



# فن إدارة

---

# الاجتماعات

---

## المقدمة:

"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 منات الترع والجداول التي تعلوها؟" حكمة صينية. لا يمكن أن يمر وقت دون أن يشهد اجتماعاً، وقد يتساءل البعض: لماذا الاجتماعات؟ إن إدارة أي شيء تعني



ضرورة حصول الاجتماعات، وتعد إدارة الاجتماعات - بفعالية وبشكل مثمر - عملية مباشرة نسبياً؛ فالتحضير المسبق، والاستعداد لتوجيه الأمور، والسيطرة عليها؛ خطوات كبيرة على طريق التأكد من تحقيق الاجتماع لأهدافه.

لذلك، وبما لهذه الاجتماعات من أهمية في مجال لكل

عمل ناجح لأي إدارة؛ سوف نتناول في هذا البحث البسيط: ما هو الاجتماع؟ وأهمية الاجتماعات، وما هي أنواع الاجتماعات؟ ومبررات عقد الاجتماعات، وكيفية التحضير للاجتماع، وما هو الانحطاط السلوكي التي تواجهه أثناء الاجتماع؟ ثم ما هو تقييم الاجتماع؟ وما هي أسباب نجاح وفشل بعض الاجتماعات؟ الاجتماع أو الاجتماعات: ما هي؟

مهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماع Meeting فهي كلمة عادة للدلالة على: التنازل عدد معين من البشر، في مكان ما، لمناقشة موضوع معين، يهدف للتوصل إلى هدف محدد.

وفي ضوء هذا التعريف تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد معين من الناس يتفاعلون معاً لتحقيق هدف محدد، بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية المناسبة.

فالاجتماعات ما زالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية؛ فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر، والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر، وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

## أنواع الاجتماعات:

تتنوع الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، ثمة اجتماعات لتقديم توصيات أو اقتراحات، واجتماعات لاتخاذ قرارات، واجتماعات دورية واجتماعات غير دورية، وهناك اجتماعات تعقد على مستوى عال في الرواية، أي اجتماعات رسمية واجتماعات غير رسمية، تدعوه الاستقبال أو تقديم الهدايا والمنح. على الرغم من أن هذه التقسيمات (إذ قد يتخذ الاجتماع - من الناحية العملية - أكثر من صفة، وأكثر من معيار)؛ فإن أكثر الاجتماعات شيوعاً هي:



1. اجتماع توصيل المعلومات : لاعتقاد المدير أو المسؤول بأن

المعلومات المراد توصيلها لن تفهم إلا إذا قام بشرحها بنفسه.

2. اجتماع الحصول على المعلومات: هو الحصول على معلومات

تتعلق بموضوع معين، ويعتبر هذا النمط من الاجتماعات يتجه

من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين، ويسمى هذا النوع من الاجتماع "اجتماع عصف الأفكار" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بأرائهم ووجهات نظرهم.

3. اجتماع حل المشكلات: وتهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

4. اجتماع تكوين الاتجاهات: تهدف لتكوين اتجاهات معينة، أو تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة، وتقبل ما هو جديد منها.

5. الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي: يهدف لتوجيه العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتوسيع آفاقهم.

ويمكن تقسيم الاجتماعات بحسب أنواعها إلى:

1. اجتماعات دورية: تعقد بشكل أسبوعي، أو شهري، أو سنوي، وتهدف هذه الاجتماعات إلى الاطلاع على التطورات، وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.

2. اجتماعات عادية: تعقد بشكل مستمر بهدف مناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية، وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها.
3. اجتماعات داخلية: تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها.
4. اجتماعات خارجية: تعقد خارج المنظمة، ويشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة بهدف مناقشة موضوعات مشتركة، أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.
5. اجتماعات خاصة: تعقد بشكل استثنائي وذلك لمناقشة موضوعات طارئة.

#### مبررات عقد الاجتماع:

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية، وعقد الاجتماعات، ومن هذه المبررات:



1. وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.
2. تنشيط الأفكار، والآراء، والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.
3. وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات.
4. وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.
5. سهولة توزيع المهام والمسؤوليات، وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.
6. تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع، وتدريبهم، وزيادة معرفتهم، وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.
7. خطورة وتكلفة القرار الفردي، وأفضلية الجهود الجماعية.

س: هل ينبغي لنا عقد اجتماع؟

هناك أسباب عديدة تبرر الدعوة للاجتماع هي:

1. اتخاذ القرار: اجتماع الأطراف المعنية كافة هو في العادة أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات، والتوصل إلى أفضل القرارات.

2. الاتصال: الاجتماع المثمر يتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركة بسرعة ودقة.

3. القدرة على الابتكار: الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدقيق الأفكار.

4. تشكيل الفرق: إن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات؛ حيث تتكون العلاقات.

5. التشاور: الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور، ومشاهدة

عدد من الأشخاص.

6. استقبال معلمين جدد: كلما ظهرت أطراف جديدة في

ساحة تتطلب منهج إقامة علاقة عمل مع آخرين يكون

هناك سبب وجيه للاجتماع.

التحضير للاجتماع:

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له،

وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

أولاً: ما يعلمه منظم أو مدير الاجتماع قبل الاجتماع:

1. تحديد الأهداف: أن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع، وأن تكون معروفة للجميع، وأن تخاطب

هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن يحتاج لكل عضو للإسهام فيها.

2. اختيار المشاركين: هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه، على أن يراعي في اختيار الأفراد مدى

الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه، وكلما كانت الاجتماعات عدد أفرادها قليلاً - أي

الاجتماعات الصغيرة التي يعرف فيها الأعضاء كل منهم الآخر - فستصبح هذه الاجتماعات أحسن

إنتاجاً.



3. تحديد وقت الاجتماع: أي بداية ونهاية الاجتماع، فيكون بمقدور الأفراد الالتزام به، ويكون المشاركون فيه على علم بذلك مقدماً.

4. تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع: بأن يكون المكان مريحاً ومناسباً من حيث التأكد من صلاحية قاعة الاجتماع، أو مكان الاجتماع من الجو المناسب التهوية، والعدد اللازم من المقاعد، والأدوات المكتتبية، وآلات التصوير، وأجهزة التسجيل، وغيرها.

5. إعداد جدول الأعمال: يوضح ويبين الموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع، وتحدد بنود جدول أعمال الأفراد المتوقع مشاركتهم في الاجتماع.

6. إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها: بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع، ومكانه، وأهدافه؛ تعد بطاقة الدعوة للأعضاء، ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كاف، وتحديد أسماء المشاركين فيه.

7. إعداد محضر الاجتماع: عند نهاية الاجتماع لابد أن يقدم محضر أو ملخص يسجل فيه كل ما دار من مناقشات وموضوعات وقرارات، وتوزيع المهام التي أسفرت عن الاجتماع، ووقت إنجازه، والأشخاص الذين يتم توزيع العمل عليهم، ولابد من تحديد الاجتماع القادم قبل انقضاء الجلسة، ثم يطبع ويوزع على الأعضاء بعد أيام من عقد الاجتماع.

ثانياً: ما يعمله المدير أو المنظم للاجتماع أثناء الاجتماع:

1. حدد زمناً للتعبير عن وجهة نظر كل عضو يرغب في ذلك.

2. لا تنقد الأعضاء نقداً ذاتياً.

3. احترام الرأي المخالف لأي عضو.

4. امنع نقد الأعضاء بعضهم لبعض، أو تجريح بعضهم بعضاً.

5. كلف مقررًا للاجتماع يقوم بتسجيل الأفكار والمقترحات الجيدة والمدخلات.

6. لا تصوت على أي قرار إلا في حالة التساوي، وبعد الانتهاء من تصويت جميع الأعضاء.

7. احرص على زمن الاجتماع، ووزعه على ما تضمنه جدول الأعمال.

8. لا تتشاغل أثناء رح الأعضاء لأفكارهم.

9. ا لبرأى العضوالذى لا ىشارك.
10. احرص على أن تكون القرارات جميعها مما يمكن تطبيقها وفق الإمكانيات المادية والبشرية، وأن تلبى احتياجات العمل ومنسويبه.
11. أجل الاجتماع الذى لم يحضره نصف الأعضاء للتصويت عليه؛ حتى لا يتعرض القرار إلى الإلغاء.
12. ارح الموضوع للنقاش، ثم اترك فرصة كافية لإبداء الآراء، ثم يطرح القرار للتصويت فيه.
13. لخص الآراء والأفكار والمناقشات من وقت لآخر.
14. امنع تداخل المناقشات وأهداف بعض الأعضاء إلى المناقشات الجانبية أو الحديثة في موضوعات خارجة عن موضوع الاجتماع.
15. حول المواضيع التي تحتاج إلى دراسة مستفيضة إلى لجنة فرعية، واعرض ما توصلت إليه في اجتماع قادم.

ثالثاً: ما يعمله المدير أو المنظم للاجتماع بعد الاجتماع:

1. ا لعل على محضر الاجتماع.
2. ا حذف الإضافات التي أضيفت على المحضر بدون علم الأعضاء إن وجدت.
3. عدل صياغة القرارات التي تم التوصل إليها في المجلس إذا اقتضى الأمر ذلك لتكون جيدة ومختصرة ومفيدة.
4. ا كتب المحضر بوضوح.
5. ا لرب توقيع الأعضاء أسفل المحضر.
6. شكل لجنة لمتابعة تنفيذ قرارات الاجتماع.
7. ا علم أن رأي الأعضاء مجتمعين هو الرأي الأصح، وإن كنت مخالفاً له قبل إقراره.

الأنماط السلوكية أثناء الاجتماع:

هناك اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع للتعامل مع الأعضاء تختلف بحسب اختلاف أنماط سلوك الأعضاء، وبحسب الموقف نفسه، والجدول التالي يشير إلى ذلك:

## أنماط سلوك الأعضاء

### سمات السلوك

#### اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع:

- **العضو المتعالي** The Eager Beaver **التعالي** والتكبر على أعضاء الاجتماع وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.
- **العضو سريع الرد** The Quick Reactor **لا** يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة اشكره، واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.
- **العضو المعارض** The Argumentative **المعارض** Participant **يعترض** على كل فكرة تطرح حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على أفكاره الجيدة، وارجح أفكاره الخائفة على الأعضاء لمناقشتها.
- **العضو الثرثار** The Rambler **يتكلم** في موضوعات خارج **المناقشة** **موضوع** قاعه، واشكره، ثم ارجح النقاط المطلوب مناقشتها، وتابع الموضوع.
- **العضو المشاغب** The Enemies (personality clash) **يعمل** على **عرقلة** سير الاجتماع **احتفظ** بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
- **العضو المتعصب** The Obstinate (prejudiced) **يرفض** تماماً تقبل الأفكار الأخرى المطروحة ارجح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع، وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعد الاجتماع.





- العضو الهادئ The silent partici – Pant (won't talk) لا يشارك في المناقشة  
أثن عليه، وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.
- العضو العيبي Inarticulate يعجز عن الإفصاح عن آرائه ومشاعره لا تقبل له: ماذا تعني بكذا؟، بل  
أعد ما قاله بلغتك.
- العضو الهامس Whisperer يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي لا تحرجه، ادعه باسمه، واسأله  
سؤالاً سهلاً، أو أعد النقطة الأخيرة للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها.
- العضو المخطئ Definitely wrong يقدم ملاحظات بغير عناية علق على ملاحظاته بالقول: "هذه  
وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى"؟ (اذكر وجهة النظر  
الصحيحة).
- العضو الراغب في المساعدة Would like to help يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة، ويعلن  
عن رغبته في مساعدة الآخرين له، لا يشارك في المناقشة شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره،  
بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.
- العضو الخائف Seems afraid to speak لا يشارك في المناقشة أسأله أسئلة، أثن عليه كلما كان  
ذلك ممكناً، واجعله يشعر بأهميته.
- العضو المشاجر Wants a Fight يرفض أفكار الآخرين اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.
- العضو غير المنتهم Not Interested لا يشارك في المناقشة أسأله عن بيعة وظيفته، وبيّن له كيف  
يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.
- العضو الأذكي Wants to show how clever he is يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة  
والبراعة، كن يقظاً للأسئلة التي يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للإجابة عنها.

## تقييم الاجتماع:

بعد اختتام الاجتماع، وحيث إن طريقة الاختتام تتوقف على نوع الاجتماع؛ فإن ثمة قواعد أساسية لابد من مراعاتها، أهمها:

1. إعادة تبيان أهداف الاجتماع.
2. تلخيص ما تم تحقيقه والتوصل إليه.
3. شكر الأعضاء على مشاركتهم وانتباههم إن كان ذلك مناسباً.
4. تحديد وقت ومكان وهدف الاجتماع التالي.
5. تحديد وقت إرسال تقرير الاجتماع للأعضاء.



يغطي تقييم الاجتماع بعدين أساسين:

الأول: قياس قدرة الرئيس على إدارة الاجتماع من خلال النقاط العشر التالية:

1. يعقد الاجتماع في موعده المحدد.
2. يعرف الأعضاء أهداف الاجتماع جيداً، ويؤمنون بها إيماناً قوياً.
3. يخاطب الأعضاء من غير حرج، وكما يخاطب بعضهم البعض الآخر.
4. يعبر الأعضاء غالباً عن مشاعرهم الحقيقية في الاجتماع.
- 5- يختلف الأعضاء أحياناً مع رئيس الاجتماع في الرأي، ويعبرون عن ذلك بحرية وصراحة.
6. يصفي الأعضاء بعضهم إلى بعض الآخر باهتمام ومن غير مقارعة.
7. قد تحصل بين الأعضاء اختلافات في الرأي، ولكنهم يفهمون هذه الاختلافات، ويعملون على مواجهتها ووضعها في إطارها الصحيح.
8. تنفيذ المعارضة الرشيدة (القائمة على المبادئ لا على المصالح) الاجتماع فائدة كبيرة.

9. يستقبل الأعضاء المعلومات والتوجيهات من زملائهم من غير حساسية.

10. ليس هناك شعور عدائي تجاه رئيس الاجتماع.

ثانياً: فيما يتعلق بتقييم فعالية الاجتماع:

ترى "باربارا" وزميلها "بالمب" أن فعالية الاجتماع تقوم على ركنين أساسيين: (ركن الكفاءة) ويقصد به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها الوقت، و(ركن الإنتاجية) يعني التقدم نحو الأهداف المحددة، والإفادة القصوى من الفرص المتاحة.

وثمة مؤثرات يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع:

1. الاحترام المتبادل بين المشاركين.

2. التزام المشاركين بأهداف الاجتماع، ورغبتهم في تحقيقها.

3. سيادة روح التعاون.

4. إصغاء كل مشارك لأفكار وملاحظات الآخرين، والانتحاء صوب المناقشات البناءة التي يشارك فيها معظم المشاركين.

5. الابتعاد عن النقد الهدام، وتجنب حالات الصراع.

6. اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

أسباب نجاح الاجتماعات:

1. حضر للاجتماع جيداً.

2. ليكن لديك توقع مسبق للأسئلة أو القضايا التي

يمكن أن تثار.

3. جهز ملفاً شاملاً لأعمال الاجتماع.

4. احرص على أن يكون مكان الاجتماع مناسباً من حيث التسهيلات المكانية.

5. ابدأ بموقف إيجابي.

6. اقترح بدائل للحل خاصة عندما تتشابك أو تتعارض المواقف.



7. ادرس الحلول المقبولة.
8. كن أميناً وصادقاً في عرض مواقفك.
9. أعط فرصة زمنية للتغير في الرأي إذا لزم الأمر.
10. اترك قنوات الحوار مفتوحة.
11. استمع إلى آراء الآخرين.
12. أكد المشاركة في المسؤولية.
13. تعرف على التوقيت المناسب للتدخل بالتحشيع أو الحد من نقاش معين.

لماذا لا تنجح بعض الاجتماعات؟

بعد أي اجتماع قد تسمع أشخاصاً يقولون الأشياء التالية – أو حتى تقولها أنت بنفسك:

- لم يكن الاجتماع فيه شيء يخصني.
- كل النقاط التي أترتها في الاجتماع خضعت للانتقاد.
- كان يمكن ألا أشارك في الاجتماع.
- لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع.
- كان وجودي شكلياً في الاجتماع.

إذن لماذا هذه التساؤلات بعد الاجتماع؟

لا بد من تحديد الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاجتماعات ومنها:

1. الإدارة الضعيفة للاجتماع:

أي إن الشخص الذي يدير الاجتماع غير مؤهل لذلك، ولا يفهم ما يجب عليه فعله، ولا يكون قادراً على

التأثير في الاجتماع بالطريقة المطلوبة كالاتي:

- 1) الالتزام بجدول أعمال الاجتماع، وتوجيهه وقائع جلسة الاجتماع.
- 2) تشجيع المشاركين في الاجتماع على طرح وجهة نظرهم.
- 3) ضبط سير النقاش في الاجتماع.

4 إنهاء الاجتماع بخلاصة ملائمة واضحة لما تم إنجازه، وتوزيع المهام.

5 تدوين وقائع الاجتماع أو تسجيلها.

2. النقص في تنظيم الاجتماع:

ينتج عنه مشاكل كالآتي:

1 لن يكون المشاركون في الاجتماع قادرين على تحضير أنفسهم، ولن تكون المعلومات المطلوبة متوافرة معهم.

2 لا يتم وضع جدول زمني للاجتماع بمعنى ينتهي الاجتماع عند تعب المشاركين، وشعورهم بالملل، أو أنهم يتركون الاجتماع حسب رغبتهم.

3 تتم مراجعة الموضوع ذاته عدة مرات دون إثارة مواضيع الأخرى.

4 وجود شك في الدعوة إلى الاجتماع، وهدفه، ودور المشاركين فيه.

3. عدم تقدير الاجتماع بجدية:

1 إرسال شخص بديل إلى الاجتماع.

2 عدم المشاركة في الاجتماع.

3 عدم التحضير للاجتماع كما يجب.

4 التكلم على الهاتف النقال خلال الاجتماع.

5 عدم إحضار المعلومات أو المؤثرات المطلوبة للاجتماع.

وفي بعض الأحيان يكون الأشخاص الخائون حاضرين للاجتماع بل الأشخاص الصحيحون المطالب

حضورهم للاجتماع غير موجودين.

4. الظروف الصعبة:

فمثلاً مكان الاجتماع ليس مريحاً مثل أن يكون غير صالح للتهوية، وعدم توافر المقاعد الكافية، والوسائل المكتبية، وعدم توفر الوسائل المعقولة للراحة التي تؤكد على إبقاء اهتمام المشاركين بموضوع الاجتماع.

## الخاتمة أو خلاصة الموضوع:

بعد ما عرضناه من تعريف للاجتماع، وأهميته، وأنواعه، ومبررات عقد الاجتماع، وكيفية التحضير للاجتماع، وما هي الأنماط السلوكية التي يمكن أن نواجهها في أي اجتماع، وكيفية التعامل معها، ثم كيفية تقييم الاجتماع، وما هي أسباب نجاح أو فشل بعض الاجتماعات.

### نصل في النهاية:

- إن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما، ونادراً ما تكون هي الغاية بحد ذاتها، وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر.
- ومن خلال اعتبار الاجتماعات وسيلة لبناء لصنع القرارات سوف تجده من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة، وهذا يعني السعي لتحقيق الهدف الذي دعي من أجله الاجتماع.
- والأمر الذي لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت.
- اللقاءات والاجتماعات مع المعلمين تبدأ من اللحظة التي تغادر فيها مكتبك، ولا بد أن تذهب للاجتماع هاشاً باشاً لا بوجه عبوس منفر، وتذكر دائماً أن الابتسامة تفتح مغاليق القلوب، وعندما تصل إلى مكان الاجتماع فحاول أن تتصرف بقدر عال من الذكاء الاجتماعي، والكياسة والأدب مع كل من تصادقه في ذلك المكان، إن الانطباع الذي تخلقه من اللحظة الأولى له تأثير حاسم على مجمل علاقاتك، لذا كن حريصاً على التعامل الرفيع مع الآخرين.

