرة

السرعة في رد الشكوى جزء رئيسي من رضا العميل

كن مع حرارة العميل وتجاوب مع مشاعره

لا تقدم اعتذارك مباشرة

لا تستخدم اطلاقاً كلمتي (انت) أو (أنا)

ابدى شعوراً ايجابياً لحل مشاكل العميل





لا تكذب العميل ←

لا تحاول ان تشرح للعميل أسبابا وتبريرات ←

أنصت دون ان تقاطع ←

ابدى تعاطفا مع مشاكله ←

اعط له بدائل متعددة لحل مشاكله ←

تابع وتأكد من رضا العميل ←



# فهم الاحتياجات الخاصة بالعملاء الداخليين والخارجيين

تعرف على رغبات العملاء، والتي تعينك على أن ترى ما يراه العملاء

١ قف في مكان العملاء

٢ اقرب آليات التعامل مع طلب شراء عميلك في شركتك

٣ اجعل خدمة العملاء للجميع

٤ تعلم مع العملاء

٥ توقع الطلب التالي للعملاء





# الثانية<sup>2</sup>

## الوحدة التدريبية

الشكاوى والاعتراضات

### ➤ محاور الوحدة

- ✓ اتمام عملية البيع ومتابعة العميل
- ✓ الاسباب التي تقود رجل البيع الي الفشل في اتمام عملية البيع
- ✓ أهمية متابعة العميل

### ➤ محاور الوحدة

- ✓ مواجهة الاعتراضات والتفاوض السعري مع العميل
- ✓ أنواع الاعتراضات التي قد يثيرها العميل
- ✓ أسباب الاعتراضات
- ✓ خطوات احتواء الاعتراض

# مواجهة الاعتراضات والتفاوض السعري مع العميل

إن هناك سبعة  
استراتيجيات مختلفة  
يستطيع رجل البيع من  
خلالها ان يتغلب على  
الاعتراضات وتشمل تلك  
الاستراتيجيات



عدم الاهتمام بالاعتراضات (تجنب تلك الاعتراضات) فأبسط الطرق التي يمكن من خلالها القضاء على الاعتراضات البيعية هي محاولة تجنب تلك الاعتراضات من البداية أي اللجوء إلى الأسلوب الوقائي

ترك الأمور للوقت عندما يتناول اي فرد كوباً من الشاي ويجده ساخناً فإنه ينتظره حتى يهدأ وكذلك بالنسبة لتلك الاستراتيجية فإن رجل البيع يمكنه ترك العميل حتى يهدأ ومن ثم يمكنه حل مشاكله ومواجهة اعتراضاته

تحديد العائد لكل من الطرفين من خلال تلك الاستراتيجية يمكن التغلب على الكثير من الاعتراضات حيث يتم مسبقاً تحديد العائد الذي يعمل عليه كل منهما وذلك إذا تمت عملية البيع

التوافق مع الظروف السائدة من خلال قدرة البائع على مجاراة الظروف السائدة والتي تناسب العميل المرتقب يمكن التغلب على الكثير من الاعتراضات التي يمكن أنتواجه عملية البيع



تحديد السعر من البداية وكذلك تحديد المسموحات من خلال هذا الأسلوب يتم منع الاعتراضات منذ البداية ومن ثم تقلل الجهود التي يبذلها كل منهما لتقليل هذه الاعتراضات بعد ذلك

أخذ آراء الآخرين في الاعتبار ومن خلال ذلك يتم الاتفاق الدائم بين كل من البائع والعميل فتقل الاعتراضات

القاعدة الذهبية، نعم. ولكن وبها تتقبل مبدئياً رأي العميل ثم تبدأ في تخيير الزمان والمكان



# أنواع الاعتراضات التي قد يثيرها العميل





# أسباب الاعتراضات



تعتبر اعتراضات العملاء ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمنشأتك ويجب أن ترحب بها، لأنها تعبر عن أهمية عملية الشراء بالنسبة لعميلك وهي دليل تقدم على أن أفكارك بدأت تغزو فكر العميل والاعتراض هو سبب محدد قد يكون معلنا أو غير معلن يوضح لماذا لا يشتري العميل

عدم المبالاة، من جانب العميل، وتعني نقص أهمية منتجاتك أو منشأتك في سلم التفضيل الخاص بالعميل

جمود المشتري، أي عدم تجاوبه معك، ولكنه لا بكراهية تجاه منتجاتك أو منشأتك

اعتراض العميل. وتعني إذا تم التغلب على الاعتراض تتم عملية الشراء

عليك أن  
تفرق بين





لماذا يعترض عميلك؟

إن البائع الذكي يجب أن يبحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الاعتراض الذي قد يكون

الرغبة البشرية في مقاومة التغيير وكل ما هو جديد باعتبار أن التغيير في العادات والممارسات سوف يضيف أعباءً مجهولة النتائج، وبالتالي يقوم العميل بالهجوم في اللحظة الأولى معبراً عن اعتراضه



تعقد وتعدد البدائل المتاحة أمام للعملاء وصعوبة التفرقة بين الفوائد الناتجة من أي منها



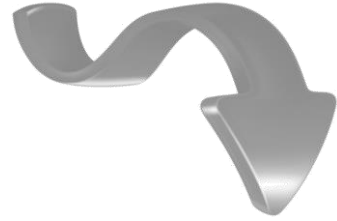
ما هي البدائل؟



هل يرغب في السلعة؟



ما هو العائد، إلخ.



ماهي الأسعار؟



هل يحتاجها الآن؟

زيادة تركيز العملاء على الاختبارات الخاصة التي تناسب ظروف كل منهم

3

# خطوات احتواء الاعتراض

أنصت باهتمام إلى اعتراض العميل، وبكل حواسك، لأن رأي العميل من الأهمية ان تتعرف على مدلولات كل كلمة منه، عبر عن إنصاتك بعينك وبحركات رأسك



احتفظ بهدوئك، أعط انطباعاً بأن لديك الحل لكثير من مخاوفه، ويجب أن تكون مهتماً بالألا يظهر منك أي ضيق أو تبرم، وتذكر أن المشتري يتأثر باتجاهاتك وطريقتك



لا تقاطع، لأن جزءاً من معالجتك للقضية أن تسمع عليها بالكامل لأنك كما تقول له: توقف عند هذا الحد لأنك لا تقول شيئاً مهماً يمكنني الإنصات إليه وعندما ينتهي عميلك من الحديث قيم الأمر بعد التفكير لتجيب





اعتبر أن الاعتراض هو بمثابة سؤال موجه إليك، وخذ وقتك لتجيب، ولكن احذر أن تجيب فوراً دون تفكير في الاعتراض حتى لا يشعر أن لديك مجموعة من الإجابات الجاهزة للاستهلاك



استخدم صوتاً وسطاً في التعبير لأن ارتفاع صوتك يعني عدوانيك، وانخفاض صوتك يعني أنك مهزوم



لا ترد بعدوانية في كافة الأحوال حتى ولو كنت محقاً في الرد، واستخدام قاعدة (أنا أعلم تماماً أن ما تقوله صحيح، ولكن.) وتأكد أنك لا يمكن أن تحصل على رأي عميلك لصفك. إذا لم تجعله حكماً



عند الرد على الاعتراض ابحث عن موافقة العميل فيما جاء بالرد على اعتراضه، ويمكن في هذا الخصوص أن تنهي الرد على الاعتراض بسؤال من المنطلق الإجابة عليه بنعم. مثل إعادة الاعتراض عليه وسؤاله أن كنت فهمت وجهة نظره أم لا



### احذر ذلك عند التعامل مع اعتراضات العميل

أن تبدي تعبيرات للوجه او اليد تسفه أو تقلل من الاعتراض

أن تفتقد سياسات العميل المتعلقة بالسلع والخدمات

ان تصر على ان تتكلم وحدك. ولا تنصت للعميل

أن تظهر صالة معلوماتك عن منتجاته

ان تبدو سعادتك بانتصاراتك المتلاحقة في الرد على اعتراضاته الفنية

ألا تراعي مشاعره وحاجاته ومخاوفه



تأكد من تغلبك على الاعتراض عن طريق سؤال العميل سؤالاً يوضح موقفه الجديدة



اعلم ان اعتراضات العملاء قد تفاجأ بها في أي مرحلة من مراحل البيع وعليك اتخاذ الخطوات اللازمة للتغلب عليها وقت ظهورها ثم العودة لاستكمال البيع



# اتمام عملية البيع ومتابعة العميل

إن إنهاء عملية البيع هي جزء مترتب بشكل كلي على ما يسبقه من مراحل بيعية والوصول لهذه المرحلة يعني تنويهاً لجهد وخبرة وكفاءة بائع التجزئة الناجح



ومن الضروري أن يستخدم بائع التجزئة المنطق الواضح والاستدلال العقلي الرشيد والعاطفة والحافز للحصول على موافقة العميل



1 مساعدة العميل على التفكير المتسلسل المنطقي

2 جعل العميل يدرك احتياجه للمنتج الذي يعرضه بائع التجزئة

3 إقناع العميل ودفعه لاتخاذ قرار الشراء

إتمام عملية  
البيع وذلك  
من خلال  
التالي



كيف يتصرف البائع بعد إتمام البيع؟

## التصرف في حال اتخاذ العميل قرار بالشراء

من الممكن أن تكون اللحظة التي تلي اتخاذ العميل قرار بالشراء لحظة انتصار أو لحظة ترقب وخوف من أن يغير العميل رأيه في اللحظة الأخيرة وفي الحالتين يتوجب على بائع التجزئة استغلال الموقف في صالح عملية البيع بأن يختم الحديث بلطف واحترام دون إطالة وأن يشكر العميل على وقته وشرائه من منتجات المنشأة التي يعمل فيها البائع وهذا التصرف يجعل العميل يرغب في تكرار الشراء



## التصرف في حال اتخاذ العميل قرار عدم الشراء

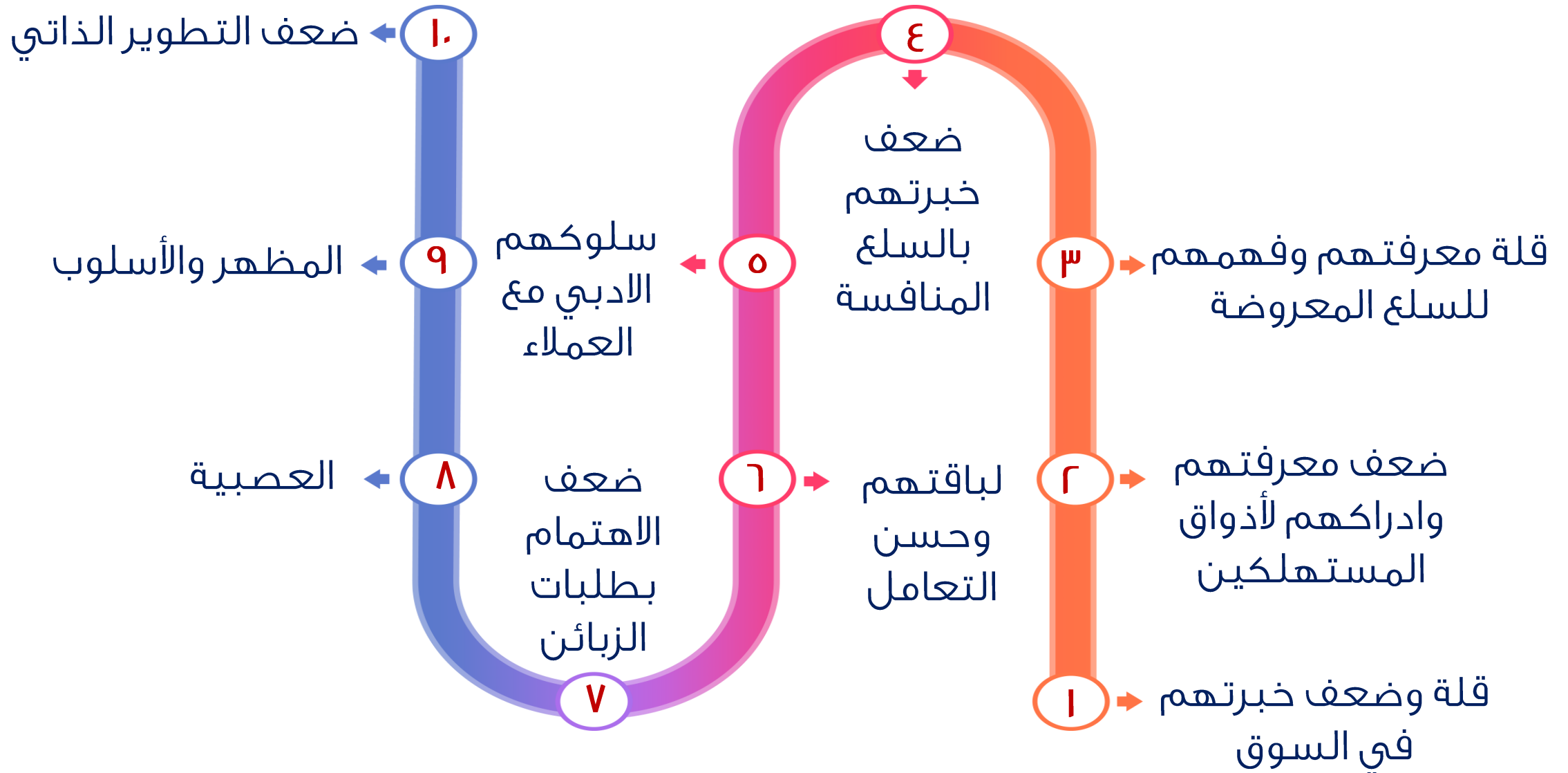
ينبغي على بائع التجزئة أن يتبع السلوك الحسن عند اتخاذ العميل قرار عدم الشراء وألا يشعر بالهزيمة أو الفشل وإلا فلن يتعلم أو يكتسب الخبرات الضرورية لإتقان فن البيع أو معرفة أسباب اتخاذ العميل لقرار عدم الشراء وهنا أيضا يتوجب على بائع التجزئة اختيار كلمات تدل على الاحترام التقدير لقرار العميل وأن يظهر البشاشة واللفظ في تعامله



# الاسباب التي تقود رجل البيع الي الفشل في اتمام عملية البيع



# الاسباب التي تقود رجل البيع الي الفشل في اتمام عملية البيع



# أهمية متابعة العميل

## تأخذ المتابعة شكلين

### الشكل الأول

المتابعة بعد البيع، بمعنى أن يقوم بائع التجزئة بمتابعة إتمام الصفقة بشكل سليم ووفق الشروط المتفق عليها مع العميل، من حيث التسليم في الوقت المحدد ودفع العميل للثمن

### الشكل الثاني

المتابعة للاستفادة من التجربة التي مرت على رجل البيع سواء كانت ناجحة أو غير ناجحة، بهدف تقويم العملية البيعية والاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف والبدء بشكل أفضل مع عميل آخر

# الوحدة التدريبية

## إدارة الوقت

إدارة الوقت

### محاور الوحدة

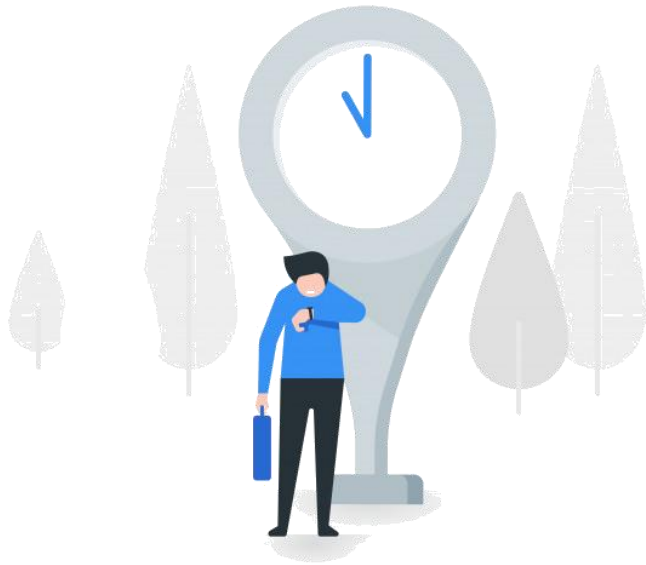
تخطيط وإدارة الوقت  
للذات والآخرين  
إعداد سجلات العمل  
الزمنية والاستفادة منه

### محاور الوحدة

تحديد أسباب إضاعة الوقت والتخلص منه  
وضع الأهداف والأولويات

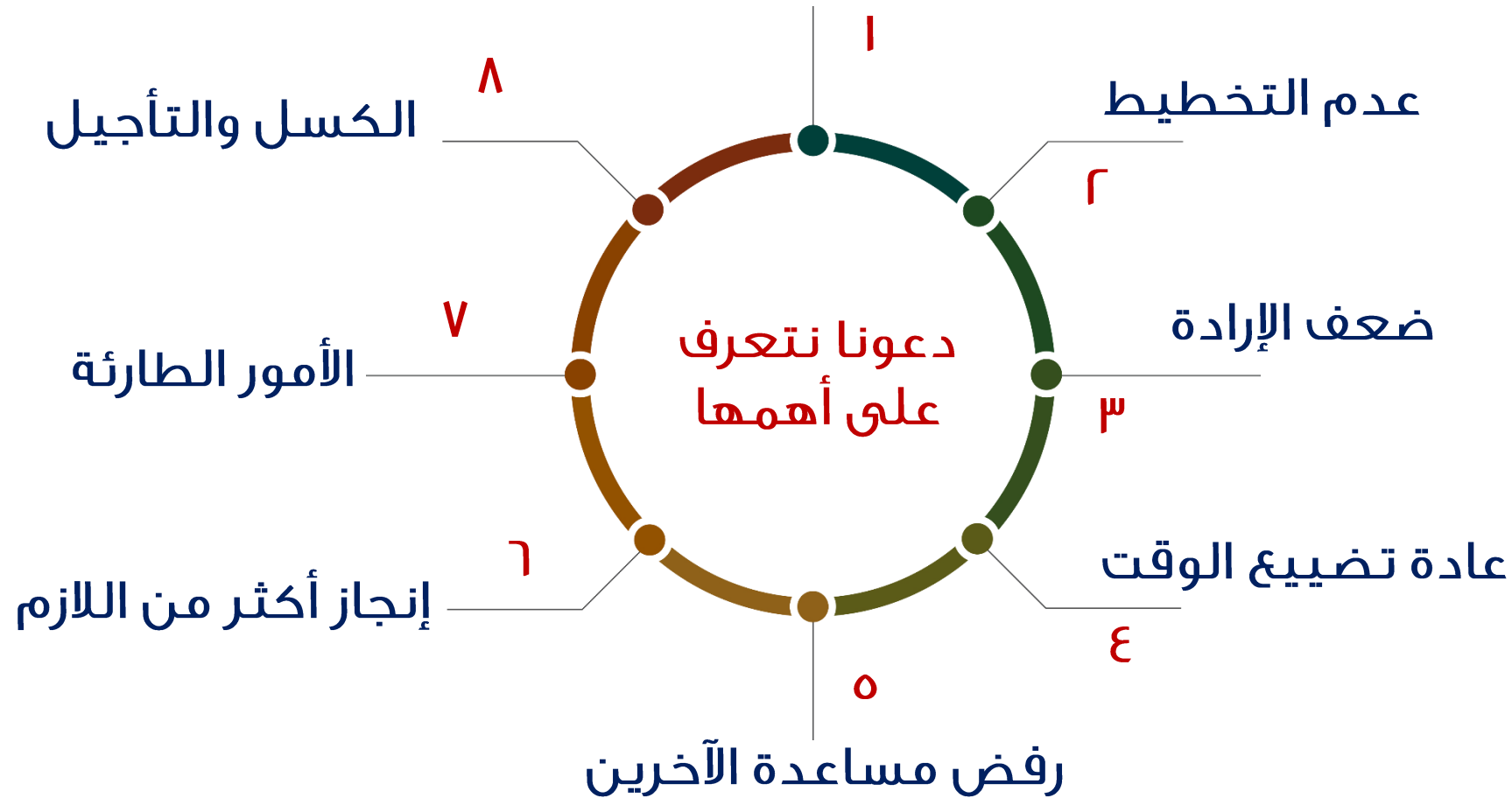


# تحديد أسباب إضاعة الوقت والتخلص منه



يشتكى الكثير من الناس من مسألة هدر الوقت وضياعه سُدَى دون أي فائدة تُذكر، مما يؤخر إنجازهم للعديد من الأنشطة والأمر الحياتية المهمة، كما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم في العمل، لا سيما إن كان مجاله يحتاج بالضرورة إلى سرعة في الأداء أو الانتهاء في أقصى مدة ممكنة، وتتعدد عوامل وأسباب هدر الوقت

## عدم إدراك أهمية الوقت



# وضع الأهداف والأولويات



أهدافك وأولوياتك من أهم الأمور التي يجب أن تكون واعٍ لها، وعلى إدراك تام بها، لا تهمل تحديد الأهداف والأولويات، يجب أن ترتبها وفقاً لحياتك واتجاهاتك ونظامك أنت دون الرجوع للآخرين أو تحديدها وفقاً لهم

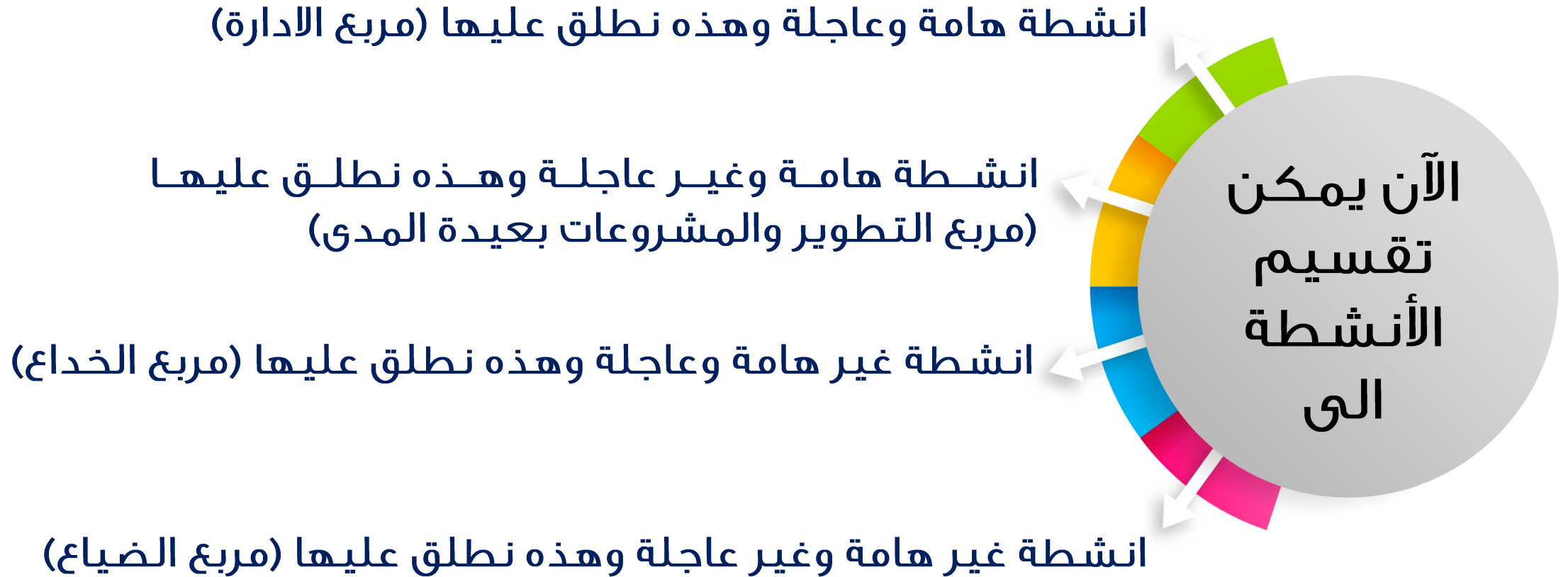
إن كل شيء تمتلكه ويكون عزيزاً عليك وتحارب من أجل الاحتفاظ به ينبع من مجموعة القيم الشخصية التي لا يوجد بها حل بسيط، القرار الصحيح ليس دائماً السهل، لكن إذا اعتمدت على قيمك الحقيقية سيكون من السهل أن تتعايش مع القرار الذي تراه مناسباً في النهاية

عندما تكافح من أجل اتخاذ قرار فإما لأنه مخالف للقيم التي تؤمن بها أو لأنه مشوش بشأن هذه القيم، لذلك دعنا نساعدك في تشكيل مجموعة القيم الأساسية التي يجب أن تؤمن بها





طريقة سهلة تساعدك على تحديد الأهداف والأولويات لمستقبلك يجب أن تقوم بعمل جدول يقسم به اهدافك على الفترة الزمنية التي تريدها إذا كانت لفترة قصيرة لسنة مثلا او طويلة لخمس سنوات وحاول دائما الرجوع لأهدافك والالتزام بها حتى لا تضيع احلامك وكلما حققت شيء ارجع إليه وعلم على انتهاءه





أهمية التعبير بإيجابية أن  
تستحث الطاقة الإيجابية  
في أعماقك وتعايش ما  
ترغب فيه كما أن التعبير  
إيجابية يرسم ما ستكون  
عليه ويساعدك على  
تحديد الأهداف أما التعبير  
السلبي فيرسم ما أنت  
فيه وتريد الخلاص منه

أن يكون الهدف  
محددًا



أن تكون أنت  
المسئول عن  
تحقيقه



أن يكون قابلاً للقياس



أن يكون مرناً  
قابلاً للتعديل



أن يكون مبنياً على  
الوقائع طامحاً للأحلام



أن يكون متوافقاً  
مع قيمك الأخلاقية



أن يكون متوازناً مع  
جوانب حياتك



أن تكون أهدافك  
مكتوبة



# تخطيط وإدارة الوقت للذات والآخرين



تخطيط الوقت من أرقى الفنون والمهارات الإنسانية على الإطلاق ويُعتبر التخطيط أهم العناصر الرئيسية في الإدارة، وأهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط له هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه



الحقيقة التي لا ريب فيها أن الوقت يمر دون أن ينتظر أحد وأكثر الناس لا يدركون أنهم يُضيعونه دون أن يدروا ويرى فريق من علماء الإدارة أن أفضل طريقة لزيادة فعالية الفرد هي تحسين استغلاله لوقته



وهذه النقطة بالذات يغفل عنها الكثيرون عند التخطيط لأوقاتهم بصورة تمكنهم من وضع جدول زمني لتنفيذ كل مهمة على حدة دون تداخلها ولكن في أغلب الأحيان نجد أن هناك مجموعة من الأشياء نريد أن نقوم بالعمل بها بعضها ضروري والآخر غير ضروري



حيث أثبتت الدراسات العلمية أن كل منا يقوم ببعض الأعمال والأنشطة التي قد لا تكون  
ضرورية وتحتاج إلى مَنْ يقوم بها بدلاً منا لتوفير جزءاً كبيراً من الوقت لعمل أشياء  
أكثر أهمية



إنَّ جزءاً كبيراً من مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية أيضاً لدى المدراء يكمن في القدرة  
على التخلص من النشاطات غير الضرورية، ويمكن القول إن تحليل واستغلال الوقت ميدان  
إداري جديد للإبداع في عالم الإدارة



وعليك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف المدراء في بيئة العمل أنهم يقضون  
حوالي ٢٥% من أعمالهم على الهاتف والثلث منها في عملية الانتظار!! وتحليل الوقت  
بشكل رسمي دقيق يتم عادة من خلال تسجيل نشاط الفرد والوقت والإنجاز خلال يوم عمل  
في سجل يومي وعند تكرار هذه العملية يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التي تجعل  
منه أكثر فعالية

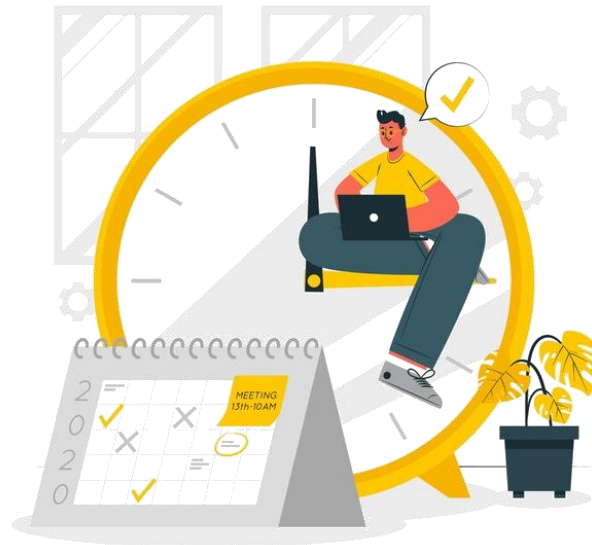


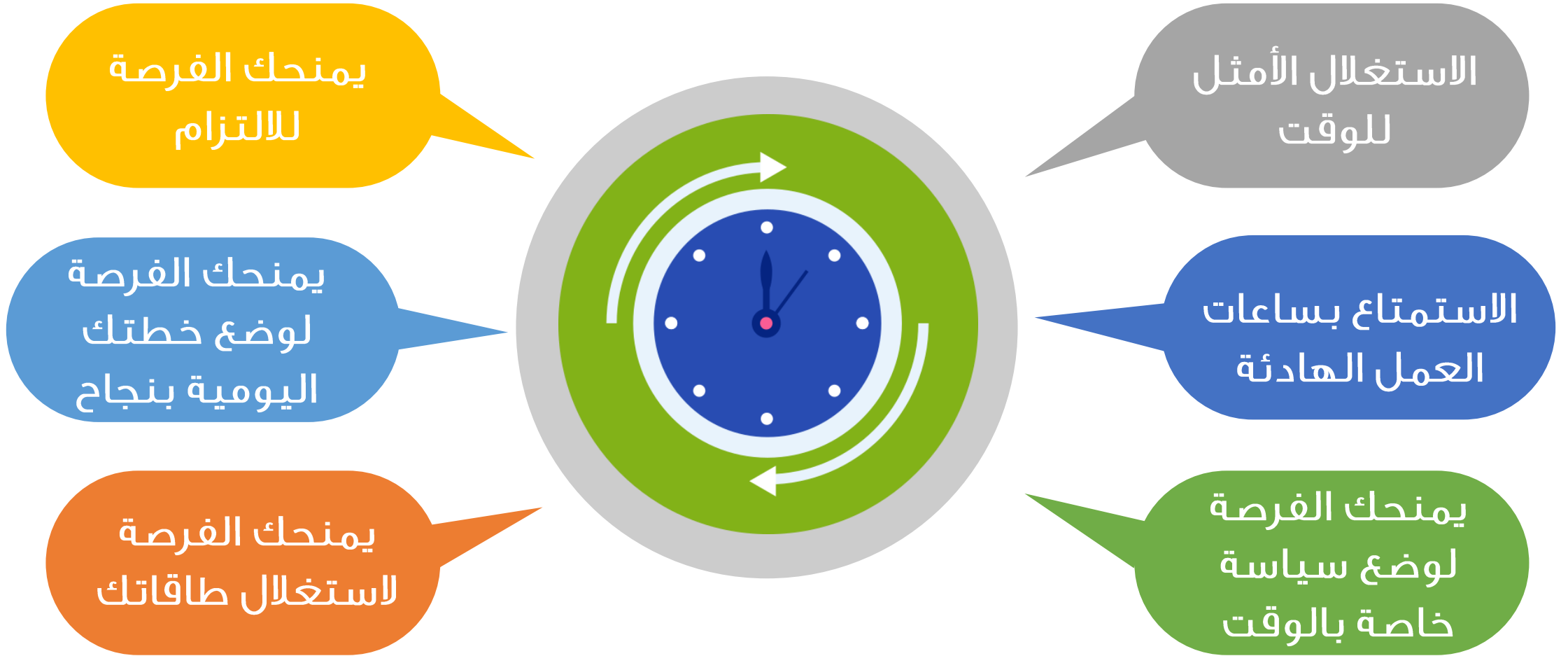
من الصعب على الأفراد في بيئة العمل الاعتراف بأنها يضيعون جزءاً من أوقاتهم أو أنهم لا يستفيدون منها استفادة قصوى لكن مبدأ قبول الأمر أصبح ضرورياً في عالم الأعمال قبل إحداث أي تغيير



## فوائد التخطيط الفعال للوقت

هناك عدة فوائد للتخطيط الفعال للوقت من أهمها أن التخطيط هو الوسيلة الصحيحة والفعالة للسيطرة على الوقت وهناك عدة فوائد أخرى نوجزها في النقاط التالية







# إعداد سجلات العمل الزمنية والاستفادة منه

تأكد من أنك تتمتع بدور خدمة عملاء أو مدير مبيعات أو مدير تسويق أو أدوار مكافئة

تحقق من دور الأمان الخاص بك

اتبع الخطوات الموجودة في عرض ملف تعريف المستخدم

أليس لديك الأذونات الصحيحة؟ اتصل بمسؤول النظام

تقل إلى الإعدادات لإدارة الخدمة

حدد قواعد إنشاء السجلات وتحديثها تلقائياً





# الوحدة التدريبية

## الرابعة<sup>4</sup>

تنظيم الاجتماعات

### ➤ محاور الوحدة

- ✓ طريقة كتابة المحضر
- ✓ مسؤوليات القادة والمشاركين في الاجتماع
- ✓ (ما قبل اثناء - بعد)

### ➤ محاور الوحدة

- ✓ عناصر الاجتماع الفعال.
- ✓ تحضير جدول الأعمال
- ✓ مسببات ضياع الوقت الشائعة
- ✓ تسجيل دقيق الاجتماع

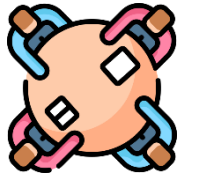




# عناصر الاجتماع الفعال



ضرورة تحديد أهداف الاجتماع بوضوح بعيداً عن العبارات الفضفاضة التي يمكن أن تزيدها غموضاً وإبهاماً وبعيداً عن الشعارات الرنانة التي يمكن أن تحول الاجتماع إلى شعارات يقضي على واقعية الاجتماع، فيجب أن تكون الأهداف محددة بكلمات واضحة يفهمها المشاركون من دون لبس يمكن أن يؤدي إلى التأويل أو الفهم المعكوس



ولابد من تحديد الأهداف وصياغتها قبل عقد الاجتماع لأن تحديدها أثناء الاجتماع يمكن أن يستهلك الغاية الأساسية من عقده، كما لابد من وجود توافق قبلي على هذه الأهداف يشير إلى ما يجب أن يتحقق إلى ما يجب فعله، وإلا فإن فرض الأهداف على المشاركين قد يسلب الاجتماع روحه ويفقده غايته التي عقد من أجلها



## 2 ثانياً

إذا أمكن تحديد الأهداف بوضوح فإنه يتم على ضوءه اختيار المشاركين ونوعياتهم، وبمقدار ما يكون الاختيار مناسباً وسليماً يكون الاجتماع أكثر نجاحاً، ولا بد أن تكون عملية الاختيار موضوعية محايدة تقوم على مبدأ كون المشارك يحمل المؤهلات اللازمة للمشاركة وتناسبه مع الفائدة المرجوة من عقد المؤتمر



ولهذا لا بد أن يكون الاختيار معتمداً على الانتقاء الشخصي والدوافع الذاتية التي تحرك الإدارة وخصوصاً عمليات الشطب والإلغاء التي يمكن للبعض من أصحاب النفوذ أن يستخدمها كورقة لتقوية نفوذه وحسر مخالفه، وأن لا تحول الإدارة الاجتماع إلى مجرد وسيلة لتحقيق بعض الأهداف الآنية بحيث لا تهدف من عقد الاجتماع إلا تعبئة دعائية لصالحها



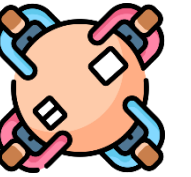
لذلك تصبح الدعوات إلى الاجتماع شكلية والمدعوون مجرد حضور شرف، وإذا تم الاستبعاد الشخصي والانتقاء المصلي فإن الاجتماع يكون بعيداً عن الأهداف الجوهرية التي من أجلها عقدت المؤسسة اجتماعها أو مؤتمرها



إن عدم وجود معرفة بالاختيار المناسب قد يؤدي إلى مزيد من ضياع الوقت والجهود خاصة إذا كان حضور بعض المشاركين غير المؤهلين يمكن أن يعرقل سير الاجتماع أو تعطيله



لهذا يمكن للإدارة التحضيرية أن تعتمد بعض المواصفات المعينة للمشاركة مثل: تعدد الاتجاهات المشاركة وتنوعها بحيث يشمل أكثر الأطراف التي يمكن أن تشترك أو تؤدي دوراً فاعلاً في إنجاح الاجتماع، وكذلك مراعاة الشمولية من تنوع التخصصات وتعدد الأفكار وتوازن التمثيل في مشاركة الأفراد من حيث ما يحملونه من سلطات وتفويض من قبل العاملين معهم



فكلما تنوعت المشاركة وشملت قطاعات أوسع كان أكثر قدرة على النجاح وخصوصاً المؤتمرات التي يعتمد نجاحها على الشمولية والمشاركة المتكاملة حتى يمكن تحقيق قدر أكبر من المساهمة الفعالة



وبالطبع فإنه كلما كبر حجم الاجتماع كلما زادت مشاكله وصعب التواصل الفكري ولكن هذا لا ينفي أن الإعداد الجيد والإدارة الحكيمة يمكن أن توفر الأرضية اللازمة لنجاح الاجتماعات الكبيرة مثل المؤتمرات خاصة بعد أن يسبقها اجتماعات مصغرة مكثفة ترسخ أواصر الألفة وتقيم جسور التواصل الفكري بين الأفراد

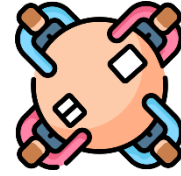


### 3 ثالثاً

إن اختيار الزمان والمكان المناسبين يؤثر في نجاح الاجتماع، فقد لا يكون الزمان مناسباً بحيث يؤدي إلى تخيب المدعوين، أو يساهم التوقيت السيء في افتقاد التفاعل داخل الاجتماع، كما أن عدم انتظام أوقات جلسات الاجتماع قد يؤدي إلى سريان الفوضى وفقدان الانضباط



ولا شك أن التزام المشاركين بأوقات الاجتماع وتفرغ أنفسهم كلياً وإلغاء التزاماتهم الأخرى التي تضر بالنظام يمكن أن ينجح الاجتماع



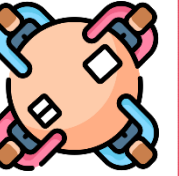
والمكان المناسب لعقد الاجتماع من كونه مقدوراً لحضور المشاركين ومريحاً في مساهماتهم يؤدي إلى إيجاد الأجواء السليمة للتفكير والإنتاج، فإذا كان المكان غير مريح أو سيء التهوية أو كثير الضوضاء مثلاً فإن ذلك يؤثر سلباً على الاجتماع



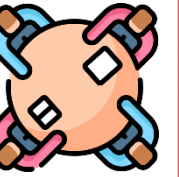


4 رابعا

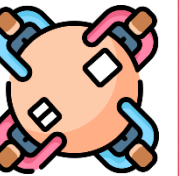
أحياناً يضيع وقت الاجتماع سدى ويخرج المجتمعون بلا نتيجة بعد أن استهلكوا الوقت في نقاشات غير مثمرة، وهذا يرجع إلى سبب رئيسي وهو عدم وجود جدول أعمال يبين الموضوعات التي يجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع



وعدم قيام الإدارة بإعداد تحضيري مناسب لجدول أعمال الاجتماع يساهم بشكل فعّال في الخروج بنتيجة مثمرة، لأن جدول الأعمال يحدد الأولويات وينظم أوقات المساهمة ويحتوي المناقشات الهامشية ويركز برنامج الاجتماع في موضوعات تستهدف الغايات الأساسية



لا شك أن التحضير الجيد هو السيد في نجاح الاجتماعات فكم من اجتماع امتلك كل عوامل النجاح ولكنه فشل فنياً لعدم وجود تحضير مسبق وإعداد إداري جيد، ولذلك فإن الإدارة الحكيمة تأخذ بنظرها كل الاعتبارات وتطرح أمامها كل الإشكاليات التي يمكن أن تواجهها

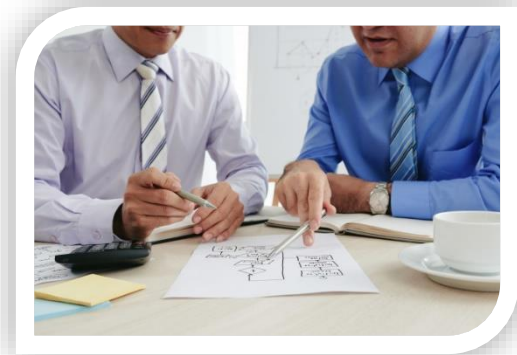


# تحضير جدول الأعمال

القوة في الإدارة، بتمكين لجنة مختصة بذلك، واختيار الشخص القائد، ويفضل اختيار شخص له قدر ومكانة ويحظى بالاحترام والمحبة من الجميع

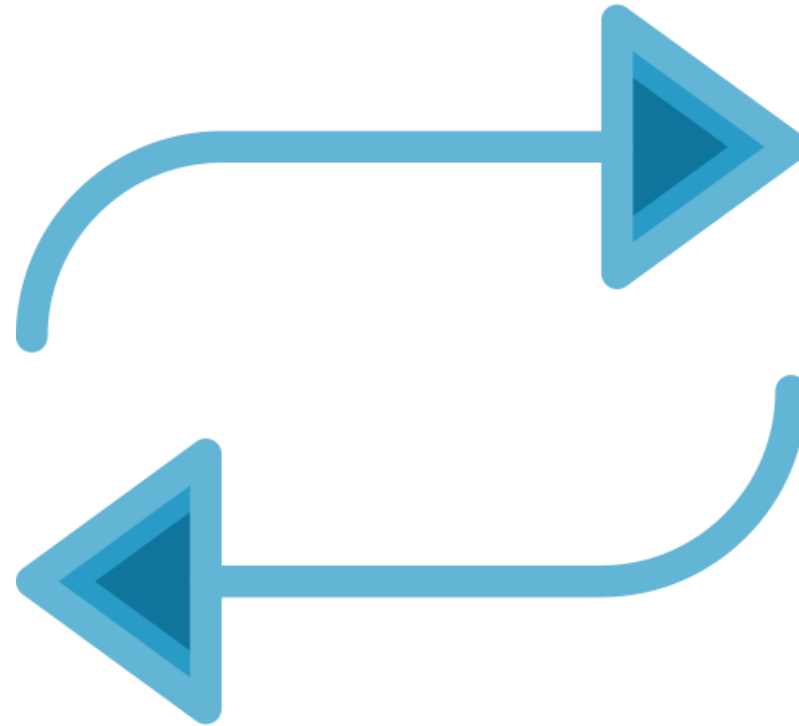
التركيز على هدف الاجتماع الأساسي من خلال طرح سبب الاجتماع، وبيان الغرض والهدف منه

تسجيل أسماء الأفراد المدعين أو المشاركين في الاجتماع، وتزويد الأعضاء المشاركين بالأفكار والمواضيع المختلفة والتي ستطرح خلاله



ضبط وقت خاص بالاجتماع  
مع الحرص على عدم  
الإطالة حتى لا يمل  
الأعضاء المشاركون

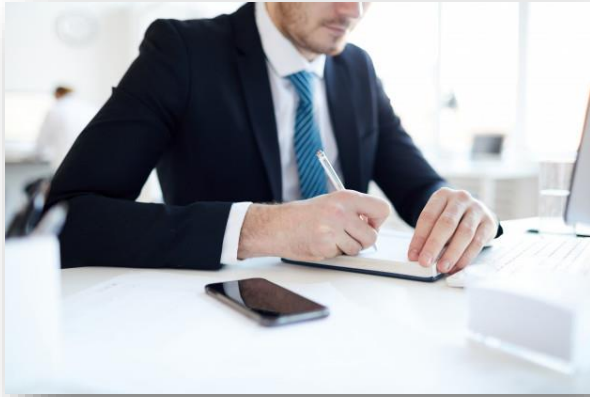
تعيين مدة الاجتماع، يجب عدم  
إطالة زمن الاجتماع قدر  
الممكن، حيث تشير الدراسات  
إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم  
يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد  
المدة في المتوسط  
عن ساعتين



الابتعاد عن المبالغة في الإكثار  
من المواضيع المطروحة في  
الجدول المخصص والتي  
سيغطيها الأعضاء بمشاركتهم،  
ويفضل ترتيب الأعمال والبنود  
حسب أهميتها وأولويتها

توضيح الأدوار المطلوبة من  
الأعضاء المشاركين وبيان  
دور كل مشارك بشكل  
مخصص، ثم تقسيم الأوقات  
على الأعضاء بشكل مناسب

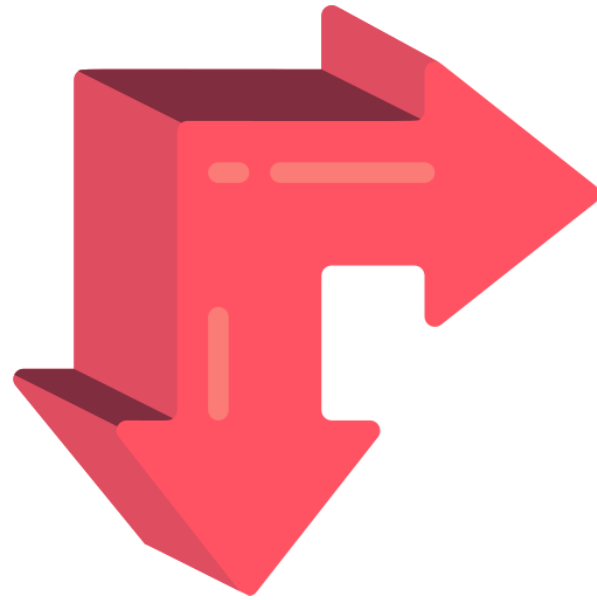




مناقشة أصعب البنود في جدول الأعمال بالبداية، كاتخاذ القرارات وحل بعض الأمور، ثم رسم الخطط في جو يسوده الهدوء والصفاء والاسترخاء الذهني، ويفضل إعطاء الأعضاء المشاركين فسحة من الوقت لتجديد النشاط والحيوية

اعتماد الترابط المنطقي في حل المشكلات وهي غالبا ما تعطي نتيجة فعالة وتتم عن طريق ربط الأمور والأفكار والدراسات حول أمر ما بترابط الأفكار ببعضها وبيان أثرها على الفرد والمجتمع





اعتماد أحد البرامج المحوسبة لإنشاء جدول الأعمال كبرنامج الأكسل أو غيره من البرامج التي تطرحها مايكروسوفت، ويمكن إجراء بعض الخطط التجريبية للتمكن من استخدام البرامج

رسم الخطة المستقبلية والأبعاد لأي عمل ما بطريقة صحيحة ومنظمة، ثم تعبئة القوائم التي منها أسماء المشاركين والأهداف، وتوضيح كيفية العمل حتى يتم الوصول إلى نتائج مثمرة



# مسببات ضياع الوقت الشائعة

فيما يلي قائمة تتضمن أهم العوامل التي تتسبب في تضييع وقت الرؤساء الإداريين في مجالات عدة مصنفة على النحو التالي

### في مجال التخطيط

عدم وضوح الأهداف الموضوعة على مستوى الكيانات الإدارية داخل الشركة، الأمر الذي يتسبب في ضياع وقت الرؤساء الإداريين

عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط وتخصيص ساعات عمل أقل لهذا النشاط، ويرى أحد علماء الإدارة أن كل ساعة تنفق في أعمال التخطيط إنما توفر من ثلاث إلى أربع ساعات من أعمال التنفيذ

سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة، بحيث نجد أن بعض الأعمال والمهام تعطى وقتاً أكثر من اللازم، بينما تمنح مهام وأعمال أخرى أكثر أهمية وقتاً أقل من اللازم، ما يتسبب بعدم استثمار الوقت المتاح بشكل جيد

في مجال التنظيم

عدم التحديد الجيد للسلطات والمسؤوليات والذي قد ينتج عنه تضارب في الاختصاصات ومن ثم حدوث ازدواجية في أداء المهام والأعمال الإدارية

وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل ما يترتب على ذلك قيام كل إداري بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام وأعمال إلى الآخرين

عدم مراعاة العدالة في توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين التابعين، ما يترتب عليه بقاء بعضهم من دون العمل بعضاً من الوقت، بينما يتعرض البعض الآخر لضغوط عمل تتجاوز إمكانياتهم في ظل وقت محدود

شيوع ظاهرة تضخم أعداد القوى العاملة داخل كل أو بعض الكيانات الإدارية داخل الشركة وتكدس مكان العمل بالمكاتب مما يؤدي إلى الإرباك وتعطل الأعمال



## بيئة العمل

كثرة المكالمات الهاتفية داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من ضياع جانب مهم من وقت الإداريين في أحاديث معظمها يخرج عن حدود العمل، ويدخل في باب المجاملات والعلاقات الشخصية

الزيارات المكتبية، سواء من جانب الأصدقاء أو الزملاء وما يرتبط بها من استقبال ومجاملة والدخول في أحاديث يضيع معها جانب كبير من الوقت المخصص للعمل

عدم توفر القدر المناسب من الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على تيسير أداء الأعمال وتوفير قدر مهم من الوقت المتاح للعمل

وجود ضجيج في بيئة العمل واتجاه العاملين إلى اتخاذ النقاش الحاد وسيلة للتفاهم، مما يجعل العاملين غير قادرين على التركيز في العمل، وهذا يتعارض مع الاستثمار الجيد للوقت

في مجال التوجيه

تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة إليهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين، إما لأنهم لا يثقون في إمكانيات وقدرات المرؤوسين، أو لأنهم يعتبرون أن المركز المرموق والمكانة داخل بيئة العمل إنما يرتبط بمقدار السلطة التي يقلدونها، وفي مثل هذه الأحوال تتزايد المهام والأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء الإداريين ويتعرضون لضغوط عمل شديدة ويصبح الوقت المتاح غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة

التردد من جانب الرؤساء الإداريين في اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات المطلوبة وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق، ما يؤدي في النهاية إلى تأخر إنجاز الأعمال وضياع الوقت

عندما يقصر الرؤساء الإداريون في أداء وظيفتهم الإدارية فيما يتعلق بالتنسيق وتحقيق الانسجام والتوافق في بيئة العمل، يترتب على ذلك حدوث ارتباك وتعطل للأعمال

في مجال الرقابة الإدارية

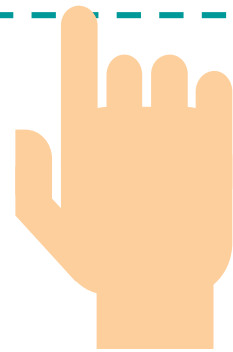
شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنشأة والذي يرى أن الرقابة غاية في حد ذاتها وهنا تصبح الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين تهتم بتصيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الانحرافات وتقليل الأخطاء، وعندما يصبح اهتمام المراقبين موجهاً إلى كشف العاملين الذين يخطئون في حالة تلبس، ففي مثل هذه الظروف يشيع جو من الخوف والشعور بالتوتر والقلق لدى العاملين بالمنشأة، فبدلاً من أن يفكروا في العمل والإنجاز، فإنهم يفكرون في كيفية الوقوع في الخطأ

عندما تكون الإجراءات الرقابية الموضوعة تزيد على الحد المناسب فإن ذلك يعطل التنفيذ ويتسبب في ضياع الوقت

في حالة قصور وضعف الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التي تدفع إلى اللامبالاة، فإن ذلك يترتب عليه تأخر إتمام الأعمال وضياع الكثير من الوقت المتاح للعمل

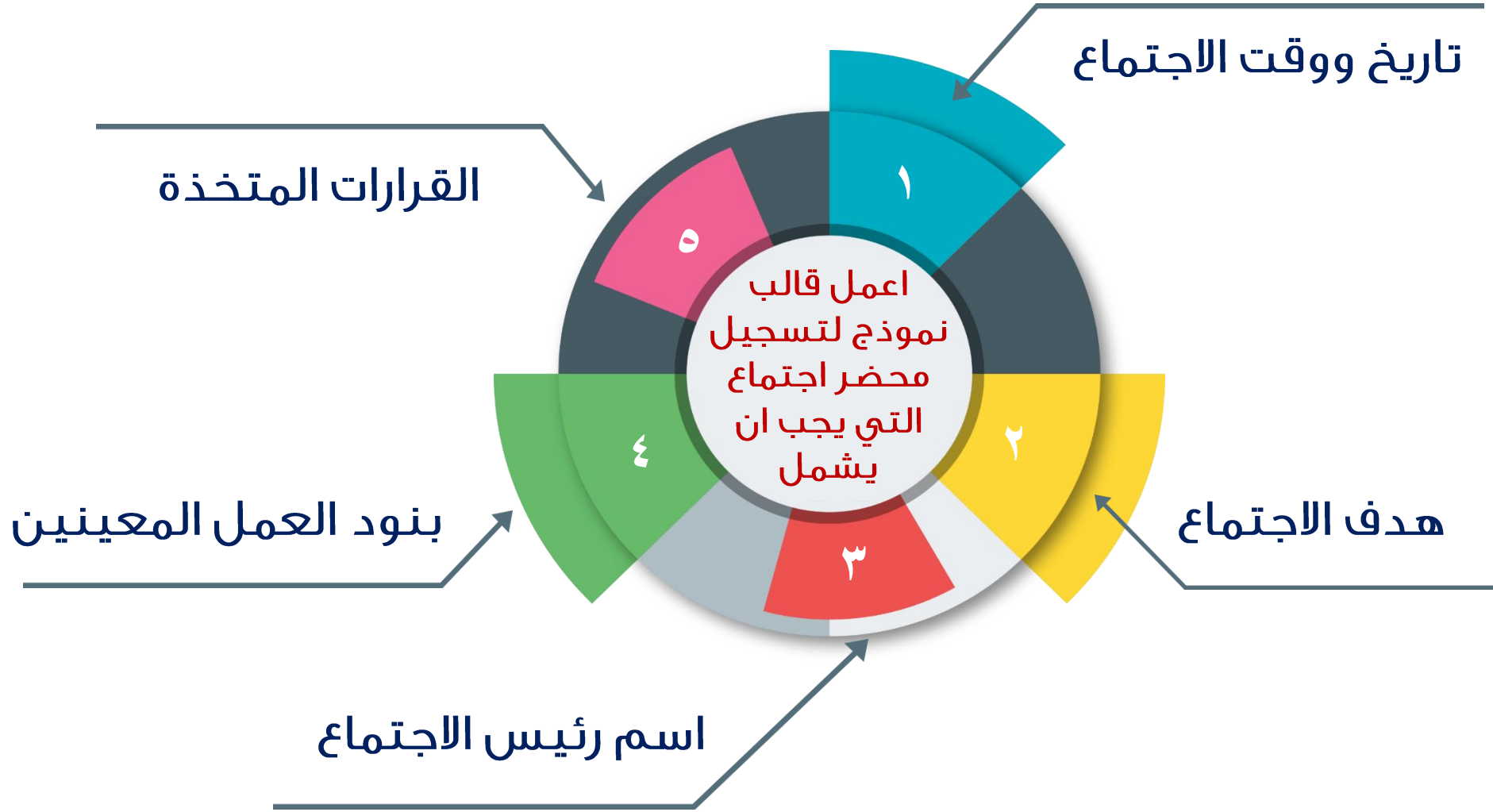
# تسجيل دقيق الاجتماع

من خلال تسجيل محضر اجتماع ستتأكد بأنه تم توثيق كل شيء جري فيه للمساعدة في أخذ العلاقة مع الزبون إلى المستوى التالي اكتشاف أفكاراً مفيدة قصيرة وسريعة حول كيفية عمل وثيقة محضر اجتماع





الخطوة الأولى قبل الاجتماع



اكتب ملاحظات او سجل الاجتماع تأكد أنك أبلغت كل فرد خلال التسجيل

تأكد من حضور كل المشاركين وخذ بطاقات عملهم

حاول وخذ ملخصا" عما قيل او تم ولا تذهب كثيرا" إلى التفاصيل

سجل كل النقاط مباشرة في القالب لكي لا ترتبك في وقت لا حق

رقم الصفحات ليتم التعرف على تسلسل الاجتماع

## الخطوة الثانية خلال الاجتماع

راجع الملاحظات واطف التعليقات الإضافية او أوضح ما لم تفهمه مباشرة بعد الاجتماع

اطبع ملاحظتك على اللوحة ليكون سهلا للجميع قراءتها

تأكد بأنه تم مراجعة وثيقتك مع رئيس الاجتماع قبل إرسالها

الخطوة الثالثة  
بعد الاجتماع

ان اتباع الخطوات الثلاثة هذه ستساعدك على خلق وثيقة محضر الاجتماع بشكل وموجز

## الاحترافية في الاجتماع

اكتشف كل الأفكار المفيدة المختلفة لإتكيت العمل التجاري التي يجب تذكرها عند القدوم الي الاجتماع ولوضع بيئة صحيحة قبل التوجه إلى الاجتماع يجب

← التحدث مجتمعيًا" مع الحضور قبل البدء بالاجتماع تكلم عن عطلة نهاية الأسبوع وعن اهتمامك وأية أحاديث أخرى ممتعة

← ان كنت اعلي مرتبة بادر دوما" الي المصافحة

← قف عندما يقدمك أحدهم إلى شخص ما وتبادل معه بطاقات العمل

← كن دقيقًا" في المواعيد فهذا سوف يعكس إمكانية الاعتماد عليك ويعكس التزامك

← استقم علي نفس مستوي الآخرين ولا تضع رجلا" على رجل لأن هذا سيعتبر غير لائق

← ارتد الثياب المناسبة لباس العمل مطلوب في كافة اجتماعات العمل أي بناطيل رسمية وقميص او بلوزة وجاكيت بأحذية رسمية

## التواصل في الاجتماع

- ← اكتشف بعض الحيل والأفكار المفيدة الي التواصل بشكل فعال ومؤثر في الحفاظ على الاحترافية خلال الاجتماع اليك بعض النقاط التي تستطيع ان تحفظها في ذهنك
- ← كن موجزا" وواضحا" اذهب الي الموضوع مباشرة ولا تكرر الكلام
- ← تأكد بانك على اتم استعداد احتفظ بقائمة تدقيق بالأمر المختلفة التي تحب مناقشتها وضع علامة تم للنقاط بعد تغطيتها
- ← تكل بصوت عال وواضح ليسمعك الآخرون
- ← اصغ بشكل جيد ولا تقاطع قم بذلك فقط عندما تعتقد بأن ذلك ضروريا" واسمح للآخرين بالتعبير عن أنفسهم اطرح ايه أسئلة وانت تنتقل من مكان الي اخر خلال الاجتماع
- ← بإمكانك شرب أي شيء خلال الاجتماع كالحهوة الشاي والماء ابتعد عن مضغ اللبان او الطعام



## التواصل في الاجتماع

- ← اكتشف بعض الحيل والأفكار المفيدة الي التواصل بشكل فعال ومؤثر في الحفاظ على الاحترافية خلال الاجتماع اليك بعض النقاط التي تستطيع ان تحفظها في ذهنك
- ← كن موجزا" وواضحا" اذهب الي الموضوع مباشرة ولا تكرر الكلام
- ← تأكد بانك على اتم استعداد احتفظ بقائمة تدقيق بالأمر المختلفة التي تحب مناقشتها وضع علامة تم للنقاط بعد تغطيتها
- ← تكل بصوت عال وواضح ليسمعك الآخرون
- ← اصغ بشكل جيد ولا تقاطع قم بذلك فقط عندما تعتقد بأن ذلك ضروريا" واسمح للآخرين بالتعبير عن أنفسهم اطرح ايه أسئلة وانت تنتقل من مكان الي اخر خلال الاجتماع
- ← بإمكانك شرب أي شيء خلال الاجتماع كالحهوة الشاي والماء ابتعد عن مضغ اللبان او الطعام

لا تطفي هاتفك احتفظ به في حقيبتك او جيبك ولا تفقم بإرسال ايه رسائل نصية خلال الاجتماع ان كان عليك اخذ مكالمة اعتذر عن المقاطعة وتكلم خارج غرفة الاجتماع تأكد بأن يتم ذلك بسرعة

اكتب ملاحظات في الاجتماع للمتابعة في وقت لاحق برسالة او وثيقة دقائق الاجتماع محضر ان اخترت القيام بتسجيل الاجتماع على هاتفك وعدم استخدام ورقة وقلم رصاص تأكد من إبلاغ الحاضرين بأنك تسجل



## الاحترافية في مكان العمل

ان تكون كفوا تأكد من ان لديك المهارات والمعرفة لتكون جيدا" فيما تفعله

ان يكون موثوقا" بك وأميننا" تأكد م نان الناس يمكنهم الاعتماد عليك لدي حضورك في الوقت المحدد وتوافي المواعيد الأخيرة لإنجاز العمل قل الحقيقة عما تم ولم يتم احرازه

ان يكون لديك استقامة التزم بمبادئك مهما كانت الظروف

تأكد من احترامك للآخرين ودعم الآخرين عامل الجميع في مكان عملك بالتساوي وتأكد من اعترافك بنجاحاتهم وسلط الضوء على إنجازاتهم وأرشدهم ان كانوا بحاجة إلى مساعدة

طور نفسك ابحث وكن على اطلاع حديث بكافة التفاصيل المتعلقة بمجال عملك

البقاء في حالة من التركيز في العمل اترك امورك الشخصية في البيت



# طريقة كتابة المحضر

## لكتابة محضر الاجتماع قم باتباع الخطوات التالية

- استعد للاجتماع بإحضار قلم ومفكرة بحجم مناسب أو من خلال شراء أجندة كبيرة خاصة لتدوين محاضر الاجتماعات، كما يمكنك التدوين بواسطة حاسب شخصي، ولكن ذلك لا يمنع من توفر القلم والمفكرة لمواجهة أي عطل قد يحدث للحاسب
- اكتب تاريخ وموعد انعقاد الاجتماع في البداية وبشكل دقيق، أي الوقت بالساعة والدقيقة والتاريخ باليوم والشهر والسنة
- سجل أسماء جميع المشاركين بالاجتماع في حال كان عدد الحضور قليلاً، أما في الاجتماعات الكبيرة فيمكنك توزيع ورقة تحتوي على جدول لأخذ المعلومات من الحضور، بحيث تمررها عليهم بطريقة مناسبة، بالإضافة إلى تدوين أسماء المتغيّبين عن الاجتماع
- اقرأ أجندة الاجتماع على الحضور أي المواضيع التي سيتم مناقشتها وطرحها بالاجتماع من أجل فتح المجال لتعديلها أو الإضافة إليها أو غير ذلك، ثم أعد ترتيبها بشكل جيد



أحضر محضر الاجتماع السابق فقد يُطلب منك قراءته على الحضور للوقوف على آخر المستجدات ومتابعة ما تم مناقشته والاتفاق عليه بالاجتماع السابق، ويفضل توزيعه على الحضور قبل انعقاد الاجتماع

كُن موجزاً في تدوين الملاحظات فالتفاصيل غير المهمة لا تكتبها، بل اكتب الأمور والنقاط الرئيسية فقط؛ لتخفيف العبء والمجهود عليك

أرفق جميع التقارير أو المذكرات التي تم تقديمها بالاجتماع لمحضر الاجتماع. دون وبشكل دقيق المهام التي تم التكليف بها والأشخاص المكلفين بكل مهمة ومتابعة التزامهم بها

اكتب الآلية التي بواسطتها تم اتخاذ القرارات، فقد يكون هناك تصويت من الحضور على نقطة تم الخلاف عليها، فعليك تدوين الآلية وعدد الأصوات الراضية وعدد الأصوات الموافقة كلاً على حدة بالإضافة إلى تدوين القرار النهائي

# مسؤوليات القادة والمشاركين ما قبل الاجتماع

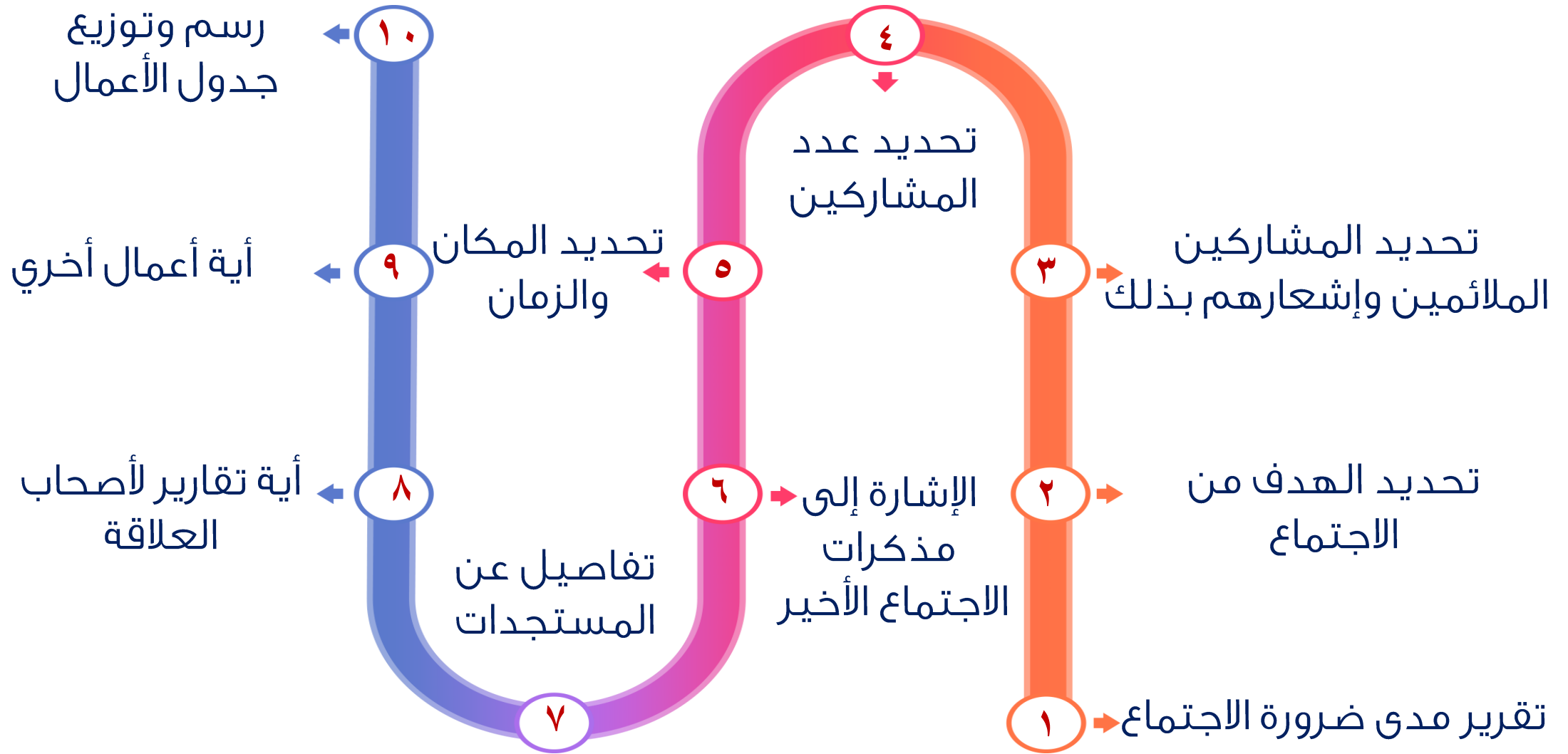
يعتقد الكثير من المهتمين بالاجتماعات أن وجود الرئاسة أو القيادة في أي نشاط اجتماعي، ضروري جداً، إن كان ذلك من أجل تنسيق جهود المجتمعين أو لتحفيزهم للوصول إلى الأهداف المرسومة لهم، ويرى باحثون آخرون أنه لا ضرورة لوجود قائد للاجتماع، على اعتبار أن الجماعة من الممكن أن تؤدي دورها بيسر وسهولة، وأياً كانت وجهة النظر فيما يتعلق بضرورة وجود الرئاسة من عدمه، فإنه يمكن القول أن أي عمل جماعي يحتاج بشكل عام إلى نوع من القيادة أو الرئاسة، وأن الخلاف حول أهمية الرئاسة بالنسبة لإدارة الاجتماعات ينبغي ألا يتركز حول وجود هذه الرئاسة أو عدمها، بقدر ما يتركز حول دور هذه الرئاسة في إنجاح الاجتماع، وبالطبع فإن دور هذه الرئاسة سوف يختلف باختلاف الهدف الذي من أجله تم تكوين الجماعة ومستوى المشاركين فيها



## التخطيط للاجتماع

مهما كان نوع الاجتماع  
فإنه توجد عدة  
متطلبات ينبغي  
توافرها قبل عقد أي  
اجتماع، ويكون  
التخطيط للاجتماع في  
مقدمتها ويبرز ذلك في







## استراتيجيات التهيؤ للاجتماع

من الضروري هنا أن نشير إلى ثلاث استراتيجيات مهمة، يمكن الأخذ بهم قبل بدء الاجتماع، وخاصة عندما تكون هناك أطراف أخرى من خارج المنظمة أو الإدارة يمكن أن يشاركوا في الاجتماع **وهذه الاستراتيجيات هي على النحو التالي**

**1** تحديد مسار الاجتماع

**2** اجتماع ما قبل الاجتماع

**3** فهم المشاركين الآخرين

## الاستراتيجية الأولى: تحديد مسار الاجتماع

حتى يصبح في وضع  
يمكنه من طرحها أو  
استبعادها من  
الجدول بناءً على  
المشاركات التي يقوم  
بها الآخرون، والتي قد  
تعيقه عن طرح بعض  
النقاط

لذا يتوجب على  
قائد الاجتماع  
تدوين النقاط  
التي يرغب في  
طرحها أمام كل  
بند في جدول  
أعمال الاجتماع

يقتضي الحرص  
التحضير الجيد  
للاجتماع، وذلك بأخذ  
زمام المبادرة بقيادة  
الاجتماع بدلاً من أن  
يقودها المجتمعون إلى  
مناقشة وإقرار  
الموضوعات التي  
يرغبون فيها

## الاستراتيجية الأولى: تحديد مسار الاجتماع

لا بد من معرفة ماهية أولويات الموضوعات التي ينبغي طرحها؟ وكيف تطرح هذه الموضوعات؟ ومتى ينبغي أن يقفل النقاش فيها؟ **فإن بإمكانه إعداد نفسه لهذا الموقف من خلال طرح الأسئلة التالية**

١ ما هي طبيعة المشكلات التي أتوقعها أثناء طرح الموضوع؟

٢ من هو الشخص أو الأشخاص الذين سوف يؤيدون فكرتي؟

٣ من هو الشخص أو الأشخاص الذين سوف يعارضون فكرتي؟

٤ من هم الأشخاص الذين يمكن إقناعهم بالمنطق؟

٥ ما هي موضوعات الاتفاق التي يمكن طرحها أولاً من أجل إيجاد جو إيجابي للنقاش؟



## الاستراتيجية الثانية: اجتماع ما قبل الاجتماع

الأمر الذي قد يترتب عليه بالنسبة له  
المضي في طرح الموضوع المراد  
مناقشته أو حذفه أو تأجيله، ولكن  
اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب، بشكل  
متكرر ومبالغ فيه، قد يفسد مهمة  
الاجتماع والهدف منه، بسبب ما قد ينجم  
عنه من الخلافات والصراعات بين الأعضاء

ذلك بعقد الاجتماع المسبق مع بعض  
الأعضاء قبل بداية الاجتماع الحقيقي  
هؤلاء الأشخاص قد يكونون من  
الأشخاص المؤيدين أو المعارضين له  
وفي كلتا الحالتين فإنه بهذا الاجتماع  
يسعى إلى كسب تأييدهم لبعض  
الموضوعات أو تحييدهم أو اختيار  
توجهاتهم في النقاش

## الاستراتيجية الثالثة: فهم المشاركين الآخرين

يتوجب على قائد الاجتماع الاهتمام بالمشاركين من حيث معرفة مدى اهتمامهم بموضوعات الاجتماع وخبراتهم، ولمساعدته على فهم الآخرين يمكنه الاسترشاد **بالنقاط التالية**

الرجوع إلى ملفات المشاركين إذا كان هؤلاء المشاركون يعملون في الإدارة أو المنظمة التي يعمل بها أو طلب نبذة عن سيرهم الذاتية لمعرفة خلفياتهم العلمية والعملية

استغلال أوقات ما قبل الاجتماع وفترات الراحة أثناء الاجتماع للتعرف على هؤلاء الأشخاص عن قرب وتقديم ذاته بصورة سليمة

احترام وجهة نظر الآخرين المخالفة لوجهة نظره ومحاولة تبني بعضها إذا لم يستطع إقناعهم بوجهة نظره





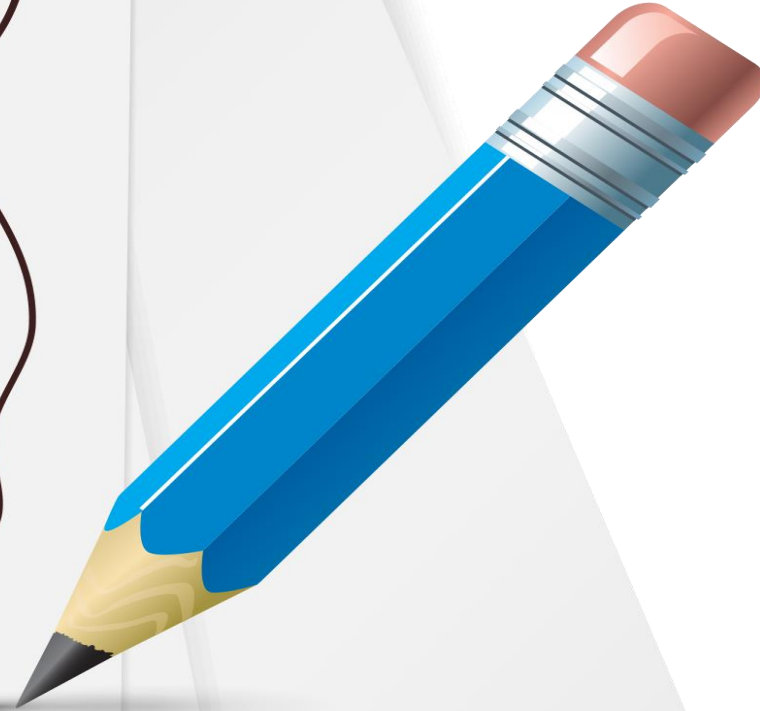


جدول أعمال الاجتماع

انظر دليل المتدرب

# مسؤوليات القادة والمشاركين اثناء الاجتماع

على قائد الاجتماع أن يقوم  
ببعض الأدوار من أجل  
ضمان تحقيق أقصى درجة  
ممكنة من نجاح الاجتماع،  
ورغم تداخل هذه الأدوار  
فيما بينها، إلا أنه يمكننا  
تصنيفها في فئتين  
رئيسيتين



(أولاً: الدور الاجرائي)

الحضور في الوقت

ان نجاح الاجتماع يتطلب من القائد الحضور مبكراً "له بحيث يتاح له الوقت الكافي لاتخاذ كافة الترتيبات اللازمة للاجتماع واستكمال بعض المعلومات او الأشياء الناقصة المستجدة بالنسبة للاجتماع التي يعتبر وجودها ضرورياً لنجاحه

تهيئة المشاركين للاجتماع

ان الحضور في الوقت المحدد للاجتماع سوف يعطي رئيس الاجتماع فرصة لتهيئة المشاركين له سواء أكان ذلك من حيث التأكد من أو ترك ذلك مفتوحاً بحسب حضور المشاركين

شعر رئيس الاجتماع فيه في الوقت المحدد حتى ولو كانت هناك بعض الشخصيات غائبة، وذلك بتحية الحاضرات والحاضرين وتقديم أي أعضاء جدد للاجتماع، ثم يتحدث للمشاركين عن الهدف من الاجتماع وبخاصة إذا ما كان ذلك يمثل أول لقاء للمجموعة

« إذا كان الاجتماع مطولاً فإنه يستلزم من رئيس الاجتماع أن يذكر الحضور بمواعيد الاستراحات وأماكنها ويتوجب على رئيس الاجتماع التأكد من أن محاضر الاجتماع أو الاجتماعات السابقة قد وصلتهم، والسؤال عما إذا كانت لديهم أية ملاحظات حولها تتعلق بصحتها

## تنظيم المناقشة

لكي تسير عملية تنظيم المناقشة بطريقة سليمة وصریحة فإن ثمة بعض النقاط التي يجب ان يراعيها رئيس الاجتماع وهذه النقاط هي



(ثانياً الدور السلوكي)

ينبغي أن يكون رئيس الاجتماع على وعي بهذه السلوكيات والأساليب التي يمكن من خلالها التعامل معها وذلك على النحو التالي

تعتبر الاجتماعات مجالاً خصباً لظهور العديد من السلوكيات الإيجابية منها والسلبية، سواء أكان من قبل رئيس الاجتماع أو من قبل المشاركين فيه لذلك ومن أجل تحقيق أقصى فائدة ممكنة من الاجتماع



## فهم نماذج الاتصال السائدة بين أعضاء الاجتماع

لعل ما كتب حول الاتصال خلال الخمسين عاماً الماضية يفوق ما كتب عن أي موضوع آخر في مجال السلوك التنظيمي والأداء لهذا فإننا في هذا الموضوع سوف نعرض فقط نماذج الاتصال السائدة في الاجتماع

حيث يمكن تصنيف هذه النماذج وفقاً لدرجة المركزية واللامركزية. ففي نموذج "النجمة" أو نموذج حرف "Y" فإن كل المعلومات تمر من خلال شخص واحد مما يشير إلى درجة عالية من المركزية في الاتصال وتبادل المعلومات بين الأعضاء المشاركين في الاجتماع. في حين أن نموذج "الدائرة" ونموذج الشبكة يشير إلى أن هناك درجة عالية من اللامركزية في الاتصال بين أعضاء المجموعة وتبادل المعلومات

كذلك فإن هذه النماذج الخمسة من الممكن أن تقسم حسب درجة الانفتاح أو الانغلاق. فهناك النماذج المفتوحة كما يمثلها نموذج "الشبكة" ذو القنوات المتعددة، وهناك النماذج المنغلقة كما يمثلها نموذج "السلسلة". حيث تسير المعلومات عبر سلسلة من الأفراد

إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الجماعة في قرارها بتبني نموذج دون غيره من النماذج السابقة. هذه العوامل تتضمن طبيعة رئاسة الاجتماع، وخصائص المهمة المنيطة بها (من بينها ضغوط أو إلحاح الوقت لإنجاز هذه المهمة)، وشخصيات الأفراد المشاركين في الاجتماع، ودرجة التفاعل القائمة بين أعضاء الجماعة

من ناحية أخرى، فإن نموذج الاتصال ذاته يؤثر على دقة نقل الرسالة واستقبالها من قبل الأعضاء ومستوى أداء المهمة ودرجة الرضا التي يعيشها أعضاء المجموعة

ذلك أنه كلما 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

مما سبق 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

اجمالا يمكن القول بأن 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 ذلك ان وجود أي عوائق تحول دون مشاركة الأفراد بحرية في الاجتماع ودون التعبير عن آرائهم قد يؤدي الي الحد من فعالية المجموعة في أداء الدور او الأدوار المناطة بهم



## الوعي بالدور السلوكي لأعضاء المجموعة

يعد موضوع أدوار الأفراد داخل الجماعة بصفة عامة، والاجتماعات بصفة خاصة، من الموضوعات المهمة التي تمت دراستها منذ وقت مبكر في مجال السلوك الإداري (بتصنيف دور الأفراد أثناء العمل الجماعي إلى أربعة أدوار هي: الشخص في دور المتخصص والشخص في دور العلاقات الإنسانية، والشخص في دور كبش الفداء، وبقية أعضاء المجموعة

أن هناك ثلاثة أدوار بارزة يقوم بها الأفراد خلال عملهم في العمل الجماعي ومنها بالطبع الاجتماعات وهذه الأدوار كما يحددها الجدول "الخصائص المميزة لأعضاء في جماعات العمل" هي

دور إنجاز المهمة: يتميز أفراد المجموعة في هذا الدور بمحاولتهم تحفيز الأعضاء وتوجيههم نحو إنجاز المهام التي من أجلها تشكلت الجماعة

دور الحفاظ على روح الجماعة: في هذا الدور يحاول الأعضاء العمل على بقاء المجموعة متماسكة وعلى عملها كوحدة واحدة

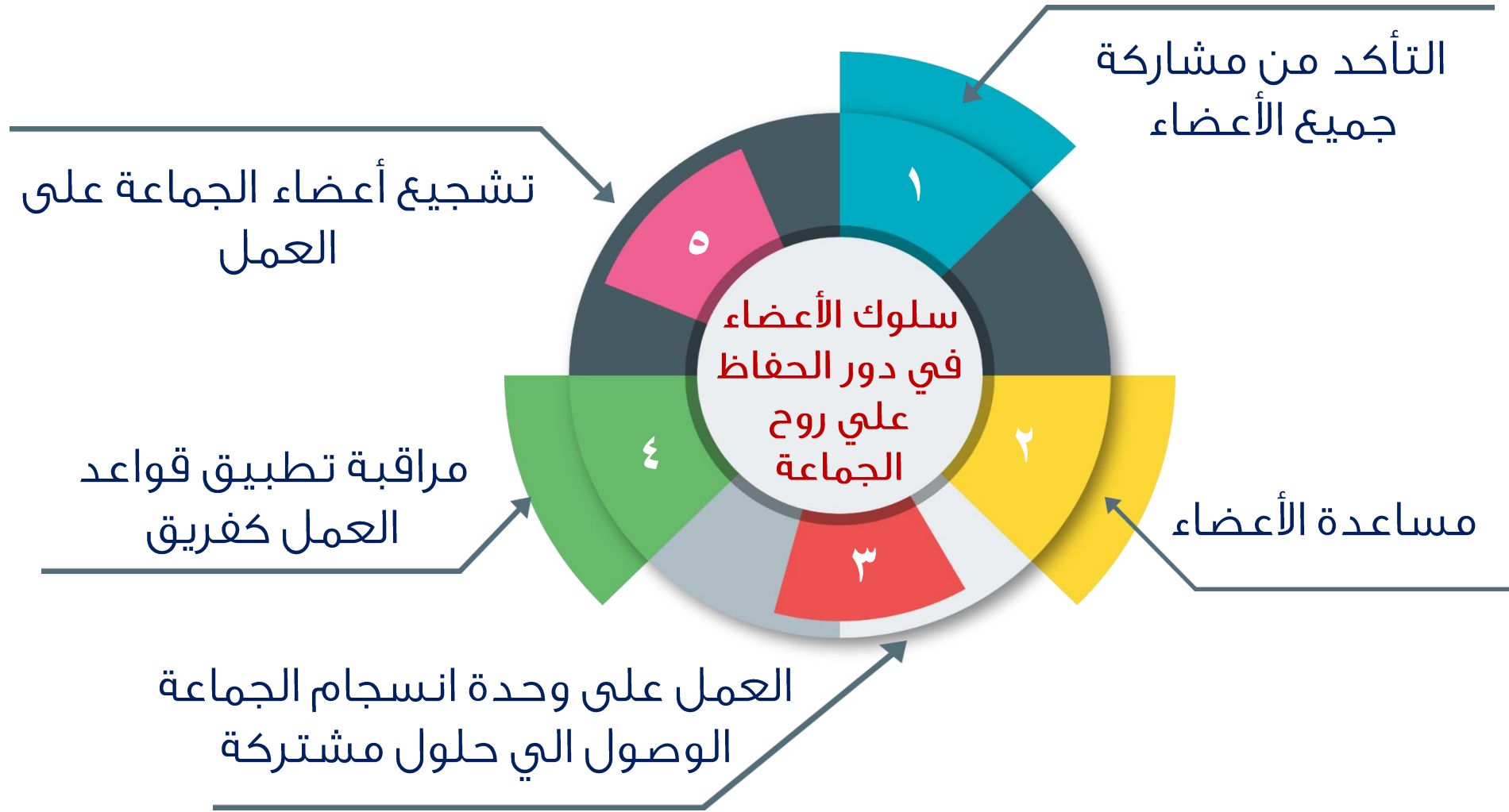
البحث عن المكاسب الذاتية: الأعضاء في هذا الدور لهم في الجماعة إلا العمل على تحقيق مآربهم الشخصية على حساب الآخرين



## الخصائص المميزة للأعضاء في جماعات العمل







## سلوك الأعضاء في دور البحث عن المكاسب الذاتية

01

العدوانية

02

المقاومة وإعاقة الجماعة عن  
الوصول الي حل

03

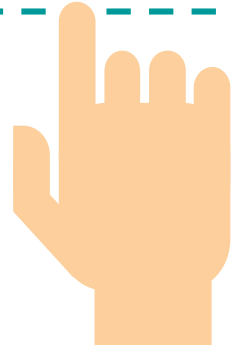
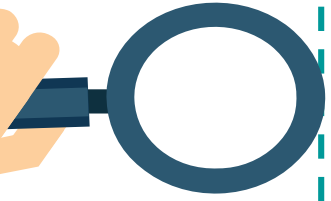
البحث عن الاعتراف الذاتي

04

الانسحاب من الجماعة إذا لم تلبية  
رغباتهم

## التعامل مع أنماط الأفراد أثناء الاجتماع

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



الشخصية الساكتة (الخجولة)

الشخصية الثرثارة

الشخصية المهملة

الشخصية العازفة عن الاجتماع  
(السلبية)

الشخصية المجادلة (المشاغبة)

الشخصية المدعية للمعرفة

أهم الأنماط  
الشائعة بين  
الأعضاء  
المشاركين في  
الاجتماعات

الشخصية الإيجابية

الشخصية القوية

الشخصية الخيرة

الشخصية المتصيدة للأخطاء

الشخصية غير المتعاونة

