

جامعة الجزائر3-ابراهيم سلطان شيبوط.

كلية علوم الإعلام والاتصال.

قسم علوم الاتصال.

المستوى: السنة الثالثة- اتصال- المجموعة الثانية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

طلبتي الأعزاء أتمنى أن يكون الجميع بخير وصحة وسلامة، نرجو منكم الالتزام بالحجر المنزلي للحفاظ على صحتكم وصحة أقربائكم وأعزائكم، وسنواصل دروسنا عبر هذا الفضاء بعدما كنا تطرقنا سابقا لمفهوم وأهم تقنيات الإتصال الإداري وأنواع التواصل المتمثلة في التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي والتقرير الإداري والطريقة العلمية لإعداده.

حيث سنقوم في هذه المحاضرات عرض ما تبقى من دروس والمتمثلة في التعلية الإدارية وعرض الحال والمراسلة الإدارية ثم ننتقل إلى تقنيات الاتصال الشفهي والمتمثلة في مهارات المحادثة والمقابلة وإدارة الاجتماعات

قراءة ممتعة مع تمنياتي بالتوفيق للجميع.

العام الجامعي:2020/2019.

## المحاضرة الأولى: التعلية الإدارية.

### تعريفها:

التعلية هي وسيلة قانونية يستعملها الرئيس الإداري لتنظيم قطاعه وتوجيه المستخدمين فيه، وتفصيل مسائل قد ورد ذكرها بصفة مختصرة في المراسيم والقرارات الوزارية.

وتتضمن أوامر وتوجيهات وبيانات وإيضاحات كتابية (وقد تكون شفوية) توجهها سلطة إدارية إلى مرؤوسيه لتحديد طرق وكيفيات تنفيذ المهام المنوطة بهم. وهي وثيقة إدارية داخلية تصدر عن سلطة إدارية عليا بمعنى من الرئيس الإداري إلى المرؤوس وهي لا توجه إلى شخص واحد وإنما إلى كافة الموظفين في الإدارة المعنية.

وتعد التعليمات من الناحية القانونية بمثابة إجراءات النظام الداخلي، أي لا صلاحية لها إلا داخل الإدارة، ولا يمكن معارضتها.

### تحريرها:

تحرر التعلية في شكل رسالة إدارية تخلو من ضيق المجاملة ويبقى معمول بها ما لم يتم إلغائها أو تعديلها. فالهدف من تحريرها هو إعطاء توجيهات في مجال من المجالات، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية وقد تكون التعلية في أحد الأشكال التالية:

تعلية رئاسية/ تعلية حكومية/ تعلية وزارية/ تعلية ولائية...إخ.

وتبتدئ التعلية برقم ترتيبى ثم التاريخ وبيان الموضوع مثلا:

تعلية رقم.....بتاريخ.....تتعلق بتطبيق.....ويكون هذا الموضوع غالبا مرجعا للنص القانوني الذي يبررها أو يعلها.

والتعليمات تكون قابلة للنشر في الجريدة الرسمية من غير حاجة إلى قرار وزاري، وذلك عندما يكون موضوعها مجرد إبلاغ الموظفين المختصين وحتى الجمهور ببعض كفتيات التطبيق الخاصة بتقنين عام. كما أن التعلفمة لا تحتوي على صيغة الإرسال، أما التاريخ فيوضع فوق التوقيع وعلى النحو التالي:

### حررد.....بتاريخ.....

وبما أن التعليمات تعد على العموم تمديدا قانونيا لعمل تنظيمي فإنها تنشر غالبا في الجريدة الرسمية مما يدعم طابعها الحتمي والإلزامي، وتخضع التعلفمة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي:

- الدمغة ( وهي ضريبة تفرضها الدولة على أنواع معينة من المعاملات التي تتضمنها وثائق مكتوبة، وتتخذ عادة شكل طابع بقيمة معينة يلصق على الوثيقة).

- رقم التسجيل.

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

- تعلفمة إلى السادة الولاية.

- تعلفمة إلى مديري التربية بالولايات.

- تعلفمة إلى رؤساء الأقسام بجامعة الجزائر 3

- الموضوع.

- المرجع(عند الإقتضاء).

- نص التعلفمة.

- المكان والتاريخ.

- الإمضاء.

رسم توضيحي لشكل التعليم:

الرأسية (الجمهورية الجزائرية).....

المكان والتاريخ.....

الطابع.....

الرقم:...../.....

تعليمية رقم.....مؤرخة في.....تتعلق

.....

.....

.....

حرر في.....بتاريخ.....

الختم والتوقيع

## المحاضرة الثانية: عرض الحال.

### تعريفه:

هو وثيقة إدارية إخبارية تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإعلامه بواقعة معينة، تنقل بشكل مفصل كما هي بلا زيادة ولا نقصان، بحيث يعطي للرئيس الإداري معرفة حقيقية عن الواقعة بكل أبعادها. فهو وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية مفصلة ما قيل أو ما تم فعله بمناسبة حادث معين، أو قد يعرض حالة معينة أو نشاط معين أو مناقشة دارت أثناء اجتماع ما. وهو معد لإخبار رئيس إداري وقد يقصد منه المحافظة على أثر مكتوب فقط، حول ما قيل أو تم فعله في مناسبة ما مثل إعداد عرض حال عن حادث معين داخل المؤسسة.

### شكله:

يكون تحرير عرض الحال بطلب من الرئيس أو بشكل تلقائي، ويصاغ بأسلوب التقرير الإداري أو بشكل تلقائي، ويصاغ بأسلوب التقرير الإداري لا أنه لا يتضمن توصيات أو إقتراحات.

وتوجد أنواع كثيرة عن عرض الحال يمكن حصرها فيما يلي:

- عرض حال عن حادثة.
- عرض حال عن نشاط.
- عرض حال عن استقالة مسؤول.
- عرض حال عن مهمة.
- عرض حال عن جلسة اجتماع.

ولا يتخذ عرض الحال شكلا محددًا إلا أنه يتكوّن في الأساس من عناصر أساسية تتمثل في:

- تحديد الجهة القائمة به.
- طبيعة الوثيقة وموضوعها.
- الشخص الموجهة إليه.

- بالإضافة إلى صلب الوثيقة.

ويتشكل صلب الوثيقة مما يلي:

مقدمة: تتناول تاريخ ومكان الحدث أو الإجتماع...إلخ.

العرض: ويتناول فيه المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض.

خاتمة: يذكر فيها ما تم اتخاذه من قرارات أو إجراءات أو النتائج والآثار المترتبة عن الحدث أو الواقعة أو المهمة أو الإجتماع.

أمثلة توضيحية عن عرض الحال: يدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتذكر الصفة الوظيفية والإسم الشخصي لصاحب التوقيع.

## أ- بالنسبة لعرض حال عن نشاط:

الجمهورية الجزائرية.....

وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

ولاية تيبازة/ الأمانة العامة.

الرقم...../.....

إلى السيد: وزير الداخلية.

الموضوع: عرض حال حول تقييم البرنامج الخماسي للتنمية لولاية تيبازة.

في إطار تقييم عملية تنفيذ برنامج التنمية لولاية تيبازة، يشرفني أن أقدم لكم عرضا شاملا للمشاريع المنجزة والتي هي في طور الإنجاز، وذلك في الميادين التالية:

أولاً: الميدان الصناعي.

ثانياً: الميدان الفلاحي.

ثالثاً: الميدان الصحي.

رابعاً: الميدان الثقافي.

حرره.....في.....

الأمين العام للولاية(الإسم الشخصي)

الختم والتوقيع

ب- بالنسبة لعرض حال عن حادثة:

الجمهورية الجزائرية.....

وزارة التربية الوطنية.

مديرية التربية لولاية.....

ثانوية.....

عرض حال عن حادثة عمل.

جملة تمهيدية: (مقدمة) يدون فيها التاريخ والساعة والمكان بالحروف.

العرض: (نص الموضوع) ونذكر فيه ظروف وملابسات الحادثة، والضحايا والشهود إن وجدوا، ثم النتائج التي أسفرت عليها الحادثة .

الجملة الختامية: وتتضمن الإستنتاجات العامة وتجدر الإشارة إلى وجوب معالجة كل نقطة بوضوح ودقة تجنباً للغموض واللبس في شرح وتفسير الأحداث.

تدوين المكان والتاريخ بالأرقام

حرر بالجزائر في 2 أفريل 2020.

الإمضاء: من طرف محرر عرض الحال.



## ج- بالنسبة لعرض الحال عن جلسة اجتماع:

الجمهورية الجزائرية.....

وزارة التربية الوطنية.

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم-الحراش- الجزائر.

عنوان الوثيقة يكتب في أعلى وسط الصفحة.

عرض حال عن الإجتماع المتعلق بالتكوين المتخصص.

جملة تمهيدية: وتحرر مباشرة بعد ذكر العنوان، وندون فيها تاريخ وساعة ومكان انعقاد الإجتماع، وكذا إسم وصفة من ترأس الإجتماع وموضوعه، كما ندون أسماء وصفات الأشخاص الذين حضروا الإجتماع.

مثال ذلك:

اجتمعت المكلفة بالتكوين المتخصص في التاسع والعشرين من شهر نوفمبر سنة ألفين وثمانية على الساعة التاسعة صباحا، بمقر.....وبرئاسة السيد:.....مدير.....وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين المتخصص للسنة التكوينية:2008/2009 وقد حضر الإجتماع:

الوظيفة

1- الإسم واللقب

.....

2- .....

.....

3- .....

سير الإجتماع:

ينبغي أن يكون عرض الحال مختصرا قدر الإمكان دون غموض، ويتعين على محرر عرض الحال ألا يذكر مع اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة والمتعلقة بالموضوع، تجنبا لكل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن

للمداولات. ومن جهة أخرى فإذا اتخذ قرار معين أو ذكر رأي وجيه ينبغي أن نبين ما إذا كان هذا الرأي أو القرار بالإجماع أو بالأغلبية...إلخ.

جملة ختامية: وأخيرا ينتهي عرض الحال دائما بجملة ختامية وهي كما يلي:

وبعد الإنتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع(أو في جدول الأعمال) رفعت الجلسة على الساعة الواحدة زوالا.

المكان والتاريخ بالأرقام

حرر بالجزائر في 2008/11/29.

الإمضاء: ويكون من قبل محرر عرض الحال.

#### ملاحظة هامة:

عرض الحال الخاص بالإجتماع يشبه إلى حد كبير محضر الإجتماع من حيث التقديم، لذلك فالمتداول في الإدارات الجزائرية هو محضر الإجتماع ونادرا ما تستعمل عبارة عرض حال الإجتماع.

إلا أن المحضر وثيقة لها قوة الإثبات أما عرض الحال فهو وثيقة إدارية تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإفادته بواقعة معينة تنقل كما هي. فعرض الحال لا يتضمن اقتراح معين لحل المشكل المطروح، في حين أن المحضر يتضمن اقتراحات لحل المشكل المطروح، تحليلا وإبداء الرأي فيها باقتراح الحل المناسب.

## المحاضرة الثالثة: الرسالة الإدارية.

### تعريفها:

الرسالة الإدارية هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة وبإسم الموقع إذا كانت شخصية، وتكون مكتوبة بأسلوب إداري ينفرد بخصائص مميزة بعيدة تماما عن خصائص الأسلوب الأدبي.

فهي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين(المؤسسات والجمعيات)، أو للإتصال مع المصالح الإدارية الأخرى.

### أهدافها:

تهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفويا، وعليه يمكن التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية بين المصالح والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي.

ويستخدم المحرر الإداري عددا من الصيغ والتعابير في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي، ويرجع ذلك لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسله والجهة المرسل إليها.

وعليه تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض وأهداف متنوعة نوردتها فيما يلي:

\* رسالة الإحالة: Lettre de Transmission يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.

\* رسالة التذكير: Lettre de Rappel تهدف رسالة التذكير إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه سلفا أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول.

\* رسالة الإخطار : Lettre de Mise en Demeure توجه إلى شخص بغرض إلزامه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر، كما هو الشأن في إخطار المتغيّب عن منصب عمله لإلزامه بالعودة في أجل محدد، أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة أو غيرها.

### أهميتها:

تحتل الرسالة الإدارية مكانا هاما في النشاط الإداري، فهي تمكّن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض أو مع الأفراد. وقد تكون الرسالة مكتوبة أو شفوية، وهي لا تزال تحتفظ بأهميتها رغم تطور وسائل الاتصالات والمواصلات من هاتف وفاكس وتلكس وأنترنيت وبريد إلكتروني...إلخ، فهي الأداة الأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية ولا يمكن الإستغناء عنها مهما تطورت هذه الوسائل عبر الزمن.

### أنواعها:

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الرسائل الإدارية:

#### **1- الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:**

وهي الرسالة التي تكون متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى، أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية مثلا:

\* إلى إدارة مركزية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى وزارة التربية الوطنية.

\* إلى إدارة لا مركزية: وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى رئيس جامعة الجزائر 3.

ويذكر في الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي صفة المرسل وصفة المرسل إليه، وهي لا تقتضي أبدا عبارة النداء ولا عبارة المجاملة، ويمكن ذكر عبارة الإحترام في بداية الرسالة بمعنى مقدمتها.

مثال: يشرفني أن أطلب منكم.....

ويراعى في تقديمها: الدمغة- رقم التسجيل- المكان والتاريخ- بيان المرسل- بيان المرسل إليه- السلم الإداري(إن وجد)- الموضوع- المرجع(إن وجد)- نص الرسالة- الإمضاء.

## 2- الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

وهي الرسالة المحرّرة من قبل الإدارة، وهي لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

كأن تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي بمناداة المرسل إليه باستعمال كلمات مثل:

سيدي.....أو سيادة.....أو السيد

وتكون الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه كأن نقول:

سيدي المدير.....أو سيادة المدير.....أو السيد المدير

وقد تستعمل عبارات النداء حسب مكانة المرسل إليه كأن نقول:

- لرئيس الجمهورية سيادة الرئيس

- وللملك - جلالة الملك

- وللسفير سعادة السفير

- وللقاضي - حضرة القاضي.

أو أن نقول سيدي المحترم أو سيدي الفاضل.

كما أن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائما بعبارة مجاملة في النهاية وهي تختلف باختلاف الشخصية المرسل إليه كأن نقول:

- تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة.

أو - تفضلوا سيدي بقبول فائق الإحترام والتقدير...إلخ.

خصوصا في المراسلات المتبادلة بين الإدارة والأشخاص أو بين الأشخاص والإدارة، وليس بين المصالح الإدارية.

### شكلها:

#### أ- الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص:

يراعى فيها: الدمغة- رقم التسجيل- المكان والتاريخ- بيان المرسل- بيان المرسل إليه- السلم الإداري(إذا كان الشخص موظفا)- الموضوع- المرجع- عبارة النداء- نص الرسالة- مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة- الإمضاء.

#### ب- الرسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة:

يراعى فيها:

\* الإسم واللقب للمرسل يحرر في الأعلى الجهة اليمنى.

\* وظيفته وعنوانه الإداري(إذا كان موظفا).

\* وعنوانه الشخصي(إذا كان غير موظف).

\* المكان والتاريخ.

\* بيان المرسل إليه(صفته وعنوانه الإداري).

\* المرسل الإداري(إذا كان الشخص المرسل موظفا).

\* الموضوع.

\* المرجع(إن وجد).

\* عبارة النداء.

\* نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير.

الإمضاء.

## المحور الثالث: تقنيات الاتصال الشفهي.

### المحاضرة الرابعة: مهارات الاتصال الشفهي.

يحتاج الاتصال الشفهي إلى مهارات أساسية وجب توفرها في كل من المرسل والمستقبل ليتمكننا من إدارة الحوار أو المحادثة والمقابلة على أحسن ما يرام وتتمثل هذه المهارات في مهارة التحدث ومهارة الإنصات أو الإستماع ومهارة الاتصال غير اللفظي.

#### 1- مهارة التحدث:

التحدث هي تلك العادات الشفهية المنطوقة في مختلف المواقف الاجتماعية مثل تبادل الأفكار والحوار واستعمال الهاتف والاجتماعات وغيرها من المواقف. ويعرف على أنه فن استخدام الكلمة استخداما مؤثرا في مجالات الاتصال بالجمهير المختلفة. فالتحدث يساعد على تحديد جوانب الموضوع المطروح مع القدرة على صياغة العبارة وعرض الفكرة مع القدرة على مخاطبة الجمهور والمشاركة في الحوار وإدارة الندوة، والقدرة على إبداء الملاحظة والأدلة والشواهد والأمثلة، فيجب أن يكون الشخص المرسل قادرا على الكلام والتحدث بفعالية مع الآخرين، وعليه تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث وتوجيه الأسئلة إلى المستمع بطريقة تساعده وتمكّنه من إيصال معلوماته ورسالته بشكل فعال وصحيح.

ولكي يتمكن المرسل من التحدث بفعالية إلى المستقبل يجب عليه مراعاة النقاط التالية:

\* اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستقبل.

\* معرفة جيدة للمحتوى الذي تتضمنه الرسالة.

\* استخدام عدة أساليب في الحديث مع التركيز على جوهر الموضوع.

\* استخدام لغة بسيطة وواضحة.

\* التحدث بوضوح وبإيجاز.

\* بإمكانه استخدام الأمثلة أثناء الحديث.

\* القدرة على معرفة الرموز والإشارات غير اللفظية التي تصدر عن المستقبل والتي يعبر عنها بتعبيرات جسدية وإيماءات.

\* تجنب الكلمات الغامضة والتي سنورد أمثلة عنها في الجدول الموالي:

كلمات غامضة: <b>بدل القول.</b>	ما يجب ذكره: <b>يجب القول</b>
يحتمل أنني سأحاول إنجازه يوماً.	سوف أنجزه إن شاء الله
ولكن (لأنها تنفي ما قبلها)	اليوم، الآن
مشكلة، مخاطرة	فرصة، تحد
صعب للغاية	يمثل تحدياً
قلق، مهموم	مهمّ
أشعر بالعجز	أحتاج مساعدتك
هذا ما أنا عليه بالضبط	إمكانياتي للتحسن هي
أحتاج منك أن تعمل	أود أن
أنت الملام	أنا بأمانة ومسؤولية
أنا لن أتغير	سوف أتحسن

فعلى المتحدث أن يعتمد في كلامه على الكلمات ذات الوزن الكبير أثناء التحدث والوقوع الكبير على أذن المستمع ومن أمثلة ذلك ما يلي:

\* إنني أقدرك شخصياً وأقدر لك جهودك.

\* إنني في الحقيقة فخور بك.



\* ما هي وجهة نظرك.

\* من فضلك افعل كذا.

\* شكرا لك.

\* نحن.

### عوامل نجاح مهارة التحدث:

للتحدث إلى الآخرين نحتاج إلى عوامل مساعدة لنجاح تلك المهارة وتتمثل فيما يلي:

1- الثقة بالنفس: يحتاج من يقف أمام الآخرين للتحدث إلى الثقة بالنفس، والقدرة على التفكير بهدوء وبإمكان أي كان تنمية ثقته بنفسه.

2- الرغبة القوية في التحدث: عند امتلاك المتحدث لرغبة قوية في التحدث سينعكس ذلك على تعابيره التي تكون بشكل أفضل وتمتاز بالحماسة والتفاعل مع موضوعه بطريقة أفضل وينعكس ذلك على المستمع.

3- الإعداد: على المتحدث أن يقوم بإعداد حديثه بحيث يكون الرأي والتفكير فيه جيد.

4- التدريب: يحتاج المتحدث إلى السيطرة على أعصابه وذلك من خلال التدرّب على الحديث خاصة في المواقف الرسمية.

وعليه وبناء على ما سبق فالتحدث مهارة مركبة من مجموعة عناصر متكاملة وهي إتقان اللغة والقدرة على التلاعب بالأساليب والمرونة في توظيفها وتبديل مواقع الكلام وسهولة الإنتقال من فكرة إلى أخرى، فضلا عن القدرة على توظيف إيماءات الوجه وحركات اليدين والجسد في أداء المعنى وتوكيده.

وتعد مهارة التحدث عنصرا مكملا لمهارة الإستماع، حيث أنه لا يمكن أن تتم عملية التواصل من دون متحدث(المرسل) ومستمع(المستقبل).

2- مهارة الإستماع والإنصات:

هناك فرق بين الإستماع والسماع، فالإستماع كلمة ترادف الإنصات والفهم والنقد في حين السماع هو مجرد استقبال الأذن للذبذبات الصوتية من مصدر معين دون إعارتها انتباها مقصودا، فالسماع هو عملية بسيطة تعتمد على استعداد وقدرة الأذن على التقاط الذبذبات الصوتية وهو أمر فطري.

أما الإستماع فهو فن يشتمل على عملية معقدة يعطي فيه المستمع اهتماما خاصا ومحاولة فهم مدلول الرسالة يتم فيه إدراك الرسالة المتضمنة في رموز معينة عن طريق تفاعلها مع خبرات المستمع ومعارفه، فالإستماع إذن هو إدراك سمعي وفهم وتحليل وتفسير ونقد وتقويم للمادة المسموعة في ضوء معايير معينة يمتلكها المستمع.

والإنصات هو تركيز الإنتباه على ما يسمعه الفرد من أجل تحقيق هدف معين فهو الإستماع، والفرق بين الإنصات والإستماع هو في الدرجة وليس في طبيعة الأداء، فالإنصات استماع مستمر.

فمهارة الإستماع مهارة معقدة تتطلب:

\* دقة الإستماع والإنتباه.

\* فهم الموضوع فهما شاملا.

\* التحليل وربط المعلومات والحقائق والأفكار.

\* التفسير.

\* الموازنة بأسلوب موضوعي بين مختلف الأفكار.

\* نقد وتقويم مجال الحديث.

والمقصود بمهارة الإستماع هنا هو الإنصات، وهو أكثر دقة وأقرب إلى الوصول إلى الهدف من مهارة الإستماع، فهي مهارة الإنصات إلى الرموز المنطوقة ثم تفسيرها. وهي تهدف إلى أن تكون قادرا على فهم المتحدث مع السرعة في فهم المسموع، والسرعة هنا مطلوبة بشكل أكبر من بقية المهارات (الكتابة والقراءة) لأن المستمع لا يجد لنفسه فرصة لأن يعاود كلمة فاتته أو يقف عند جملة ليمعن النظر في معناها، فهو لا

يملك التحكم في سرعة المتحدث، لذلك لا بد من تنمية بعض مهارات الإستماع اللازمة لتلقي الرسالة من قبل المستمع ومنها:

- \* أن يعرف غرض المتحدث ويتوقع ما يقال.
  - \* أن يستمع للأفكار الرئيسية والتفاصيل ويتذكر تتابعها.
  - \* أن يستخلص الاستنتاجات ويلخصفي عقله ما يقال.
  - \* أن يستمع ما بين السطور ويميّز الحقيقة من الخيال.
  - \* أن يميّز المادة الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالموضوع من المادة غير الأساسية.
  - \* أن يستمع في ضوء خبراته السابقة ويحلل ويفند ما يراه خاطئاً مما يقال.
  - \* أن يستمع بتذوق واستمتاع.
- وللإستماع أهمية كبيرة في تحصيل المعلومات والمعارف وكذلك في التعرف على كل جديد من معلومات وأخبار وآراء ملقاة في الندوات والمحاضرات والإجتماعات.
- وتهدف مهارة الإستماع إلى:
- \* التعمّد على آداب الحوار ومنها حسن الإصغاء للمتكلم واحترام الآخر وأخذ حديثه باهتمام وتوقير.
  - \* التعمّد على الحكم على النص المسموع بالتحليل والتقويم في ضوء المعايير المحددة والخاصة بالموضوع.
  - \* التعمّد على التقاط أوجه التشابه والإختلاف بين الآراء المطروحة في النص المسموع.
  - \* تنمية القدرة على استخلاص النتائج من بين سطور المادة المسموعة.
  - \* تنمية القدرة على تحديد الأفكار الرئيسية والثانوية والتمييز بينهما.

## أنواع الإستماع:

تحدد أنواع الإستماع وفقا لهدف المستمع فيما يلي:

- ✓ الإستماع اليقظ: ويحتاج إليه الفرد في المواقف التي تحتاج إلى الدقة والفهم وفي مواقف التوجيهات والتعليمات، مثل قاعات الدرس والمحاضرات.
- ✓ الإستماع المستجيب: ويكون فيه المستمع مشتركا في الحديث، فهو يستمع إلى ما يقال ويبيدي رأيه فيه مثل المناقشات.
- ✓ الإستماع التحليلي: وهو النوع الذي يحتل ذهن المستمع عندما يفكر فيما يقال، فقد يكون ضد أفكاره ومعلوماته حيث يقوم المستمع بتحليل ما سمع لإبداء وجهة نظره.
- ✓ الإستماع من أجل الحصول على معلومات: ويعتمد عليه الفرد للحصول على أفكار ومعلومات من المتحدث.
- ✓ الإستماع الناقد: ويترتب فيه على المستمع أن يكون منتبها جيدا لما يقال لكي يستطيع أن يناقش ويبيدي رأيه فيما سمع بناء على خبراته وبأسلوب علمي.

فمهارة الإستماع تعني قدرة المستقبل على التركيز حول محتوى الرسالة وفهمها جيدا وتمر بالمراحل التالية: الإنصات والتفسير والإستيعاب والتذكير والتقييم والإستجابة) التي قد تكون لفظية أو غير لفظية أو شعورية).

ولنجاح عملية الإستماع لا بد من التركيز على ما يلي:

- ❖ عدم مقاطعة المرسل.
- ❖ التركيز على الهدف الأساسي لحديث المرسل.
- ❖ عدم إطلاق الأحكام على حديث المرسل حتى يكمل حديثه.
- ❖ التعمق في حديث المرسل ومحاولة تفسيره بالطريقة الصحيحة.

### 3- مهارة الاتصال غير اللفظي:

وهي مجموعة الرموز والإشارات والحركات والإيماءات التعبيرية التي توحى إلى معان متفق عليها من طرف مجموعة من الناس، وتستخدم هذه المهارة لتوضيح فكرة ما دون التعبير عنها لفظيا أي بالكلام، ومن أهم أنواع هذه المهارات الاتصالية غير اللفظية: النواحي الصوتية المصاحبة للكلام (نبرات الصوت)، الإنصات بالنظرات، الحركات الصامتة، ووضع الجسد وغيرها من التي تم التطرق لها في محور سابق.

### المحاضرة الخامسة: أسلوب الحوار والمقابلات الشخصية / مقابلات التوظيف:

يعرف الحوار بأنه نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين أو أكثر، يتم فيه تداول الكلام فيما بينهم بطريقة متكافئة، فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتعصب.

#### مفهوم المقابلة:

المقابلة هي تبادل المعلومات بين شخصين مثل صاحب العمل والمرشح لوظيفة أو منصب عمل. فهي اللقاء الذي يتم بين مسؤول أو أكثر من المنشأة من جهة وبين المرشح (المتقدم) لشغل وظيفة من جهة أخرى، وذلك لغرض تقييم مدى صلاحية المرشح لشغل الوظيفة.

#### الغاية من إجراء المقابلة:

- استكمال المعلومات المذكورة في السيرة الذاتية.
- بيان لمعرفة نقاط الضعف والقوة بالنسبة للمرشح.
- تمكين صاحب العمل من تقويم شخصية المرشح وتوجيهه نحو المنصب المناسب.
- فرصة لمناقشة عرض التوظيف المقدم.

## أنواع المقابلات عند التقدم لشغل وظيفة:

### 1- المقابلة الشخصية: (مع شخص واحد وجها لوجه).

وهو النوع الأكثر شيوعا وهو عبارة عن مقابلة وجها لوجه مع أحد أعضاء الشركة التي تقدم المرشح للعمل فيها. يمكن أن يكون هذا الشخص مدير عام الشركة، أو مدير القسم أو مدير فريق العمل، أو مدير الموارد البشرية وهذا يعتمد على حجم الشركة.

### 2- المقابلة الهاتفية:

قد تقترح الشركة على المرشح للوظيفة إجراء مقابلة بالهاتف فبعض الشركات تستخدم المقابلة الشخصية الهاتفية كوسيلة أولى لاختيار المتقدمين واستبعاد الضعفاء منهم في المراحل الأولى.

### 3- المقابلة مع لجنة:

تستخدم المقابلات مع اللجنة عندما تسعى الشركة إلى تعيين موظفين لوظائف عليا، كما يستخدم هذا النوع غالبا بعد إجراء المقابلة الشخصية الأولى مع مدير الموارد البشرية، كما أن ضيق الوقت يمكن أن يجعل عددا من أعضاء الإدارات الذين يرغبون في مقابلة المرشحين يفعلون ذلك معا في جلسة واحدة. وغالبا ما يتراوح عدد أعضاء اللجنة من اثنين إلى أربعة أعضاء يقومون بإجراء المقابلة الشخصية مع كل مرشح على حدة.

وتشير الدراسات إلى أن المسؤول على المقابلات قد يتخذ قرار التوظيف خلال أول 5 دقائق من المقابلة لذلك فإن الإنطباعات الأولية ضرورية جدا، وبأن الإنطباع الذي يخلقه المرشح في أول 60 ثانية قد يكون أساسيا في جعل الجو مناسبا لتبادل الحديث مع صاحب العمل أو من يقوم مقامه في المقابلة.

## أنواع الأسئلة في المقابلات:

تنقسم أسئلة المقابلات إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1- أسئلة أدائية: وتهدف إلى جمع المعلومات حول أداء المرشح في السابق، لأنه يعد مؤشرا جيدا على أدائه مستقبلا. وتبدأ مثل هذه الأسئلة بكلمات مثل:

اعط مثلا عن.../ أو اشرح عن موقف عندما/ أو أخبر ماذا فعلت لحظة....

ومن الموضوعات التي تتعرض لها مثل هذه الأسئلة:

العمل تحت الضغط/ التعامل مع المواقف الصعبة/ القدرة على التفكير الإبتكاري/ حل المشكلات/ القيادة/  
اتخاذ القرار/ القدرة على وضع سلم بالأولويات.

2- أسئلة افتراضية:

تستهدف تحديد قدرتك على التعامل مع مواقف حقيقية قد تواجهك في العمل، وهو يتطلب امتلاكك فهما جيدا لمتطلبات الوظيفة المعروضة.

3- أسئلة المهارات:

وهي مجموعة أسئلة سيطرحها صاحب العمل للتأكد من امتلاك المرشح للمهارات العلمية الضرورية لتنفيذ المهام المطلوبة وتعتمد هذه الأسئلة على طبيعة الوظيفة المعروضة.

4- أسئلة تقليدية:

وهي أسئلة مألوفة تتعلق بالتعليم والشهادات والخبرات العلمية وبعض الأسئلة الشخصية حول الغاية والأهداف العملية والهوايات والتجارب الرئيسية في الحياة ومن الأمثلة عليها:

- أن يطلب منك التكلم عن نفسك بشكل موجز/أو أن تقوم بوصف مؤهلاتك التعليمية وإنجازاتك المهنية وأهدافك العملية/ أو أن تصف مؤهلاتك للوظيفة المقترحة والإسهامات التي يمكنك تقديمها للمؤسسة.

- لماذا تريد أن تعمل هنا؟ أو ما الذي يثير اهتمامك بشركتنا؟

- لماذا تركت وظيفتك السابقة أو الأخيرة؟

- ما الراتب الذي تتوقعه؟ وفي هذه الحالة بدل الإجابة يفضل إعادة السؤال مرة أخرى على القائم بالمقابلة كأن تقول: لا أعلم، ما الراتب الذي قررتموه لأفضل مرشح؟. دع صاحب العمل يقدم العرض أولاً ثم قم بالتفاوض معه حول الراتب والحوافز.

### دور لغة الجسد في المقابلات الشخصية:

لغة الجسد تساعد في بناء انطباع الألفة لدى الشخص الذي ستقابله ومن أسهل الطرق لذلك هو اتخاذ نفس وضعه في الجلوس، مع الحفاظ على القدر المناسب من التواصل البصري أثناء إجراء المقابلة مما يساعد على بناء الألفة.

### الأخطاء الشائعة في المقابلة الشخصية:

من الأخطاء الشائعة أثناء إجراء المقابلة مايلي:

- إرتداء ملابس غير رسمية - الحضور بدون استعداد - الحديث عن التاريخ الشخصي.
- سؤالك الشخص الذي يُجري معك المقابلة عن الشركة وعن الوظيفة - عدم إظهار الحماسة والإحترافية
- الإستفسار عن الراتب والمزايا الإضافية - عدم الإجابة عندما تُسأل هل لديك أسئلة - عدم الثقة في النفس - التحقق من الوقت باستمرار.

### المحاضرة السادسة: فن إدارة الإجتماعات.

يشعر الكثير بالاستياء والملل من الإجتماعات بحجة عدم فائدتها، لكن المشكلة ليست في الإجتماع في حد ذاته بل في الطريقة التي تدار بها هذه الإجتماعات. ويتوقف ذلك على مدى امتلاك القائمين عليها مهارات إدارة الإجتماعات وحسن الإستفادة منها. فإذا لم تحسن إدارتها ترجع بآثار عكسية حيث تصبح مضيعة للوقت وهدر للجهد، كما تمنح الأعضاء شعور عدم الولاء للمؤسسة.

وعلى اعتبار أن حسن إدارة الإجتماعات مهارة فهي قابلة للإكتساب والتطوير من أجل تدريب وتكوين العنصر المؤهل لذلك. ويعد نجاح إدارة الإجتماعات من العوامل والمتطلبات التي لا بد منها لنجاح العمل



الإداري. وذلك من خلال التحضير المسبق والإستعداد لتوجيه الأمور والسيطرة عليه من خلال خطوات محددة للتأكد من فاعلية الإجتماع وتحقيقه لأهدافه، لهذا قلنا فن إدارة الإجتماعات لأنه ضروري يجب على الإداري الناجح إتقانه.

### مفهوم الإجتماعات:

يعرف الإجتماع بأنه عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتشاور وتبادل الآراء حول موضوع معين والإدارة الفعالة والناجحة للإجتماع هي التي تجعل منه طريقة لتحقيق الأهداف المرجوة منه في أقل وقت ممكن وبرضا غالبية المجتمعين. فمن خلال الإجتماعات في المنظمة يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين والمسؤولين، كما تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار مما يكرس روح الفريق وتحمل المسؤولية. وعليه تتمثل أركان الإجتماع في وجود عدد محدد من الناس يتفاعلون معا لتحقيق أهدافا معينة، ويتوافر الإمكانيات المادية الملائمة.

### أهمية الإجتماعات:

- 1- تساعد الإجتماعات على استخدام فعال أكثر للوقت.
- 2- تحسن في صنع القرار لأن الإجتماعات تنتج غالبا قرارات جماعية وبالتالي أكثر موضوعية بسبب تعدد وجهات النظر فهي تتيح لكل حاضر في الإجتماع المشاركة في صنع القرار.
- 3- رفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين بسبب مشاركتهم في عملية صنع القرار مهما كانت رتبهم أو منصبهم ( في حال كان الإجتماع فعالا).
- 4- توفر الإجتماعات التفاعل والتواصل والنقاش بين الأفراد المشاركين في الإجتماع من كافة الإختصاصات والخبرات وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي وإيصال المعلومات والبيانات والإحتكاك بين مختلف الأفراد مهما كانت خبرتهم مما يؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات.
- 5- تساهم الإجتماعات في التعرف على مختلف المشكلات والصعوبات التي تواجه إنجاز الأعمال مبكرا مما يساعد على التخطيط لها ومعالجتها.

6- تثبت الإجتماعات روح الانفتاح بين مختلف المستويات مما يعزز العلاقات الإنسانية بين الأعضاء ويكرس روح الفريق بينهم.

### أنواع الإجتماعات:

يمكن تصنيف الإجتماعات إلى ما يلي:

\* اجتماعات تبادل المعلومات، والغرض منها تبادل المعلومات الخاصة بموضوع ما بين العاملين مما يوفر للمنظمة الوقت والجهد أفضل مما لو تم العمل بصورة فردية.

\* اجتماعات اتخاذ القرارات، وهي الإجتماعات الخاصة باتخاذ القرارات في القضايا الهامة.

\* اجتماعات البحث والدراسات، والغاية منها التباحث والتدارس من خلال تكوين أكثر من مجموعة عمل، وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة جانب جزئي من الموضوع العام.

\* اجتماعات طارئة وهي التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة ولا متضمنة في خطط المنظمة.

\* اجتماعات روتينية دورية، وهي تلك المتضمنة في برنامج العمل في المنظمة.

\* اجتماعات بروتوكولية، وهي مظهرية شكلية احتفالية إعلامية وهي اجتماعات غير منتجة.

وهناك تصنيف آخر يقسم الإجتماعات بطريقة أخرى كما يلي:

### 1- من حيث الدورية:

أ- اجتماعات دورية: وهي التي تعقد بصورة دورية سواء أسبوعية أو شهرية أو سنوية... إلخ، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارة الحكومية والشركات.

ب- اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها لبحث مشكلات أو موضوعات طارئة، وليس هناك وقت محدد لعقدها.

## 2- من حيث الشكل:

تصنف الاجتماعات إلى:

أ- اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة داخل المنظمة.

ب- اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة، وهي تتسم بالسهولة والمرونة ولا قواعد لها حول كيفية اتخاذ القرار، ويمكن من خلالها تحقيق ما يلي:

\* التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومتأينة للقرارات المتعلقة بموضوع الاجتماع، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم وتبادل خبراتهم.

\* التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية عكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.

\* التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة.

\* إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للإحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة.

\* إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في الوقت نفسه توصيل مطالب وشكاوي العاملين.

\* رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات والدمج بين وجهات النظر المختلفة مما يسمح ب بروز الأفكار الإبداعية.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:

لكي تحقق الإجتماعات أهدافها المرجوة لا بد أن تخضع لخطوات مهمة تجعل إدارتها فعالة وتنقسم هذه الخطوات إلى ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الإجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة انعقاد الإجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد انعقاد الإجتماع.

### أولاً: مرحلة ما قبل انعقاد الإجتماع:

وهي مرحلة تسبق انعقاد الإجتماع وفيها يجب الإهتمام بالأمر التالية:

**1- تحديد الهدف من الإجتماع:** يجب تحديد وصياغة الأهداف قبل عقد الإجتماع وتكون معروفة لجميع المشاركين ليساهم كل منهم في تحقيقها. وتتعدد أهداف الإجتماعات منها طرح المعلومات وتبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة، أو العمل على إحداث بعض التغييرات في أساليب وطرق العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد تقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو بالأفراد أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات...إلخ.

فعلى المدير أن يفكر قبل الإجتماع حول الهدف من الإجتماع وحول أنسب طريقة لتحقيقه، وهذا ما يدفعنا إلى التعرض إلى واجبات مدير أو رئيس الإجتماع قبل انعقاد الجلسة.

### واجبات مدير الإجتماع قبل انعقاد الجلسة:

\* الإشراف المباشر على المكلفين بالإعداد والتأكد من التخطيط الكامل والإستعداد التام لعقد الجلسة، واكتمال متطلبات انعقادها قبل وقت كاف من بدايتها (جدول أعمال الإجتماع، أجنده، طباعته، محضره وتوزيعه).

\* التأكد من صلاحية بيئة الإجتماع وجاهزيتها (التهوية، الإنارة، مقاعد الجلوس، التصوير، الصوت، الإعلام، المطبوعات، الضيافة، دفاتر وأقلام...إلخ).

\* الإعلان على تاريخ ومكان الإجتماع، وتحديد زمن بدايته ونهايته مع المقرر وسكرتاريته (على أن تكون بدايته في وقت يتيح للأعضاء الحضور في الزمن المحدد وهم في قمة النشاط والحضور الذهني).

\* التأكد من وصول الدعوات وأوراق الإجتماع لجميع الأعضاء بواسطة السكرتارية، مع ملاحظة أن دعوة بعض الشخصيات يتطلب الإتصال الشخصي من مدير أو رئيس المنظمة.

## 2- تحديد الأعضاء المدعوة للإجتماع:

على المدير المسؤول على أمر عقد الإجتماع أو من سينوب عنه أن يحدد الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الإجتماع والذين يجب أن تتوافر فيهم مجموعة من الشروط أهمها:

\* أن يكون الأعضاء ذوو صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الإجتماع.

\* أن تتوافر لديهم الخبرة والإلمام بالموضوع.

\* أن تتوافر لديهم الرغبة والحوافز للمشاركة في الإجتماع.

\* أن يكونون مؤهلين للعمل الجماعي.

\* ألا يكونون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.

\* ألا يكونون من النوع الذي لا يستطيع التحدث مع الآخرين (الخجول أو غير المنفتح اجتماعيا).

## 3- إعداد جدول أعمال الإجتماع:

وهو عبارة عن وثيقة عمل تكون كدليل يبقي جميع الأعضاء في مسار معين وتمنع من تضييع وقت الإجتماع في مواضيع أقل أهمية، ويقوم بإعداده مدير الإجتماع والسكرتير ويتضمن النقاط التالية: الهدف من الإجتماع، وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء الأعضاء المشاركين فيه ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة والقابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

#### 4- اختيار قاعة الإجتماع:

وهو ما يسمح بتوفير العديد من العوامل المهمة لعقد الإجتماع والمتمثلة في مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الإجتماع، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، توافر خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس الأعضاء المشاركين ويسهر على توفير هذه العوامل سكرتير الإجتماع تحت إشراف مدير الإجتماع.

#### 5- إعداد وإرسال الدعوات والمعلومات اللازمة للإجتماع:

ويسهر على ذلك سكرتير الإجتماع تحت إشراف مدير الإجتماع، على أن يكون ذلك قبل موعد انعقاد الإجتماع بوقت كاف وأن يرفق بها جدول أعمال الإجتماع.

#### **ثانيا: مرحلة انعقاد الإجتماع:**

وهي المرحلة التي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة انعقاد الإجتماع منذ بدايته وإلى نهاية الجلسة، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى جودة إعداد المرحلة السابقة، وكذا على مدى معرفة كل من رئيس وأعضاء الإجتماع للأدوار المنوطة بهم وتنفيذها على الوجه المطلوب، وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

#### 1- أدوار رئيس الإجتماع:

\* إدارة وقت الإجتماع من أهم المهارات التي يجب أن يمارسها رئيس الإجتماع أثناء إدارته له، إذ عليه افتتاح الإجتماع في وقته المحدد مع الترحيب بالمشاركين والتذكير بهدف وأهمية الإجتماع، والتعريف بالمواضيع المحددة للنقاش، مع التأكيد على الإلتزام بالوقت.

\* التأكد من حصول النصاب القانوني من الحضور في الإجتماع.

\* ضبط حركة وسير الإجتماع وفق الأجندة المحددة وعدم السماح بالخروج عن الموضوع المطروح والأحاديث الجانبية أو مقاطعة المتحدث أو الرجوع إلى نقطة تم تجاوزها وانقضى الزمن المخصص لها...إلخ.

\* التركيز على تحقيق أهداف الإجتماع واتخاذ القرارات ذات العلاقة بالموضوع.

\* توزيع الفرص بالتساوي على الأعضاء بما يتيح مشاركتهم وإشعارهم بإعمال مبدأ العدالة، لإكساب الحاضرين الشعور بالرضا عن طريقة سير الإجتماع وتحفيزهم للإنتباه زمتابعة مجرياته، والمساهمة الجادة في مخرجاته، واختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع المشاركين وفقا لنمط شخصية كل عضو منهم (المعارض والمتعصب والثرثار والمتعالي...).

\* بلورة النقاش للحصول على إجماع حول النتائج.

\* اختتام الإجتماع في الوقت المحدد، مع تحديد ما تحقق من أهداف الإجتماع وتلخيص أهم ما توصل إليه الإجتماع من نتائج وقرارات، وتوجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، وتكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليهم من مهام مع إبلاغ الأعضاء بموعد الإجتماع القادم إن لزم الأمر.

## 2- أدوار أعضاء الإجتماع:

\* معرفة الهدف من الإجتماع ودورهم فيه.

\* قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الإجتماع قبل حضوره حتى تكون مشاركتهم فعالة.

\* يجب على الأعضاء الحضور إلى مكان الإجتماع في الوقت المناسب، أو الإعتذار وإنابة عضو آخر مالم بالموضوع للحضور بدلا عن العضو الذي سيتغيب.

\* عدم مغادرة العضو لقاعة الإجتماعات أثناء انعقاد الإجتماع إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس مدير الإجتماع.

\* الإستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة بشكل موضوعي وخال من التحيز والتعصب.

\* الإستفسار عن المعلومات والموضوعات غير الواضحة والمبهمه أثناء الإجتماع.

\* الإستعداد لتقبل آراء الآخرين والإصغاء إليهم.

\* الإبتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الإجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

\* الإلتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الإستفسار.

### 3- خطوات سير الإجتماع:

1- يعرض رئيس الإجتماع جدول الأعمال ومحتوياته في بداية الجلسة، ويكون مكتوباً، ويشتمل على تحديد الموضوعات التي ستتم مناقشتها ( ترسل الوثائق مع الدعوة ولا توزع أثناء الإجتماع)، ويضيف أي موضوع أو موضوعات أخرى إذا طلب أحد الأعضاء أو عدد منهم ذلك.

2- يعرض محضر الإجتماع السابق وموقف تنفيذ القرارات التي اتخذت فيه.

3- عرض المهام التي تقرر أن يقوم بها أحد الأعضاء أو مجموعة منهم، على أن يلتزم هؤلاء بضوابط وعناصر كتابة محضر الإجتماع وأن تراعى سمات المحضر الجيد وخطوات أدائه.

4- البدء في التداول والنقاش واتخاذ القرارات والتوجيهات اللازمة، حسب الأجنحة الموضوعية في جدول الأعمال.

5- إتاحة الفرصة للموضوعات الأخرى- إن وجدت- وذلك حال تضمينها في أجنحة الإجتماع منذ بدايته، وليس في أي وقت كان.

6- تحديد زمان ومكان الإجتماع القادم، أو الإشارة إليه ويكون ذلك في الإجتماعات الدورية طبعاً.

7- شكر الأعضاء الحاضرين على مشاركتهم الفاعلة وآرائهم ومساهماتهم المفيدة، وإعلان نهاية الإجتماع.

### ثالثاً: مرحلة ما بعد انعقاد الإجتماع:

هي مرحلة تلي انتهاء جلسة الإجتماع ويتم اتباع الخطوات التالية:

#### 1- توثيق الإجتماع:



يتم فور انتهاء الإجتماع إعداد مطبوع يدعى محضر الإجتماع بحيث يتم التوقيع عليه من قبل كل الأعضاء الحاضرين والمشاركين في الإجتماع مع حصول كل واحد منهم على نسخة منه ويحتوي محضر الإجتماع على النقاط التالية:

\* عنوان يشير إلى موضوع الإجتماع وتاريخ ومكان إنعقاده.

\* إسم رئيس الإجتماع وتوقيعه.

\* قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين مع توقيعاتهم.

\* اعتذارات الأعضاء الذين تعذر عليهم حضور الإجتماع.

\* جدول الأعمال.

\* ملخص حول ما تم اتخاذه من قرارات في كل بند من جدول الأعمال.

\* خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

\* تحديد نهاية الإجتماع وموعد الإجتماع التالي.

## 2- تقييم الإجتماع:

يعد تقييم الإجتماع من قبل رئيسه وكافة الأعضاء المشاركين فيه بمثابة خطوة هامة بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الإجتماع، قصد العمل على تفاديها في الإجتماعات المقبلة. ويتم ذلك بالإعتماد على استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدعى استمارة تقييم الإجتماع توزع على الأعضاء المشاركين ويطلب منهم ملؤها عن طريق الإجابة على الأسئلة وذلك قبل مغادرتهم مكان إجراء الإجتماع.

ومن الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة ما يلي:

- هل أنت راض على كيفية إدارة الإجتماع؟ نعم/لا

- هل كان الإجتماع مفيدا لك؟ نعم/لا

- هل تمكنت من التعبير عن رأيك بحرية في الإجتماع؟ نعم/ لا
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله كنتيجة لهذا الإجتماع؟ نعم/ لا
- هل لديك اقتراحات أو تعليقات تريد إضافتها؟ نعم/ لا

### 3- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة في الإجتماع:

يرتبط مدى نجاح إدارة الإجتماع بحصيلة ذلك الإجتماع والتي تتوقف على ما يلي:

- 1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الإجتماع بإنجاز كافة المهام الموكلة إليهم.
- 2- مدى وصول القرارات المتخذة في الإجتماع إلى تحقيق الأهداف المسطرة قبلا وذلك من خلال قيام الجهات المعنية بها بتنفيذ ما جاء فيها.

في الأخير أرجو لكم قراءة ممتعة وفي حالة وجود أي استفسار يرجى التواصل معي عبر البريد الإلكتروني التالي: [kezadrihayatcours2020@gmail.com](mailto:kezadrihayatcours2020@gmail.com)

والله ولي التوفيق.