



ملخصات لكتب عالمية



الشريك
العالمي
GLOBAL
KNOWLEDGE
PARTNER

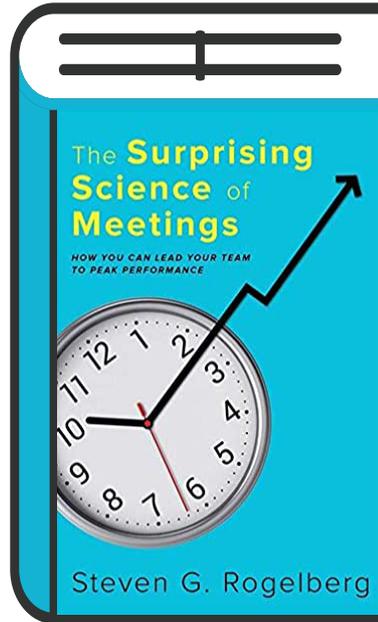


مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM
KNOWLEDGE FOUNDATION

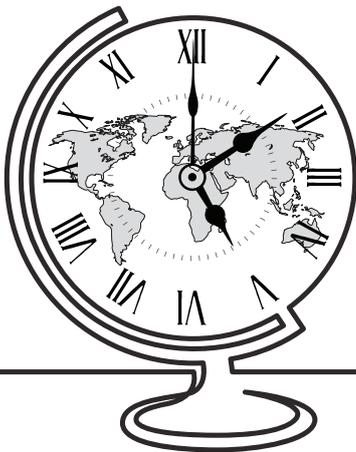
علم إدارة الاجتماعات

كيف تقود فريقك إلى قمة الأداء؟

العدد
217



ستيغن روجيلبيرج



- ✓ كل الطرق تقود إلى الاجتماعات
- ✓ كيف ترى نفسك في الاجتماع؟
- ✓ تحكم في وقت الاجتماع
- ✓ التكنولوجيا وإدارة الاجتماعات

مبادرات ومشاريع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



www.mbrf.ae

كل الطرق تقود إلى الاجتماعات

في ثوانٍ... تعتمد قيمة ونتيجة أي اجتماع

يسعى كلُّ القادة والمديرين إلى عقد وإدارة اجتماعات مثمرة ومؤثرة، ولكن قد تؤثر بعض العوامل سلباً في اجتماعاتنا، فتجعلنا نهدر الوقت الثمين في أعمال أكثر نفعاً، ويرجع هذا الإهدار إلى عدم الإعداد الجيد للاجتماعات وعدم تحديد أهدافها، فمحور النجاح في أي اجتماع هو إدارة الوقت بذكاء وفاعلية تحقق النتائج المستهدفة.

أنت تضحي بساعات العمل كي تشارك في اجتماع مهم أو تديره، فكل ساعة تقضيها في أي اجتماع هي وقت مستثمر كان يمكن أن تنجز فيه مهمة أخرى، ومثل هذا الإهدار للوقت قد يشغل الموظفين ويحول بينهم وبين التركيز على مهامهم الخاصة والحاسمة، فإن لم يتح لهم الوقت الكافي للعمل بسبب كثرة الاجتماعات، فإن إنتاجيتهم تتأثر سلباً، ويصبحون أقل فاعلية وإبداعاً، ويشعرون بالضغط لأن لديهم الكثير من الأشياء التي يجب إتمامها في وقت ضيق.

يرى معظم المديرين تقريباً، أن الاجتماعات في مؤسستهم تجربة مريضة، فكل يوم انعقد في «الولايات المتحدة» 55 مليون اجتماع عمل، ووفقاً لما جاء في تقرير نُشر في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» عام 1976، فإن هناك 11 مليون اجتماع تُعقد كل يوم، ومن الواضح أن هناك زيادة مضطردة في عدد الاجتماعات مع مرور الوقت، مع اعتبار الاجتماعات أداة لجمع الناس معاً كوحدة واحدة لتعزيز المناقشات، والأفكار، وللتسيق بينهم بشكل أفضل.



على عدة عوامل ومتغيرات يصعب التحكم فيها، ومن هنا يبرز دور المديرين في قيادة اجتماعاتهم لتحقيق نتائج ملموسة، واتخاذ قرارات ذكية وقابلة للتطبيق، وتستحق المتابعة والوقت المستثمر فيها، ولكل هذه الأسباب يجب تعليم المديرين والموظفين كيف ينظمون ويقودون اجتماعات إنسانية وهادفة ومثمرة.

هناك من يحبون الاجتماعات ويديرونها ويخرجون منها بفوائد جمّة، بل ويحولونها إلى جلسات عصف ذهني تنعكس إيجابياً على مستويات الابتكار في المؤسسات، وهناك من يكرهون الاجتماعات بسبب تجاربهم السلبية وإجبارهم على حضور اجتماعات طويلة ومملة وغير هادفة.

في عام 2017 نشرت مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» دراسة استقصائية اعترف فيها أكثر من نصف المديرين بأن اجتماعاتهم تُهدر وقت فرق العمل ولا تُحقق عائداً لمن ينظمونها ويحضرونها، واشتكى 65% منهم أن الاجتماعات تمنعهم من استكمال عملهم الحقيقي، فكيف سيكون شعورك عندما تحضر اجتماعاً لا يُثمر عن قرارات هادفة أو واقعية، ولا متوافقة مع رؤية واستراتيجية إدارتك المباشرة، ومؤسستك برمتها؟ الشعور المتوقع هو أن يضطرب جدول أعمالك فتضطر إلى العمل ساعات إضافية لتعويض وقت الاجتماع، وستفقد ثقتك بالاجتماعات اللاحقة، وقد تهرب من حضورها، ثم تكتشف أنها كانت مثمرة وخرجت بنتائج مؤثرة! فما الحل؟

يتخصص الدكتور «ستيفن روجيلبيرج» في علم إدارة الاجتماعات وأبحاثها ومؤثراتها ونتائجها، وقد درّسها وحول مخرجاتها إلى أرقام قابلة للقياس، مُركّزاً على الأعداد المثالية لكل اجتماع، ومن يحضرها، وكيف يتم تنظيمها واختتامها، والشكل المناسب لجلوس المشاركين فيها، وفي كتابه «علم إدارة الاجتماعات: كيف تقود فريقك إلى قمة الأداء» يطرح فلسفته في إدارة الاجتماعات ويمزج فيها بين الفن والعلم، مؤكداً أن من يتمتعون بشخصيات إيجابية ومنفتحة وابتكارية ومهارات اتصالات قوية يحبون حضور الاجتماعات، وأن ذوي الشخصيات التحليلية والانطوائية ومن يستمتعون بالأعمال الاختبارية والعلمية، يفضلون قضاء أوقاتهم في المعامل، والعمل منفردين، وهؤلاء يمكننا استشارتهم عن بعد، وتحفيزهم إلى المشاركة من خلال تقارير يكتبونها، واستشارات فنية يُدعونها. وخلاصة القول أنه لا يمكن اعتبار الاجتماعات إهداراً للوقت ما لم نجعلها نحن كذلك، فمن المهم أن يجتمع الناس للتعبير عن أنفسهم، وتبادل الأفكار، وحل المشكلات، واستيعاب دوافع واحتياجات بعضهم بعضاً. ولأن الاجتماعات الافتراضية عن بعد لا تكفي، سنبقى بحاجة إلى لقاءات إنسانية وتحفيزية مُوجهة للتعبير والتأثير، وإلى اجتماعات رسمية وفنية مُصممة للتطوير والتغيير.

جمال بن حويرب

المدير التنفيذي

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

وتحفيز ومتابعة فرق العمل، ومن هنا يكمن الحل في إصلاح أسلوب الاجتماع واستخدام طريقة علمية للاستفادة من الوقت بحكمة.

لل اجتماعات مزايا عديدة، كإتاحة الفرصة لتواصل الأفراد بأسلوب إنساني، وبناء العلاقات، والعصف الذهني، والتنسيق، واستيعاب الثقافة المؤسسية من قِبَل القادة والموظفين، وتعزيز روح الفريق، والالتزام بالأهداف، كما تُتاح للقادة فرصة كبيرة لمشاركة رؤاهم.

كيف ترى نفسك في الاجتماع؟

في بعض الأحيان، لا نستطيع الحكم على وعينا الذاتي، فالإنسان بطبيعته لا يستطيع قياس نقاط ضعفه بشكل واضح ومستمر، ولا يملك القادة غير الأكفاء الشجاعة الكافية لمواجهة أنفسهم بحقيقة أنهم لا يحظون بمهارات قيادية قوية، ولذا فإن الخاسر هنا هو فريق العمل الذي يحضر تلك الاجتماعات ويُجبر على الشعور بعواقبها غير المثمرة، والجانب الأخطر هو أن الممارسات غير المثمرة قد تصبح هي النمط السائد في المؤسسة بسبب الروتين، وبمرور الوقت يتبنى المديرون الآخرون النمط نفسه، فتطال العدوى القادة الجدد، غير أن هناك شكلاً مُستهدفاً لمهارات الاجتماعات، فضلاً عن بعض الأساليب للتوفيق بين صورتنا الداخلية والواقع من حولنا، وهي الصورة التي يجب أن يسعى القادة إلى رؤيتها.

كثيراً ما نعتقد أن مجرد «انشغالنا» يعني أننا منتجون، ولكن كما يمكنك أن تتخيل، فإن هذا الاعتقاد يجانب الصواب، فليس المطلوب إلغاء كل الاجتماعات، فهدفنا هو التعرف إلى فوائدها، وما تمنحنا إياه في المقابل، إذ باتت الاجتماعات سمة أساسية في عالم الأعمال، وهناك شكاوى شائعة حول افتقارها إلى التنظيم، وخروج المناقشات عن المسار المنشود.

ومن هنا يحاول المؤلف إجراء اختبار لبعض ممن يحضرون الاجتماعات، فهو يتحدث إلى القادة خلال الجلسات التدريبية للتعرف إلى مدى جودة اجتماعاتهم والإحاطة بإحصائيات الاجتماعات المفيدة والاجتماعات غير المثمرة، وتشير النتائج إلى أن 50% إلى 70% من الاجتماعات هي إهدار للوقت، وبعد إجراء استقصاء شمل ما يزيد على ألف شخص حول إنتاجية اجتماعاتهم، أظهرت النتائج أن 22% من الاجتماعات مثمرة بشكل تام، في حين أن 44% من الاجتماعات مثمرة بصورة كبيرة، و27% من الاجتماعات مثمرة نوعاً ما، و6% من الاجتماعات ليست مثمرة بالقدر الكافي، و1% من الاجتماعات غير مثمرة على الإطلاق، ولكن ما يهم هو العائد على الاستثمار في تلك الاجتماعات.

تطوير الاجتماعات

هناك الكثير من العوامل والأدوات التي تطوّر تجربة الاجتماعات، مثل أداة تقييم جودة الاجتماعات التي تحتسب الوقت المُهدّر في الاجتماع من خلال تحديد المجربات غير المفيدة التي حدثت فيه، وهذا التقييم يشمل ما يلي:

- تصميم الاجتماع.
- ديناميكيات الوقت.
- التواصل.
- المناقشات.
- ما بعد الاجتماع.

وهناك معايير للمعدّلات المتوسطة يُحتسب بناءً عليها الوقت المُهدّر في الاجتماع، وهذه بعض المؤشرات:

- إذا كانت نسبة الوقت المُهدّر 20%، فإن اجتماعاتك مثمرة.
- إذا تراوح الوقت المُهدّر بين 21% و40%، فإن اجتماعاتك قد أضعفت ولم تثمر.
- إذا زاد معدّل الوقت المُهدّر على 41%، فإن اجتماعاتك بحاجة إلى تطوير كبير، لأن هذا المعدّل أقل من المتوسط.

إلا إن التخلّص من الاجتماعات لن يجعل مكان العمل أفضل، فالحل هو الحد من الاجتماعات غير المثمرة، ففي مرحلة ما، تكون الاجتماعات مهمة لتنظيم وإدارة وترتيب سير العمل



فهم التحيزات وتأثيرها في إدراكنا

في عام 1974، كان هناك برنامج يذاع في الراديو عبر محطة حكومية، بعنوان «شريك في بيت ريفي»، تناول البرنامج مدينة خيالية، حيث «كانت كل النساء قويات، وكل الرجال كانوا ذوي مظهر حسن، ومستوى كل الأطفال أعلى من المتوسط، وتأثراً بهذا المنظور اقترح أستاذ الفلسفة «ديفيد مايرز» مصطلح «ظاهرة ليك وبيجون»، الذي يشير إلى كيفية ميل بني البشر إلى المبالغة في تقدير ذواتهم وقدراتهم، فمعظم الناس يظنون أنّ مستواهم أعلى من المتوسط، غير أننا في الحقيقة نعاني جميعنا من العيوب، فحين أُجري استقصاء حول الأمان في أثناء القيادة، أشارت نسبة 88% من العينة إلى أنّهم من بين أفضل 50% من السائقين، فنحن نميل إلى تقييم أنفسنا بشكل أفضل ممّا نحن عليه، وهذا ما يحدث في كل الظروف وعلى جميع المستويات.

التركيز على قادة الاجتماعات

اكتشف الباحثون أنّ قادة الاجتماعات يقيّمون اجتماعاتهم بمحابة أكبر مقارنةً بسواهم من غير القادة، ويمكننا القول إنّ مناقشة الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار تجعل القادة أكثر تحمّساً للتحدّث عن الاجتماعات باعتبارها تجربة إيجابية والاعتقاد في ذلك، فحضور الاجتماعات يبدو في نظر القادة فكرة إيجابية، مقارنةً بغيرهم من الموظفين، غير أنّ نظرة القادة إلى أنفسهم في بعض الأحيان تختلف عن الصورة الحقيقية.



تقييم الاجتماعات

يمكن للمؤسسات أن تستخدم برامج محاسبة لتعزيز الوعي الذاتي، ومن هنا فإنّ القادة بحاجة إلى اكتساب المزيد من المهارات والخضوع لمزيد من التدريب، إذ يجب أن يكونوا على دراية بأدوات إدارة الاجتماعات الناجحة، وتأتي بعد التدريب مرحلة التعرّف إلى ردود الأفعال تجنّباً لترك بعض الموظفين مهمّشين من دون مناقشة مشكلاتهم ورؤاهم المستقبلية.

من ناحية أخرى، يمكن للقادة استقبال ردود الأفعال المجهولة من موظفيهم لكي يعرفوا كيفية جعل الاجتماعات أكثر إنتاجية، وللتعرّف إلى رأي الموظفين في أسلوبهم أثناء الاجتماع، ويمكن الحصول على ردود الأفعال المذكورة بتوجيه سؤال بسيط للموظفين حول انطباعهم عن الاجتماع الأخير، على أن تكون الإجابة من خلال اختيار الموظف لأحد الوجوه التعبيرية التي تعبّر عن رأيه، إذ تساعد معرفة انطباعات الموظفين على اندماجهم وتعزيز رغبتهم في مناقشة الأشياء التي يرغبون في تطويرها من خلال ردود أفعالهم وتقييمهم لتلك العناصر.

عوامل تساعد على نجاحك كقائد

إذا كنت تريد أن تدير اجتماعاً مثمراً، فيجب أن تنظر إلى نفسك في المرأة وتقيّم نفسك بصدق، فضلاً عن تجنب بعض الأفكار السلبية مثل:

- أن يبقي الحاضرون هواتفهم المحمولة مفتوحة.
- أن يخرط الحضور في أحاديث جانبية.
- أن يتحدّث القائد أكثر من بقية الحاضرين.
- مشاركة عضو أو اثنين فحسب في الحوار وصمت الآخرين.

يمكنك تجنّب ذلك بوضع خطة آمنة تشمل كل من سيحضر الاجتماع، وتترك أثراً إيجابياً في مهاراتك القيادية، وبعد الاجتماع يجب تقييم العناصر السابقة والنظر في مردودها بجدية.

الصورة التي تريد أن تراها في المرأة

بمساعدة الآخرين وتحفيزهم ومشاركتهم، تجعل تلك الشخصيات احتياجات الآخرين على قائمة أولوياتها وتبذل أقصى ما في وسعها لإرضائهم، فهم يهدفون إلى جعل

تعدُّ الفترة الزمنية للاجتماع من أهمّ عوامل الوصول إلى اجتماع مثمر، وهناك مجموعة من الاقتراحات العمليّة في هذا الصدد:

اعقد اجتماعات أقصر

- اخلق حالة من العصف الذهني.
- حطّل الاجتماع السابق.
- سلّ الآخرين عن مدخلاتهم.
- استفد من ردود أفعالهم وانطباعاتهم.
- اعقد الاجتماعات في أوقات غير مألوّفة لتثير فضول الموظّفين.
- علّم الجميع أنّ الضغوط المعقولة تفيد الاجتماع وتحسّن أداء الموظّفين.
- قلّص وقت الاجتماع قدر المستطاع.
- تتسبّب الاجتماعات المتأخّرة في إرباط الموظّفين، وتسفر عن نتائج أقلّ جودة، وأفكارٍ أقلّ.
- يسمح إلغاء عشر دقائق من وقت الاجتماع بوجود فترة انتقالية.
- بعض الموظّفين يحتاجون إلى السفر لحضور اجتماعٍ آخر.
- استخدم تطبيقاً إلكترونياً لتشغيل خاصيّة الاجتماعات السريعة.

وفي الواقع، هناك مفهوم يُدعى «الاجتماعات فائقة السرعة»، ويوضع هذا النوع من الاجتماعات ضمن التقويم الزمني لمفكّرة جوجل وغيرها من المفكّرات الإلكترونيّة، واعتماداً عليه تحاول المؤسّسات جعل الاجتماعات قصيرة قدر الإمكان.

الاجتماعات فائقة السرعة

هذا النوع من الاجتماعات شائع في بعض بيئات العمل مثل المؤسّسات العسكريّة، وإدارات الإطفاء، والمستشفيات، والهدف من مثل هذه الاجتماعات تقديم فكرة مختصرة حول الأدوات التي نجحت وتلك التي أخفقت والأسباب في كلتا الحالتين، وللاجتماعات القصيرة ذات جداول الأعمال المختصرة تأثير إيجابي لكونها تحول دون تداعي انتباه الموظّفين وشعورهم بالإجهاد.

كلّ من يرويه ينمو ويتطوّر، فالمعرفة والمهارات والقدرات عوامل محوريّة لتكوين فريق ناجح، والقائد الخادم يشعر بأنّ لديه الحرّيّة لمشاركة سلطته مع أفراد فريقه، ويُعدُّ هذا حجر الأساس لأيّة مؤسّسة ناجحة، إذ يحدث العطاء لأنّه يجب أن يحدث، ولكي تتمكّن من إدارة اجتماعاتك بأسلوب الخبراء، ضع في اعتبارك ما يلي:

- إدارة الوقت.
- الاستماع الفعّال.
- تقبل الخلافات.
- المشاركة الفعّالة.
- السعي إلى إجماع الآراء.

يستطيع القادة الذين يتمتّعون بالوعي الذاتي توظيف الأشخاص المناسبين، واكتشاف مهاراتهم، ومواطن قوّتهم، فضع في اعتبارك حقيقة أنّك لا تجيد إدارة الاجتماعات مثلما تعتقد، ولكنك مع التدريب والمحاولات والتجريب والعقليّة المناسبة ستصبح خبيراً.

تحكّم في وقت الاجتماع

تتضمّن مدّة الاجتماعات لتشغل الكثير من الوقت، ممّا يؤلّد الضغوط ويشكّل تحدّيّاً للحاضرين، ولذا فإنّ اختزال وقت الاجتماع لا يعود على الموظّفين بالوقت الذي يوفّرونه فحسب، بل ينتج نوعاً معقولاً ومقبولاً من الضغوط الضروريّة لشحذ تركيزهم وتعزيز اهتمامهم.



يتطلب الاجتماع التواصل المباشر، يمكنك أن تديره من خلال تطبيقات مثل: «زوم» و«ميمو» و«بينار» و«تيمز Teams».

إعداد جدول الأعمال

- موضوعات يجب تضمينها في جدول الأعمال
- إلقاء الضوء على المخاطر والتحديات.
- قياس مدى التقدم بناءً على معايير ثابتة.
- تقييم أية تغييرات أو تطورات.
- تحديد المناطق والنقاط التي تحتاج إلى تطوير.
- تقديم معلومات محورية والإعلان عن أية تغييرات في سياسة المؤسسة.
- مطالبة الآخرين باتخاذ الإجراءات المناسبة والتخطيط للاستراتيجية.
- الاحتفال بالانتصارات وبأية إنجازات صغيرة.
- مناقشة الفرص الجديدة.
- استعراض المنتجات، والأفكار، وردود الأفعال الجديدة.

فقط، حين تحدّد أهدافك، يمكنك أن توفّق بين وجهة نظرك وبين رؤى الآخرين، وتحذف المحتوى إذا اكتشفت أن الوقت المخصّص للاجتماع يمكن أن يُحرّس لأعمال أهم.

تدفّق العمل مهمّ دائماً

بعد أن تضع جدول الأعمال، هناك جزء مهمّ آخر يتعلّق بترتيب الموضوعات، إذ يجب أن تخصّص بداية الاجتماع للموضوعات الأكثر أهميّة لأنّ معظم الموضوعات التي تأتي في مقدّمة جدول الأعمال تحصل على القدر الكافي من الوقت والاهتمام. حاول تبني استراتيجية بسيطة تُدرّج من خلالها موضوعات جدول الأعمال بشكلٍ مبسّط، وأيّاً كان المسار الزمني الذي ستتبعه في جدول أعمالك، فيجب توضيحه قدر الإمكان، ويتمحور الأمر كلّهُ حول الأولويّة، ومن الأفكار المفيدة أيضاً اختتام الاجتماع بأسئلة الحضور.

إلا أنّ جدول الأعمال وحده ليس حلّاً ناجحاً، فجميعنا جلسنا في اجتماعات بلا جدول أعمال وكانت الرؤية مشوّشة، لذا يجب أن تعمل على إعداد جدول أعمال جيّد، والخطوة التالية تفسّر أهميّة استخدام جدول الأعمال خلال الاجتماع.

استثمار وقت الاجتماع

الهيكل وتنظيم الاجتماع لا بدّ أن تثمر عن المزيد من الإبداع، والمتعة، والمرونة. نحن نميل إلى التوفيق بين جهودنا والوقت المتاح لنا، وقد تكون تلك النقطة إيجابية أو سلبية،

سمات الاجتماعات السريعة

- تتراوح بين 10 و15 دقيقة.
- تنعقد في نفس الوقت كلّ يوم.
- هناك جدول زمني ثابت لوقت بدئها ووقت انتهائها.
- تنعقد في الصباح.
- تنعقد في مكان ثابت.
- يحضرها بعض المشاركين عن بُعد.

وهناك وسائل تكنولوجيّة لتنبية الحاضرين حين ينتهي الاجتماع مثل «Tripping.com» و«Buddytruk» و«Roombot»، وبعضها تعاقب القادة الذين لا يهون الاجتماعات في الوقت المحدّد، ويجب ألا يخشى القادة إنهاء الاجتماعات مبكّراً، لا سيّما حين ينتهون من التعبير عن أفكارهم كي لا يهدروا جهودهم في مناقشات لا طائل منها.

جدول الأعمال ونظام الدعم

تبدأ كلّ كتب إدارة الأعمال التي تتمحور حول الاجتماعات بالإشارة إلى أهميّة وضع خطة قبل بدء الاجتماع، غير أنّ هناك دراسات تدعي أن هذه ليست فكرة صائبة لتصميم الاجتماعات لكونها تؤثر بالسلب في جودة الاجتماع، إذ إنّ بعض الأفكار الجديدة قد تنبثق في أثناء سريان الاجتماع.

يجب أن تغطّي الاجتماعات العديد من الأهداف التي تتجاوز أيّ جدول أعمال كاتّخاذ القرارات المهمّة، وإسناد المهمّات، وتشجيع الآخرين على الاندماج، ومن المهمّ أن نعرف كيف نضع جدول أعمال يتفق مع مقولة «بن فرانكلين»: «حين تفشل في التخطيط، فإنّك تكون قد خطّطت للفشل».

التخطيط للاجتماع وكأنّه حفل زفاف

حين تخطّط لحفل زفافك، فإنّك تعطي المزيد من الاهتمام للتفاصيل الصغيرة، وخط سير الأنشطة، والطرق والمنهجيّات، ويجب أن تطبّق نفس المبادئ على تنظيم الاجتماع، بصفّتك المسؤول عن وقت الآخرين وتجربتهم.

يجب ألا نذهب مطلقاً لمقابلة العملاء من دون تخطيط أو إعداد، ولذا يجب أن يعدّ القادة للاجتماعات مثلما يخطّطون للمناسبات، فالأمر لا يستغرق سوى بضع دقائق، والعامل الرئيس الذي يتوقّف عليه وصولك إلى هدفك هو أن تضع في اعتبارك عامل الإنجاز كي تحظى باجتماع ناجح، وما لم

الجل على أننا نشدُّ بقدرٍ أقلّ حين نعرف أنّ الآخرين يشدُّون بقوة، لأننا ننكمش حينها ولا نستخدم كلَّ طاقتنا وجميع قدراتنا ومهاراتنا.

ومع تزايد عدد المشاركين في الاجتماع، يتداعى أداء المجموعة، لذلك فإنَّ العدد المناسب للمشاركين في الاجتماع يفيد الحضور في نهاية المطاف، وهناك سلسلة من النقاط المحورية المفيدة في اتّخاذ القرار واختيار من يحضرون أيّ اجتماع:

- الأشخاص الذين يمتلكون معلومات ومعرفة.
- الأشخاص الذين يحتاجون إلى تلك المعلومات.
- الأشخاص الذي سينفّذون المطلوب.
- صانعو القرار.

وتتجر شركة «جوجل» ألا يزيد عدد المشاركين في أيّ اجتماع على عشرة، في حين استخدمت «أمازون» قاعدة «شطيرتي البيترزا»، بمعنى أنّ الاجتماع يجب ألا يتضمّن أشخاصاً لا تفهم شطيرتا البيترزا، لتأكيد أنّ عدد الحضور يجب ألا يزيد على سبعة أشخاص، وفي النهاية يعتقد المؤلّف أنّ العدد سبعة أو أقلّ هو العدد المثالي للمجموعة التي تجتمع لاتّخاذ القرارات وحلّ المشكلات، ويمكن أن يتراوح عدد الحاضرين بين 8 و12 إذا كان القائد خبيراً، وقد يصل إلى 15 أو أقلّ في الاجتماعات التي تنعقد للوصول إلى أفكار وعصف ذهني، وإعداد جدول الأعمال، وفي الاجتماعات السريعة.

فالأمر يتوقّف على الوقت، تنشأ المخاوف حين لا يتناسب الوقت المتاح مع جهودنا، فتتداعى جودة المناقشة، غير أنّ اتّخاذ قرار باستخدام جدول أعمال ذي تقويم زمني ليس أمراً يسيراً، فهذا المسار يتطلّب أن تقرّر ما المدة المناسبة لكلّ نقطة، والأمر خادع لأنك لن تستطيع التنبؤ بأسئلة الحضور، وفضلاً عن ذلك يمكن للقادة أن يتقاسموا القيادة والمسؤوليات مع قادة آخرين لتيسير النقاش حول عناصر جدول الأعمال، ووجود شخص مسؤول بشكلٍ مباشر سيثمر عن اجتماعات أفضل لأنّ العديد من الآراء سيكون مسموعاً خلال الاجتماع، مما يُعدُّ فرصة رائعة لتطوير المهارات القياديّة لدى القادة الآخرين وجعل الاجتماع أكثر تحفيزاً، وسيضمن لك المسؤول المباشر عن الاجتماع أن يعقد أفراد الفريق مناقشات بعد انتهاء الاجتماع، وإرسال جدول الأعمال سلفاً سيساعد الحضور على الاستعداد لتعزيز تركيزهم على الاجتماع، وبالنسبة إلى قادة الاجتماع فعليهم أن يتسموا بالتلفاتيّة، ويعيدوا تنظيم جدول الأعمال، ويبقوا متأهبين لحالات الطوارئ المحتملة أو المفاجآت، وكلمة السرّ هنا هي المرونة، فلديك مطلق الحرّيّة لإلغاء الاجتماع ما لم تكن قد جمعت كلّ الموضوعات في جدول أعمالك، فحافظ على تجدّد جدول أعمالك باستخدام الدفتر نفسه، ولكن بتواريخ متباينة، وحاول أيضاً إشراك أعضاء الفريق الآخرين الذين لم يشاركو في الاجتماعات بعد.

الرقم السحري للمشاركين في الاجتماع

أجرى المؤلّف مقابلة مع «جو إس. لاکر»، وهو متخصص بالاجتماعات الضخمة، فهو يعتقد أنّها فرصة رائعة للمساهمة بالتعاون مع الزملاء الذين يتمتّعون بشخصيّات مرحة في إطار مجموعات كبيرة، ومتابعة بعض رسائل البريد الإلكتروني، وتعلّم أشياء جديدة في غضون ساعة واحدة؛ أي في فترة الاجتماع، غير أنّ هناك هجوماً شتته مؤسّسة متخصصة تُدعى «براين أند كومباني» على هذا النوع من الاجتماعات، إذ أوضحت أنّ كلّ فرد إضافي يزيد العدد إلى ما يفوق سبعة أشخاص سيكون له أثر سلبي في إنتاجيّة الاجتماع، وهناك هجوم آخر شتته مؤسّسة «جروب داينامكس»، إذ فحصت العلاقة بين عدد المشاركين في الاجتماع وجودته، وقد أشارت إلى أنّ الاجتماعات الضخمة تفود إلى نتائج سلبية، فقد صار بعض الأعضاء المشاركين عدوانيين، وأنانيين، وراحوا يركّزون على ذواتهم، ويمكن أيضاً إساءة الاستخدام الشديدة للإمكانات والموارد، وقد تزيد الاجتماعات الضخمة من أعراض مرض اجتماعي يتمثّل في اختزال جهود المجموعات وتراجع حوافزها، فقد تبدو وكأنك تخفي نقطة ضعفك في زحام المجموعة، وتنصّ نظريّة



ترتيب الجلوس ونظريات الاجتماعات

هناك الكثير من الأفكار التي يمكن طرحها في الاجتماع لكسر عادات وروتين الحاضرين. قد يتضمّن ذلك مجموعة متنوّعة من الأفكار كتغيير أماكن الجلوس، ومن المثير للعجب أنه يمكن للقادة تحويل عملية كسر العادة إلى عادة جديدة، ولذا عليهم أن ينتبهوا لذلك ويحرصوا على التجديد والتحفيز.

المركز القيادي يتأثر بمكان الجلوس

يمكنك دائماً أن تلاحظ أنّ مكان مقعدك على المائدة في حفل عشاء يؤثّر في خبرتك، بل يحدّد من هم الأشخاص الذين ستتجاذب معهم أطراف الحديث، ومدى تفاعلك مع الآخرين، ويؤثّر أيضاً في جودة الطعام الذي ستتناوله، وخلال فترة الاجتماع تكون للمائدة المستديرة أهمية أيضاً، فمثلاً: يجلس القائد على رأس المائدة، ويمكن لترتيب أماكن الجلوس أن يُصبح عادة مثلما يستطيع المعلم أن يحدّد المكان الذي يجلس فيه كلُّ طالب يومياً.

تأثير مكان الجلوس في إنتاجية الاجتماع، وعملية صنع القرار، والإبداع، والطاقة والتحفيز- ليس أمراً هيناً، إذ إنّ رأس ونهاية المائدة منطقتان مميّزتان للتحدّث إلى الآخرين، في حين أنّ الذين يجلسون في منتصف المنضدة تكون لديهم خلافات أقل، ويمكن لمدير الاجتماع أيضاً أن يخلق ثقافة تبادل المقاعد من وقتٍ إلى آخر أثناء كلّ اجتماع، من دون أن يفصح للآخرين عن نواياه الحقيقية التي تتمثّل في تبديل الأدوار على صعيد مستويات الطاقة، وبدلاً من ذلك يجب أن يشير إلى أنّ هذه العملية تهدف إلى الحصول على المزيد من المرح وليتمكّن من مخاطبة كلّ عضو بنفس المستوى وتبادل النظرات بشكل مباشر.

النوعان التاليان من الاجتماعات يقدّمان منظوراً مختلفاً حول موضوعك، ما قد يدعوك إلى التخلّص من طاولات وكراسي قاعات الاجتماعات.

التفكير الإبداعي الجوّال

من الاجتماع باثنين إلى أربعة أشخاص عبر الهاتف المحمول إلى القدرة على التجوّل في أثناء الحديث ومناقشة تدفّق العمل، وكان «ستيف جوبز» وما زال «مارك زوكربيرج»

الاجتماعات الصغيرة وأخلاقيات العمل

هناك ما هو أسوأ من عقد الكثير من الاجتماعات، وهو أن تشعر بأنك وحيد ومهمّش وغير مدعو، فأنت مستبعد ولا تتلقّى أيّة دعوات، ويحاول كلُّ القادة تجنّب إحساس موظفيهم بهذا الشعور بخلق المزيد من الفرص للتعاون، ولتجنّب إحساس موظفيك بأنهم مستبعدون:

- راجع جدول أعمالك والأهداف المُدرجة به.
- استعن بمنهجية التقويم الزمني عند إعداد جدول أعمالك.
- اجمع المشاركين قبل الاجتماع.
- قدّم تعليقاتك وانطباعاتك لموظفيك قبيل الاجتماع كي تدعو بعضهم أو أقلّ عدد منهم لحظة بدء الاجتماع تماماً.
- سجّل مجريات الاجتماع لتعزيز التدابير اللازمة في فترة ما بعد الاجتماع ودعوة غير المشاركين لمشاركة أفكارهم، وتعليقاتهم، وأسئلتهم.
- استفد من آراء النواب والمساعدين ومن تفوّضهم بتمثيلك.

يمكنك أن توقّر وقت كلِّ من الحاضرين وغير الحاضرين بتقديمك لاجتماع مثمر، فلا تُضع أيّ وقتٍ يمكن توفيره بدلاً من ذلك وتكريسه للإنتاج والإنجاز باتخاذ خطوات تقلّل من شعورهم بالإحباط، ويمكنك فعلاً باستخدام هذه الأساليب، إدارة اجتماع ناجح من دون المخاطرة بإقصاء الآخرين أو استبعادهم، ليشعروا بأنهم جزء من الفريق الكبير حتّى وإن لم يحضروا كلّ اجتماع.



منذ اللحظة الأولى للاجتماع، وأن يعرفوا أنّ قليلين من الموظفين يحبّون الاجتماعات، ولذا يجب أن يبذلوا الكثير من الجهد لجلب الإيجابية إلى الاجتماع للاستفادة من كلّ عضو في الفريق.

الإيجابية والتركيز

كُنّا نلمس المرونة والإبداع في الأشخاص الإيجابيين. لقد اكتشف الباحثون أنّه حين يكون الحاضرون في حالة مزاجيّة إيجابيّة، فإنّهم يقدّمون معلومات ومساهمات رائعة، وتزيد الإيجابية في الاجتماعات التي تشتمل على المزاج والضحك، ما يخلق فرصاً للحوارات البناءة والتواصل الإنساني العاطفي. نحن نمضي عبر أيام العمل منخرطين في مهام وأنشطة تفي بأهداف العمل وتحققها، وبصفتك قائداً فعليك أن تساعد الحاضرين على التركيز وحضور ذهن، ولكي تحقّق ذلك، حاول أن تبعد فريقك تماماً عن كلّ أنواع التشويش والتشويش.

كيف تتجنّب التشويش؟

قبل الاجتماع، يبدأ القادة بتحية الحضور واستقبالهم بالترحاب، ومن الأفضل أن يظلّ القادة واقفين، ويتحرّكوا مستخدمين التواصل البصري، وما لم يكن الحاضرون يعرف بعضهم بعضاً، فلتبدأ بتقديم كلّ شخص وتعريف الآخرين بمجالات اهتمامه، وهذا يعني أن يكون القادة مصدراً للطاقة الإيجابية حتّى لو كان الحاضرون في حالة مزاجيّة سيئة أو مرهقين أو غير مهتمّين، فالحالة المزاجيّة للفائد تنعكس على كلّ الحاضرين.

وكبديل لتحية الحضور، يمكن للقادة استخدام الموسيقى لتحسين الحالة المزاجيّة، وحين يبدأ الاجتماع، يمكن للقادة أن يوقفوها فجأة، فمن الضروري أن تبدأ اجتماعك بالاستحواذ على اهتمام الجميع بشارة إيجابية تكشف الشغف، والحماس، وعمق الرؤية. تبادر بعد ذلك إلى التعرّف إلى الأشخاص الذين يحضرون الاجتماع لأول مرّة، ثمّ تسأل عن إنجازات الآخرين بعد الاجتماع الأخير.

كيف تشعل فتيل الطاقة الإيجابية؟

- قدّم الطعام.
- ضع بعض الألعاب على طاولة الاجتماعات مثل: قطع المغناطيس، وكُرّاسات التلوين، وقطع الليجو، وغيرها.

يستخدمان هذا الأسلوب، كما أنّ المشي يقلّل من فرص التعرّض للمرض وآلام الظهر، ويؤدّي إلى فقدان الوزن، ويقلّل من خطر الإصابة بالعديد من الأمراض الخبيثة، فضلاً عن أنّ المزيد من الطاقة والانسجام سيسودان الاجتماع، ما يؤدّي إلى مزيد من التركيز، ومن ثمّ التوصل إلى أفكار إبداعية.

وهناك بعض العوامل المحوريّة التي تتعلّق بالاجتماعات الجوّالة يجب أن نأخذها بعين الاعتبار:

- تنجح الاجتماعات الجوّالة حين تكون المجموعات صغيرة.
- استخدم التكنولوجيا في إعداد جدول أعمالك أثناء هذا النوع من الاجتماعات.
- لا يمكن إجراء المحادثات الدسمة حين تكون في حالة حركة.
- اجعل الإعداد لهذا النوع من الاجتماعات أولويّة، حتّى لا تترك عملك الفعلي.
- يجب أن يكون المشي بطيئاً وهادئاً وليس كاللهاث على جهاز المشي الرياضي.

الاجتماعات الواقفة

الاجتماعات التي يجلس المشاركون فيها تستغرق وقتاً أطول بمقدار 34٪ من الاجتماعات التي يقفون في أثناءها، رغم أن مخرجات الاجتماعات في النوعين تكاد تكون متساوية وعلى نفس المستوى من الجودة، ففي اجتماعات الوقوف، يأخذ التعاون شكلاً أفضل، ويشهد الاجتماع أفكاراً جديدة، ومستوى أعلى من الاندماج والاستماع إلى الآخرين.

وهناك بعض المتطلّبات المتعلّقة بالاجتماع وقوفاً، يجب أخذها بعين الاعتبار:

- انتبه لمدى الفترة الزمنيّة للاجتماع، فلن يستطيع الحاضرون البقاء واقفين لفترة طويلة، فالدافع الأول للاجتماعات الواقفة هو تقصير وقتها لا معاينة المجتمعين.
- راقب الحاضرين من منطلق الاهتمام باحتياجاتهم.
- حسّن من تجربة الاجتماع، واخلق عادة جديدة تأخذ حياتك المهنيّة إلى مستوى جديد، وتغيّر من ثقافة الاجتماعات ومخرجاتها في فرق العمل التي تقودها.

تخلّص من الطاقة السلبية من البداية

كُنّا نعرف أنّ حالتنا المزاجيّة تؤثّر في إنتاجيتنا، وأنّ لها تأثيراً كبيراً في سلوكياتنا، وأسلوب تفكيرنا، وأفعالنا، ومن هذا المنظور يجب أن يهتمّ القادة بالحالة المزاجيّة الإيجابية



قبل الاجتماع

- اطلب اختيار مكان يناسب الاجتماع.
- اطلب من المشاركين عن بُعد أن يفتحوا هواتفهم قبل الاجتماع بوقتٍ كافٍ والتأكد من جاهزيتهم.
- أعدّ جدول أعمال مكثفاً لمناقشته في الاجتماع.

أثناء الاجتماع

- شدّد على حضور الجميع في الموعد المحدّد.
- يجب أن يتعرّف الجميع بعضهم إلى بعض قبل بدء المناقشات.
- حافظ على مسار المناقشات.
- خاطب الحاضرين بأسمائهم قدر المستطاع.
- اطرح سؤالاً مباشراً على أحد الحاضرين.
- استخدم أداة تتيح خاصية المحادثات الخاصة.
- تحدّث ببطء وتوقّف في المواضيع المناسبة.
- استخدم منصات الفيديو لتعزيز الاجتماع.

بعد الاجتماع

- يجب معرفة انطباعات المشاركين حول الاجتماع.
- يُفضّل تقديم اقتراحات مستقبلية للاجتماعات اللاحقة.



- اعقد اجتماعات من دون استخدام التكنولوجيا ما لم تكن بحاجة إليها للعرض أو الحساب أو معالجة البيانات.
- فكّر في استخدام الاختبارات والمسابقات وألعاب الذكاء، بهدف التشويق وتوضيح المشكلات، وليس كأدوات فحص وتقييم.
- اطلب من بعض المشاركين أن يلعبوا دوراً سلبياً وبتقدوا الأفكار المطروحة بموضوعية.
- اجعل الحاضرين يناقشون في مجموعات ثنائية.
- دع فريقك والحاضرين يمارسون تمارين التمديد لمدة عشر دقائق أو أقل.
- ذكّر الحاضرين بقيمة الاجتماع وقيمة الحوار وأهميّة اتخاذ القرارات.

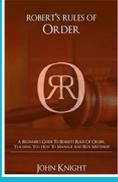
كلام أقل وصمت أكثر

- كقادة اجتماعات، يمكننا تطبيق نظرية الاجتماعات الصامتة التي تطلب من كلّ مشارك أن يدوّن أفكاره، لكي يتحدّثوا بقدر أقلّ ويسهموا بشكل أكبر وبطريقة مثمرة، ويمكن توظيف الصمت بأساليب عديدة:
- استخدم الصمت لتوليد الأفكار وتدوينها.
- استخدم الاقتراح لاختيار أفضل فكرة.
- ناقش الخطوات التي يجب اتخاذها بعد تدوين الأفكار.
- حاول إثراء المحتوى بتحرير وتقديم عرض تقديمي باهر.

التكنولوجيا وإدارة الاجتماعات

لا يمكن إنكار فضل التكنولوجيا التي جعلت العالم قرية صغيرة وأنصت فرص الاجتماع عن بُعد، والترويج للمحتوى الجديد، غير أنّ افتقار الحضور إلى الاندماج المباشر والحوار وجهاً لوجه يمكن أن يسفر عن اجتماعات غير مثمرة، ففي بيئات العمل عن بُعد، تُستخدم التقنيات الصوتية دون المرئية، ما يجعل الحاضرين يقاطع بعضهم بعضاً، ويتعكّر صفو الاجتماع ولا تُضمن انسيابية الاجتماع وإيقاعه، وقد يحدث سوء فهم نتيجة الافتقار إلى الرؤية والمشاهدة، وفي زمننا هذا، وبخاصةً عامنا هذا، صارت تقنية الفيديو أكبر وسيلة اجتماعات على مستوى العالم، باستخدام تطبيقات: «زوم» و«ويكس» و«جوجل هانج آوت» و«سكايب» و«تيمز» من شركة ميكروسوفت، إلا أنّ هذا لا يكفي، ويجب وجود طرق أخرى لتبادل المعلومات والوثائق ووجهات النظر قبل وأثناء الاجتماع، وبعده.

كتب مشابهة:



مبادئ روبرت التنظيمية

دليل المبتدئين في إدارة وتفعيل الاجتماعات
جون نايت. 2015

دليل مجلة هارفارد بيزنس ريفيو لإدارة اجتماعات فعالة

هارفارد بيزنس ريفيو. 2016



زوم للمبتدئين

دليل ميسر لإدارة الاجتماعات الافتراضية عبر منصة زوم الإلكترونية.
بيفرلي براون. 2020



تواصلوا معنا على:

ص.ب: 214444، دبي
الإمارات العربية المتحدة
الهاتف: 04 423 3444
www.mbrf.ae
مستقبل آراءكم على: pr@mbrf.ae

MBRF_News

MBRF_News

mbrf.ae

www.mbrf.ae

الاشتراك السنوي: 12 إصداراً (36 عدداً)

داخل دولة الإمارات:

- الأفراد: 200 درهم
- المؤسسات: 240 درهماً
- للاشتراك الإلكتروني: 100 درهم إماراتي

خارج دولة الإمارات:

- الأفراد: 150 دولاراً أمريكياً
- المؤسسات: 250 دولاراً أمريكياً
- للاشتراك الإلكتروني: 60 دولاراً أمريكياً

يرجى تحويل القيمة إلى حسابنا البنكي على العنوان التالي:

Account Title: Qindeel LLC
Account number: 001520069891101
IBAN: AE310240001520069891101
SWIFT Code: DUIBAEADXXX

توزيع

qindeel_uae

qindeel_uae

qindeel.uae

qindeel.ae



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution

هياكل بديلة للتمكين والتفويض في المؤسسات الكبرى

- أنشئ فرقة فرعية لاتخاذ القرارات وحلّ المشكلات بعيداً عن الاجتماعات العامة.
- استثمر الوقت القصير الذي يفصل بين الاجتماعات لاتخاذ القرارات.
- استخدم طرقاً حديثة للتصويت وترشيح أفضل الأفكار.
- اسأل عن أفضل طرق التنفيذ، وحدّد مسؤوليّة المتابعة وتقييم النتائج.

عندما نفصل بين مرحلة المناقشات وعملية اتخاذ القرارات، نستطيع الوصول إلى نتائج مثمرة، وقيادة اجتماعات أعلى جودة، إذ تؤكد الدراسات أن تقسيم الاجتماع إلى أجزاء يُقلّل التضيّات، حيث يميل الحاضرون غالباً إلى الأفكار التي يتوصّلون إليها في بداية الطروحات، ويُفضّلون أوّل الحلول المقترحة.

وختاماً، يتناول هذا الملخص طرق الإعداد للاجتماعات، وكيفية إدارتها، واقتراحات حول زيادة فاعليتها، وكيفية اختتامها، وأخرى حول السياسات والممارسات المؤسسية المنشودة، إذ إنّ الاجتماعات أنشطة مهمة وضرورية لكلّ المؤسسات، وتزداد أهميتها كلما كبرت المؤسسة، وتعدّدت أنشطتها، ولا يمكن اعتبار الاجتماعات إهداراً للوقت ما لم نجعلها نحن كذلك، فمن المهمّ أن يجتمع الناس للتعبير عن أنفسهم، وتبادل الأفكار، وحلّ المشكلات، واستيعاب دوافع واحتياجات بعضهم بعضاً، ولن تكون التكنولوجيا حلاً سحرياً أو بديلاً كافياً لاختصار المسافات، وسنبقى بحاجة إلى المزيد من التفاعلات الإنسانية المُصمّمة للتعبير والتأثير، والاجتماعات الرسمية المُصمّمة للتطوير والتغيير.



عميد «جامعة نورث كارولينا»، وقد فاز بجوائز عديدة تقديراً لأبحاثه في علم تنظيم وإدارة الاجتماعات، ويعمل

ستيفن روجيلبيرج

مستشاراً وأستاذاً جامعياً وقد نشرت أبحاثه في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» ومجلات أخرى مرموقة.

عن المؤلف





برنامج
دبي
الدولي
للكتابة

دليلك إلى العالمية

دورات تدريبية في شتى حقول الكتابة الإبداعية لتطوير مهاراتك
على أيدي أمهر الخبراء والمدربين من كافة أرجاء الوطن العربي.

• **تدريب مستمر** • **رعاية ومتابعة** • **حلم يتحقق**

حققت الدورات التدريبية حلم العشرات من الكتاب الشباب
العرب ووضعتهم على بداية الطريق ليكونوا كتاب الغد.