

## المحاضرة الأولى

### التعليمة

#### 1- تعريفها:

التعليمة هي نص إداري داخلي يصدره الرئيس إلى مرؤوسيه في صيغة توجيهات إلزامية وتوضيحية بمناسبة تنفيذ نص قانوني، أو الشروع في إنجاز عمل معين، يهدف إلى توحيد قراءة وتأويل النص المعني، ضبط طريقة عمل موحدة أو مواجهة إشكالات تعترض تنفيذ النص أو إنجاز العمل.

#### 2 / الهدف من تحريرها:

هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال من المجالات، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل التعليمة سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.

#### 3/ أشكالها:

تكون التعليمة في أحد الأشكال التالية:

-تعليمة رئاسية.

-تعليمة حكومية.

-تعليمة وزارية.

-تعليمة ولائية .... الخ.

#### 4/ شكلها

تحرر التعليمة في شكل رسالة إدارية أو مذكرة لكنها تخلو من صيغ المجاملة وغير مشخصة، كونها موجهة إلى كل الموظفين في الإدارة المعنية.

يلتزم محرر التعليمة ببساطة الأسلوب ووضوح المعاني، بحيث يسهل استيعابها على الجميع ولا تحتاج إلى توضيحات إضافية.

تخضع التعليمة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي:

-الدمغة.

-رقم التسجيل.

-بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين.

مثال ذلك:

-تعليمة إلى السادة الولاية.

-تعليمة إلى مديري التربية بالولايات

-تعليمة إلى مفتشي التربية الوطنية ... الخ.

-الموضوع.

-المرجع عند الاقتضاء

- نص التعليمية.
- المكان و التاريخ.
- الإمضاء.

## 5/ نموذج تعليمية

### تعليمية وزارية خاصة بتطبيق مرسوم تنفيذي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الأمانة العامة الجزائر في 03 أوت 2001

الرقم : 1027 /أ.ع/ 02

تعليمية وزارية خاصة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 01/285 المؤرخ في 24 سبتمبر - 2001 المحدد للأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ و كفايات تطبيق هذا المنع.

### موجهة إلى:

- السيد/ مفتش أكاديمية الجزائر

- السيدات و السادة/ مديري التربية للولايات

" للتوزيع والمتابعة "

- السيدات و السادة/ المفتشين لجميع المستويات

للمتابعة

- السيدات والسادة/ مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية

- السيدات والسادة/ مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية

" للتنفيذ "

المراجع:

1- الأمر رقم /05 85 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية وترقية الصحة

2- المرسوم التنفيذي رقم: 01 285- المؤرخ في 06 رجب الموافق 24 سبتمبر 2001 الذي يحدد الأماكن العمومية التي يمنع فيها المحدد للأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ و كفايات تطبيق هذا المنع.

3-القرار رقم: 778 المؤرخ في 26 أكتوبر 1991 المتعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

تطبيقا لنصوص المراجع المذكورة أعلاه لاسيما المرسوم التنفيذي رقم: 01-285 المؤرخ في 06 رجب الموافق 24 سبتمبر 2001 الذي يحدد الأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ و كفايات تطبيق هذا المنع، وطبقا لما جاء في المواد ( 7.5.4.3.2 ) من الفصلين الأول و الثاني منه ، يشرفني أن أطلب منكم السهر على تطبيق مايلي :

1/ منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على جميع التلاميذ في كل المراحل التعليمية داخل المؤسسات التربوية.

2/ منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على كل المستخدمين التربويين والإداريين وغيرهم في كل المرافق المغلقة المغطاة و غير المغطاة التي يرتادها التلاميذ.

- يقصد بالمرافق المغلقة " قاعات الدراسة ، المخابر ، المدرجات، المكتبات، المطاعم، المراقد، قاعات الاجتماعات .. الخ"
- يقصد بالمرافق المغطاة "الأروقة، قاعات الرياضة، المساحات المغطاة جزئيا من ساحات المؤسسات... الخ".
- يقصد بالمرافق المغطاة " الأروقة، قاعات الرياضة، المساحات المغطاة جزئيا من ساحات المؤسسات... الخ"
- يقصد بالمرافق غير المغطاة" المرافق المخصصة للأنشطة الرياضية وساحات المؤسسات ... الخ".

3/ على رؤساء المؤسسات التعليمية اتخاذ التدابير الممكنة قصد إيجاد أماكن معزولة للمدخنين حتى لا يزعجوا زملاءهم غير المدخنين ولا يكونوا أمام مرأى التلاميذ، وعليهم وضع إشارة ظاهرة تذكر المستخدمين بمنع التدخين وتبين المواضع التي جعلت تحت تصرف المدخنين.

4/ تطبيق المادة 10 الفصل الثالث للمرسوم التنفيذي رقم: 01المؤرخ في 06 - رجب 1422 هـ الموافق 24 سبتمبر 2001 المذكور أعلاه، على كل مستخدم مخالف لهذه التعليمات.

لاشك أن للتربية دورا هاما في مقاومة هذه الآفة الخطيرة التي هي آخذة في الانتشار في أوساط الأطفال والمراهقين، لذلك يتوجب تجنيد كل الطاقات وتوظيف كل الوسائل للقيام بالمزيد من التوعية والتحسيس في الوسط التربوي وإيلاء الأهمية اللازمة لتطبيق هذه التعليمات حتى تحقق غايتها بفعالية ونجاعة.

الأمين العام

اللقب و الاسم

الإمضاء و الختم

## المحاضرة الثانية

### التعليمة المصلحية

هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة، لكونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة أو المؤسسة، وتنتهي صلاحيتها بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله. وتتضمن تعليمات ومقررات من المسؤول الإداري إلى مرؤوسيه، قصد العمل على تطبيق التوجيهات الصادرة من أجل توحيد طريقة العمل وتحسينها، كما تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو أجل.

### أشكالها:

تكون في أحد الأشكال التالية:

- توجيهية، تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.

- إعلامية، تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلا، تصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد، إعلامه بوضعية ما.

- إدارية أو مصلحية، تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل مثلا .... الخ.

### الهدف من التعليمة المصلحية

الهدف من المذكرة هو التماس تعليمات أو إعطاؤها أو التزويد أو التزود بأخبار، أو طلب توضيحات بخصوص موضوع ما.

### تقديمها المادي "شكلها"

تخضع التعليمة المصلحية لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي:

- الدمغة.

- رقم التسجيل.

- بيان المرسل إليه إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين.

أما إذا كانت موجهة لمجموعة من الموظفين فنكتفي بكتابة : تعليمة مصلحية

- الموضوع.

- المرجع عند الاقتضاء .

- نص المذكرة.

- المكان و التاريخ.

- الإمضاء.

## نموذج عن التعليمه المصلحية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية

و تحسين مستواهم

04 ، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش-الجزائر-

رقم..... / ..... / .....

### تعليمه مصلحية

الموضوع : مواقيت العمل خلال شهر رمضان الكريم

ليكن في علم جميع موظفي المعهد، أنه ابتداء من اليوم الأول لشهر رمضان الكريم

سنة.....هجري، ستكون مواقيت العمل كالآتي:

من يوم الأحد إلى يوم الخميس - :

من الساعة ..... إلى ..... صباحا-

من الساعة ..... إلى ..... مساء-

وعليه ، فالمطلوب من الجميع التقيد بالمواقيت المذكورة لضمان السير الحسن

للمؤسسة.

حرر بالجزائر في..... :

مدير المعهد

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## المحاضرة الثالثة

### كتابة الخبر

الخبر في الاتصال التنظيمي هو كتابة تقرير لوصف نشاط يهتم المؤسسة وجمهورها يوضح موقف معين، عن طريق الاجابة عن الأسئلة الإخبارية الستة المعروفة.

ويتطلب توفر محرر متخصص بكتابة الخبر عن الفعاليات الإعلامية للمؤسسة، والشروع بصياغة الأخبار والتقارير والبيانات، أو تقويم مواطن الضعف فيما يقرأ من مواد إعلامية عامة، وتشمل الايجاز الدقة والوضوح، الجدة والحداثة.

ويعد الخبر في هذا المجال من في هذا المجال من النوع الجاهز، إذ يحصل عليه الصحفي عن طريق ما تنشره المؤسسات من كتب أو نشرات رسمية دورية أو بيانات وكتيبات وغيرها من المطبوعات الإعلامية ومثل هذه الاخبار لا يبذل المراسل الصحفي جهدا في الحصول عليها، إذ تكون متاحة ولا ينفرد بها أحد دون الآخر، وتعتمد التغطية التسجيلية أو التقريرية للحصول على المعلومات الخاصة بحدث معين.

وذلك يسهم في توافر نسخ متكررة من الصحف ذات إنتاج ضعيف بسبب تشابه المعلومات التي تنشرها وهي إعلانات أكثر من أخبار الصحفية.

ويهدف الخبر المجرد إلى تسجيل الوقائع أو سرد المعلومات من دون اضافة خلفية من المعلومات والبيانات والتفاصيل، بينما الخبر المفسر يشرح تفاصيل الحدث وأبعاده ودلالاته المتنوعة بكل موضوعية، بعيدا عن رأي كاتب الخبر، والأخبار الجادة في المؤسسات تأتي لإحاطة الجمهور بالأحوال والمواقف التي من شأنها التأثير في حياتهم اليومية ومستقبلهم، مثل أخبار الشؤون العامة، المسائل الإقتصادية، المشكلات الاجتماعية، العلوم، أخبار التعليم، الشؤون المالية.

إذ تعتمد كتابة الأخبار على مصادر المعلومات بوصفها جميع الأوعية والمواد التي تشمل على معلومات يمكن الاستفادة منها، وهناك أكثر من تصنيف لمصادر المعلومات على وفق الأساس أو طريقة طبعها ونشرها، أو محتواها من معلومات رئيسة أولية أو ثانوية فرعية.

وتعد مصادر المعلومات الإعلامية في العلاقات العامة النوعية الأفكار الجديدة التي يكتبها المحرر، بواسطة الملاحظة المباشرة أو التجربة أو جمعها ميدانيا، ومن هذه المصادر نوردتها كما يلي:

- **وقائع المؤتمرات:** إذ تنشر المعلومات التي توصلت إليها المؤتمرات من نتائج غير معروفة في تخصص معين أو مجموعة من التخصصات.
- **المطبوعات الرسمية:** إذ تصدر عن المؤسسات بصورة دورية مجموعة من القوانين والنظم والتشريعات والتعليمات والمعلومات الجديدة، مثل الكتب السنوية والتقارير السنوية وغيرها.
- **الدراسات والبحوث:** وتشمل النتائج التي توصلت إليها البحوث التي تجريها المؤسسة في مجال عملها لمعرفة ظاهرة أو شأن يهتم جمهور المؤسسة.

- **الدوريات المتخصصة:** وتشمل المجالات العلمية في التخصصات المتنوعة، لنشر معلومات لأول مرة نتيجة تجارب في مجال معين.
  - **المذكرات والسير الذاتية:** التي يدونها أصحابها من المشاهير عن مسيرتهم المهنية وتجاربهم، سواء على الصعيد العلمي أو الاجتماعي أم السياسي، ويعمد قسم من المؤسسات الى تحويل كتاب ومحريين متخصصين وموكلين لتوثيق هذه الأدوار.
  - **المخطوطات والوثائق التاريخية:** وتشمل معلومات تاريخية تتابع فعاليات المؤسسة وعملياتها وتوثقه، بوساطة ارفيف منظم يسهل الرجوع اليه من الباحثين والعاملين والموردين والمساهمين في أي وقت، لتلبية حاجتهم من المعلومات الوثائقية سواء أكانت المنشورة والمطبوعة أم غير المنشورة.
  - **مصادر معلومات أخرى:** وتشمل براءات الاختراع والموسوعات والأدلة الصادرة عن المؤسسات، والمنشورات الإعلامية التسويقية والتجارية، واليوميات والمراسلات الشخصية وسجلات وملفات المؤسسات وملفات الأشخاص والمواد الأرشيفية والكشافات والمستخلصات الأخرى، رسائل القراء، وقائع اجتماعات مجلس الإدارة في المؤسسة، الاشاعات والأخبار غير المؤكدة.
- ومن القوالب الفنية لتحرير الاخبار في العلاقات النوعية المعتمدة على سرد الأحداث والمعلومات، قالب الهرم المقلوب ويشمل جزئين هما: أهم معلومة في مقدمة الخبر تأتي في قاعدة الهرم والتفاصيل تأتي بطريقة التدرج في تناقص أهميتها في جسم الخبر وصولاً لقمته، فضلاً عن سمات هذا القالب الفني في توافر سهولة اختصار أي معلومة من تفاصيل الخبر الأقل أهمية دون خلخلة تماسك المعلومات، وسهولة استنباط العنوان من المقدمة، القراءة السريعة للخبر ومعرفته من مقدمته لتركيز المعلومات فيها، ومن الجوانب الأساسية لكتابة الخبر هي تنظيم الوقائع والمعلومات والبيانات والتصريحات وترتيبها حسب فقرات قصيرة متسلسلة، ذات موضوع محدد في سياق واحد.

## المحاضرة الرابعة

### إدارة الاجتماع

أصبحت الاجتماعات جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد في منظماتهم، فلا يستطيع الأفراد التواصل مع رؤوسهم ورؤسائهم في العمل إلا عن طريق الاجتماعات، والاجتماعات وسيلة اتصال وهي الزيت المحرك لكل عمليات الإدارة. ولكي يتم تنظيم العمل واتخاذ القرارات والمتابعة والتوجيه والتحفيز، كل ذلك يتم عن طريق الاجتماع بالآخرين.

وحتى تكون الاجتماعات فعالة يجب أن يخطط ويعد لها مسبقاً حتى تحقق أهدافها بطريقة جيدة، مما يؤدي إلى توليد أفضل الأفكار والوصول إلى أفضل القرارات، مع توفر العلاقات العملية والإنسانية البناءة بين الأعضاء المشاركين وشيوع روح الفريق واحترام التخصص والخبرة وضبط الوقت وغيرها.

ويتشكل اجتماع العمل من أفراد يجلسون معًا لغرض حل مشكلة أو اتخاذ قرار، ونستطيع تعريف إدارة الاجتماعات على أنها: "القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانيات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له".

وهو لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون إلى منظمة واحدة، حيث يجتمعون لتبادل الأفكار والمعلومات بغرض اتخاذ القرار حول مشكلة ما أو نظام جديد يحتاج إلى نشره على الموظفين.

وحتى يكون الاجتماع مثمرًا لا بد أن تتوفر فيه عدد من العناصر مثل: وجود لقاء بين مجموعة من الأفراد - وجود هدف مشترك - الوقت والمكان المناسب - تحديد موضوع أو موضوعات الاجتماع - التفاعل بين المجموعة - تحديد أنظمة الاجتماع - والتزام الأفراد بالوقت.

## 01/ أنواع الاجتماعات

ويمكن تقسيم الاجتماعات إلى عدة جوانب :

### ✓ من حيث الهدف:

تعقد الاجتماعات لأهداف كثيرة ومختلفة منها:

- اجتماعات لمناقشة موضوع معين.
- اجتماعات الأداء تهدف إلى إيجاد فريق عمل موحد لإنجاز مهام معينة.
- اجتماعات متابعة الأعمال اليومية أو الدورية للموظفين في المنظمة.
- اجتماعات تقصي المشكلات التي تواجه أداء المنظمة.
- اجتماعات اتخاذ القرار بشأن مشكلة أو مشكلات محددة.
- اجتماعات للحد من الخلافات بين الأفراد في المنظمة.

### ✓ من حيث المدة والزمن:

- اجتماعات دورية وهي التي تعقد بصورة دورية (أسبوعية أو شهرية أو سنوية وغيره) ويغلب عليها الطابع الرسمي مثل اللجان الدائمة ومجالس الكليات في الجامعات وغيره.
- اجتماعات غير دورية وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة لعقدتها وليس لها وقت محدد، وذلك لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

### ✓ من حيث الشكل:



• اجتماعات رسمية وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة مثل اجتماعات اللجان الدائمة والمؤتمرات والاجتماعات الخارجية وغيرها.

• اجتماعات غير رسمية وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة مثال ممكن أن تحدث اجتماعات غير رسمية عند التقاء شخصين في الوظيفة عند مدخل قاعة أو مكان خارج العمل ثم يتم مناقشتهم لموضوع في العمل ويتم اتخاذ قرار فيه ولكنه يسمى غير رسمي.

#### ✓ من حيث المستوى:

• اجتماعات على المستوى الدولي أو العالمي كاجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

• اجتماعات على مستوى الدولة مثل اجتماع مجلس الوزراء و مجلس الشورى.

• اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص مثل اجتماعات الإدارات واللجان في المنظمات وغيره.

#### ✓ من حيث حجم عدد المشاركين:

• اجتماعات موسعة.

• اجتماع مصغر.

#### 2/ أهمية الاجتماع

و تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي. وكسب الكثير من خبرات المشاركين
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية، وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنشأة الواحدة أو مع المنشآت الأخرى.
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة. واشكر وثني على الفكرة والعمل الجيد والتعامل مع الجميع بمعيار واحد
- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع 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. والدمج بين وجهات النظر المختلفة لاتصادر الأفكار غير التقليدي (الإبداعية) لأتعرض اقتراحك كأنها حلول نهائية ولها أفضلية التنفيذ

ولكي يكون الاجتماع منتجاً ومثمراً ويستفاد منه الفائدة القصوى، لابد من جودة الإعداد له، وحسن الإدارة أثناءه، ودقة المتابعة بعده.

### 03/ المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات..

حتى تنجح الاجتماعات في المنظمات يجب أن يخطط لها بشكل سليم وذلك عن طريق مراحل ثلاث أساسية هي:

#### • أولاً: مرحلة التخطيط والإعداد للاجتماع

وهي مرحلة التنبؤ الكامل بمتطلبات نجاح عقد الاجتماع المادية والبشرية وفق الإمكانيات المتاحة والوقت المتاح، لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، ومن مراحل التخطيط والإعداد للاجتماع الترتيب لوقت ومكان الاجتماع - الإعلان عن الاجتماع - التخطيط لاحتياجات الاجتماع الإدارية والبشرية.

#### ✓ التخطيط لإجراءات الاجتماع:

• تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من الاجتماع بدقة.

• تحديد الناتج النهائي من الاجتماع والذي يمكن أن يأخذ شكلاً من الأشكال التالية:

معلومات جديدة.

خطط أو قرارات سيتم تنفيذها.

حلول أو مقترحات لمشكلة معينة.

توحيد المفاهيم تجاه موقف أو مشكلة معينة.

• تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع وتوزيع الأدوار، هناك بعض المعايير التي تحدد المشاركين في الاجتماع منها:

صناع القرار الرئيسيون بما يخص المواضيع المطروحة.

من لديهم العلم والمعرفة بمواضيع الاجتماع.

من لديهم التزام أو دور في المواضيع المطروحة.

من ينبغي أن يعرفوا المعلومات التي ستعرض والتي تفيد أعمالهم.

كل من يطلب آلية تنفيذ أي قرار يتخذ في الاجتماع.

• تحديد وسيلة إخطار الأعضاء بموعد ومكان الاجتماع وهي بطاقة الدعوة وتكون على شكل: مذكرة - خطاب - بطاقة بريد

- رسالة إلكترونية. ويجب أن يحدد في البطاقة الغرض من الاجتماع وموعد بداية ونهاية الاجتماع، ومكان الاجتماع، وأسماء

الأعضاء المشاركين، والمواضيع التي سيتم مناقشتها.

• تحديد الوقت المناسب لعقد الاجتماع، والوقت المتوقع أن يستغرقه.

• أن يكون وقت الاجتماع مناسباً للجميع.

• أما مقر الاجتماع يكون إما في مكتب المدير، قاعة الاجتماعات، مركز المؤتمرات، قاعات اجتماعات خارج المنظمة.

• تحديد شكل الاجتماع وطريقة تنظيمه وفق أنواع الاجتماعات المختلفة، من حيث تجهيز جدول الاجتماع وملف الاجتماع والترتيبات المادية لمكان الاجتماع.

• ثانيًا: مرحلة إدارة الاجتماع "التنفيذ"

هناك حكمة صينية تقول: إن الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلو على الناس وضع نفسه أسفلهم، وإذا شاء أن يتصدرهم جعل نفسه خلفهم، ألا ترى البحار والأنهار كيف ترفد من مئات الترع والجداول التي تعلوها؟

يعتبر رئيس الاجتماع أهم عناصر إدارة الاجتماعات، ولذا فإن دوره كبير جدًا في إدارة الاجتماعات. وهناك العديد من القواعد والمبادئ والمهارات التي ينبغي على رئيس الاجتماع الانتباه لها.

• بدء الاجتماع بالافتتاح في الموعد المحدد - والترحيب بالأعضاء المشاركين - ثم عرض الموضوعات - وضع القواعد الأساسية للاجتماع أو استعراضها - مع التأكيد بعدم الخروج عن جدول الأعمال.

• تحفيز المشاركين وحضورهم في الوقت المحدد للاجتماع. عن طريق الاتفاق على البدء في ساعة محددة بغض النظر من عدد الحضور.

• مهارات إدارة الاجتماع لا بد لرئيس الاجتماع المثالي من التحلي بمدى واسع من المهارات الشخصية، منها:

#### ○ مهارة إدارة النقاش

عن طريق عرض موضوعات الاجتماع والتحدث بهدوء، ثم دعم الآراء بالحقائق. إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء بالمشاركة دون إغفال أي نقاط أو بنود تثار أثناء الاجتماع. وحتى يتم النقاش بشكل جيد يجب أن يكون لدى رئيس الاجتماع مهارة في إدارة النقاش بحيث يكون قادرًا على توجيه النقاش - تقبل النقد - حسن الاستماع - مراقبة وتحفيز المشاركين - الحث على المشاركة - عدم إحراج المشارك الخجول أو الهادئ - اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

#### ○ مهارة حسن الاستماع والإنصات

أن يخصص وقت للتحدث والاستماع للآخرين - مع الانتباه والتركيز على ما يطرحه المشاركون وإشعاره بأهميته وتشجيعه.

#### ○ مهارة العرض والتقديم

يقال أن من يستطيع أن يقدم ويعرض بمهارة أمام المشاركين يستطيع التأثير عليهم. إذن فالاجتماع جزء منه التقديم والجزء الآخر هو عرض للمشاكل وغيره. لذا من المهم التركيز على طريقة التحدث والإلقاء وكيفية الترحيب بالمشاركين، والمهارة في الاتصال اللفظي وغير اللفظي مما يؤدي إلى تحفيز المشاركين وتفاعلهم مع موضوع الاجتماع.

#### ○ مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة للمشاركين

قد تنشأ مشكلات إخلال النظام أثناء الاجتماع جراء مقاطعة مقصودة من أحد المشاركين، أو تعارض المصالح أو محاولة عرقلة الاجتماع بأي طريقة. لذا يتعين على رئيس الاجتماع استغلال مهارته الخاصة للتعرف والتوافق مع عدد كبير من الأنماط.

#### ○ مهارة إدارة الخلافات

من المهم جدًّا الانتباه إلى أن هناك قوتين يجب أخذهما في الاعتبار في أي خلاف: اهتمام البعض بكسب الموقف، واهتمام الآخر بالحفاظ على العلاقات. والتداخل بين القوتين قد يؤدي أحيانًا إلى معالجة خاطئة للخلاف أو افساد العلاقات.

#### ○ مهارة التعامل مع التقنية في الاجتماعات

تحرز تقنية الحاسبات والاتصالات تقدمًا سريعًا مما يترتب عليه تقليص الحاجة إلى الاجتماعات المباشرة وتخفيض معدلات الإنفاق والوقت في حضور الاجتماعات.

أصبح لتقنيات الفيديو والمؤتمرات الصوتية ومواقع التواصل الاجتماعي (الفييس بوك والتويتر والمدونات وغيرها) واليوتيوب دور كبير في عقد اجتماعات فعالة حول العالم. كل هذه التقنيات ساهمت في خلق فضاء هائل من المعرفة المتعددة في المصادر، ولشبكة الإنترنت والهواتف النقالة مساهمة كبيرة في تسهيل عقد الاجتماعات بين الشركات المحلية والعالمية وبين الأفراد بعضهم البعض.

#### • ثالثًا: مرحلة ما بعد الاجتماع "التقييم".

• كتابة وطباعة محضر الاجتماع ومراجعته.

• تقييم وتطوير الاجتماع.

أي رصد مناطق القوة والضعف في الاجتماع من أجل تدعيم الجوانب الإيجابية ومناطق القوة والاستمرار عليها في الاجتماعات المقبلة. ويتم تقييم الاجتماع أثناء - ونهاية - وبعد الاجتماع.

• متابعة تنفيذ القرارات.

متابعة كافة القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع والتأكد من تنفيذها - إعداد تقارير عن مواضيع الاجتماع وتزويد الأعضاء بها - إضافة الملاحظات والمقترحات التي يرسلها المشاركون لموضوعات الاجتماع - الإعداد للاجتماع المقبل.

• الاستعداد للاجتماع القادم إن وجد.

أخيراً بإمكان الرئيس إدارة الاجتماعات بفعالية أكثر عند ممارسة الأفكار السابقة بتحديد الهدف من الاجتماع والمواضيع المقترحة والمشاركين المناسبين للاجتماع، بالإضافة إلى وضع جدول الأعمال وإبلاغ المشاركين به، وبدء الاجتماع بالترحيب بالمشاركين والاستماع إلى آرائهم، وإدارة الاجتماعات بمهارة بحيث يستطيع إدارة النقاش بكل خبرة تعتمد على تحفيز المشاركين والاستماع لأفكارهم وصعوباتهم وغيرها. مع التأكيد على البدء والانتهاء من الاجتماع في الوقت المحدد. ومن ثمّ يقيم الاجتماعات بعد الانتهاء منها لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.