



## إدارة الوقت والاجتماعات



1436هـ/2015م

# المحتوى العلمي

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

### مقدمة:

يعتبر الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي يتم من خلالها استثمار الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل، وكل إنتاج، وبعد الوقت أعظم مورد تملكه في الحياة، ويختلف عن الموارد الأخرى في خاصيتين، أولهما: أن الوقت سلعة حرة لا تباع ولا تشتري، وثانيهما: أنه لا يمكن ادخاره، فليس لدى الفرد اختيار إلا أن يحسن استغلاله، لأنه بمجرد أن تتفقه لا يمكنك أن تسترده.

وتعد إدارة الوقت قضية جديرة بالاهتمام والعناية في مجالات الحياة، وذلك لأهميتها وكونها عاملاً رئيساً في نجاح أي جهد بشري، وتحقيق أهداف الفرد والمجتمعات بجميع مستوياتها وأولوياتها، كما تمثل الإدارة الفعالة للوقت ركيزة مهمة لنجاح الطلبة في تحقيق أهدافهم، والوصول إلى النجاح والتميز الأكاديمي، حيث تساعدهم على الاستفادة القصوى من الوقت المتاح، والمواهب الشخصية المتوفرة لديهم، ومن ثم أصبح تنظيم وإدارة وقت يمثل أحد المداخل الفاعلة في تحسين عمليات إدارة وتطوير الذات لدى الطلبة.

وتمثل الاجتماعات جزءاً لا يتجزأ من حياة الفرد، فلا يمكن أن نتصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة دون اجتماعات فعالة تتحقق من خلالها الأهداف المنشودة للفرد والمجتمع، كما أنها إحدى الوسائل المهمة التي يتم من خلالها تبادل وجهات النظر بين الطلبة من جهة، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من جهة أخرى، والتي تنعكس بدورها على كفاءة العملية التربوية والتعليمية، وتشجع الطلبة على العمل الإيجابي المثمر، لذا لا بد من الاهتمام والتركيز على إدارة وقت الاجتماعات، وذلك من خلال عقد الاجتماعات وإنائها في الوقت المحدد لها، والتركيز على عنصر التخطيط للاجتماعات بأبعاده المختلفة، لأن يعتبر بمثابة العنصر المؤثر في العناصر الأخرى مثل: التنفيذ، والمتابعة، والنظر إليها نظرة تكاملية، وليس بمعزل عن بعضها البعض.

ويمكن تناول محتوى البرنامج التدريبي على النحو التالي:

## الجلسة الأولى مفهوم الوقت وإدارته

### أهداف الجلسة:

من المتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدرب قادراً على:

- أن يتعرف على مفهوم الوقت
- أن يعدد أنواع الوقت.
- أن يذكر خصائص الوقت.
- أن يعرف بمفهوم إدارة الوقت.
- أن يستنتج أهمية إدارة الوقت.
- أن يحدد خصائص إدارة الوقت ومبادئها.

### محتوى الجلسة:

ويتضمن:

- 1- مفهوم الوقت
- 2- أنواع الوقت.
- 3- خصائص الوقت.
- 4- مفهوم إدارة الوقت.
- 5- أهمية إدارة الوقت.
- 6- مبادئ إدارة الوقت.



## مفهوم الوقت وإدارته

### 1- مفهوم الوقت:

- الوقت في اللغة هو مقدار من الزمان قدر لأمر ما، وينظر إليه البعض على أنه حركة وزمن، أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت إلى جانبه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد.
- ويعرف الوقت بأنه الفترة التي من خلالها تكتمل العملية أو الفعل، أو الحياة، كما أنه الفترة الزمنية ليوم العمل الرسمي، والذي يبدأ من بداية اليوم حتى نهايته.
- ويطلق مفهوم الوقت على عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يساعد في اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير، وهذه وجهة نظر إدارية للوقت وطبيعته.
- ويقصد بالوقت ذلك الجزء من الزمن، والذي يعد وحدة قياس تمثل فترة معينة لها بداية ونهاية، ومابين البداية والنهاية تكمن قيمة ذلك الزمن من خلال ما تم فيه من عمل، وما بذل فيه من جهد.
- كما يمثل الوقت أحد الموارد الهامة النادرة في المجتمع الجامعي، لا سيما وقت القائد باعتباره المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة استثماراً فاعلاً، وإلى جانب ذلك إشباع الحاجات الإنسانية العديدة من أفراد التنظيم الجامعي كأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلبة، وغيرهم من خارج التنظيم الجامعي، كأولياء الأمور والمؤسسات المجتمعية المدني، وكل من له علاقة بالجامعة من أفراد المجتمع المحلي.
- ويعرف الوقت بأنه الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص (السرعة - الجهد - التكلفة - الإتقان).

وتبرز أهمية الوقت كبعد من أبعاد الزمان يظهر مفهومه في كافة مجالات الحياة، إذ يرتبط الوقت ببعدين في وجود الإنسان هما: الزمان والمكان، فلقد وصف البعض الوقت بأنه العنصر الأكثر أهمية في الحياة، وأن تضييع الوقت يعني ضياع الحياة.

## 2- أنواع الوقت:

يمكن تقسيم الوقت بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

(أ) **الوقت الإبداعي Creative Time**: وهذا النوع من الوقت لعملية التفكير، والتحليل، والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل، وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات يمارس فيها هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي وتوجيه وتقويم.

(ب) **الوقت التحضيري Preparatory Time**: ويمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات، أو آلات، أو مستلزمات مكتبية مهمة قبل البدء في تنفيذ العمل.

(ج) **الوقت الإنتاجي Productive Time**: ويشير إلى الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية استغلال الوقت، يجب أن يوازن الطالب بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج، أو تنفيذ العمل، وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، ويقسم الوقت الإنتاجي بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما: وقت الإنتاج العادي، أو غير الطارئ، أو المبرمج، ووقت الإنتاج غير العادي، أو الطارئ، أو غير المبرمج.

(د) **الوقت غير المباشر أو العام Overhead Time**: ويخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل الجامعة، وعلى علاقتها بغيرها، كمسؤولية الجامعة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الطلبة لندوات أو تلبية لدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة.

وهناك من يقسم الوقت إلى قسمين رئيسيين هما:

- **الوقت القابل للتحكم**: وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الطالب، ويتصرف فيه كما يشاء بميل إرادته وحرية0

- **الوقت غير قابل للتحكم**: وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الطالب، ورقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة بالنسبة له مثل: مشاهدة التلفزيون، والخروج مع الأصدقاء، والاتصالات الهاتفية0

### 3- خصائص الوقت:

- يتميز الوقت بعدة خصائص لا يشاركه فيها أي مورد آخر من الموارد التي نملكها بصفة عامة، والطالب بصفة خاصة، والتي يجب أن يتعامل معها على ضوءها، ومنها:
- الوقت محدد، إذ يملكه كل طالب بالتساوي، فكل طالب يملك (24) ساعة في اليوم، و(60) دقيقة في الساعة، و(7) أيام في الأسبوع.
  - لا يمكن تخزين الوقت لاستخدامه فيما بعد، فإن ما مضى منه لا يعود ولا يُعوّض.
  - الوقت يمضي سريعاً.
  - الوقت لا يمكن شراؤه.
  - الوقت هو أعلى ما نملكه على الإطلاق.
  - استثمار الوقت بشكل فعال يزيد من قيمته، والعكس يعرضه للتلف.
  - تفاضل الوقت (لكل وقت نشاط خاص به ويجب أن يتم فيه).

### 4- مفهوم إدارة الوقت:

- حظي مفهوم إدارة الوقت بالعديد من الاجتهادات من قبل المشتغلين بعلوم الإدارة بهدف وضع تعريف محدد وواضح له، وفيما يلي نعرض لهذه التعريفات:
- تشير إدارة الوقت إلى تلك العملية المستمرة من التخطيط، والتحليل، والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الفرد أثناء ساعات العمل في الجامعة التي يعمل بها في فترة زمنية معينة، بهدف الاستفادة من الوقت المتاحة، وصولاً إلى الأهداف المنشودة.
  - وتعرف إدارة الوقت بأنها فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي الطرق والوسائل التي تعين الطالب على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وإيجاد نوع من التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.
  - وتشير إدارة الوقت إلى الأنشطة والأعمال التي يتم تنفيذها في الوقت، وتعنى الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها، والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.
  - وتعني إدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق ما نريد تحقيقه بالوقت المتاحة، ذلك أن العمل فوق الطاقة، وعدم القدرة على السيطرة عليه، يعتبر أحد مصادر الضغط على وقت الطلبة، فمهما كان

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

الوقت المتاح لهم، فإنه لن يكون كافياً في مثل تلك الحالة، ومن أهم الطرق المتبعة للتعامل مع الضغوطات على الوقت استعمال مفكرات يومية، والتخطيط للأولويات.

وتوجد أربعة أنماط من الطلبة يختلفون في تعاملهم مع الوقت المتاح لهم وهي:

- **المضيع للوقت:** وهو ذلك الطالب الذي لا يحسن استخدام الوقت، حيث لايع ماذا يمكن أن يفعل، فهو غير مدرك لأهمية الوقت، وغير قادر على الانتفاع به0
- **المستخدم للوقت:** وهو ذلك الطالب الذي يقوم بالمهام المحددة له في الوقت المتوفر لديه، والهدف هنا هو شغل الوقت فقط0
- **المستفيد من الوقت:** وهو ذلك الطالب القادر على الاستفادة من الوقت أكثر من مجرد الاستخدام حيث ينفق الطالب وقته في شئ أكثر فعالية وأكثر نفعاً0
- **المستثمر للوقت:** ويقصد به ذلك الطالب الذي يحقق نتائج معينة، أو يصل إلى أهداف محددة من خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من وقت0

### 5- أهمية إدارة الوقت وأهدافها:

تتمثل أهمية إدارة الوقت فيما يلي **(بتم مشاهدة الفيديو رقم 2):**

- مساعدة الطالب على التخطيط الجيد داخل المؤسسة الجامعية من خلال وضع خطط قابلة للتنفيذ وفق جدول زمني محدد0
- تحديد مهام واختصاصات الأفراد العاملين في المؤسسة الجامعية0
- تقسيم العمل بين الطلبة بشكل موضوعي، بحيث يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز هذه الأعمال0
- تحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة واستبعاد ما هو غير ضروري0
- تحقيق جودة عملية صنع القرار من خلال توفير الوقت الكافي لتنفيذ خطواتها على نحو يؤكد تسلسلها0
- تحديد الوقت المناسب لتوجيه منسوبي الجامعة من الطلبة في الدراسة، بحيث يتناسب توقيت التوجيه مع استعدادهم وظروفهم0
- تفعيل عملية الرقابة على الطلبة، وكيفية إنجاز واجباتهم في الوقت المناسب، بحيث لا تؤدي إلى وجود نوع الصراعات داخل الجامعة0



## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

أما بالنسبة لأهداف إدارة الوقت، فإنها تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها:

- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الطالب ومكانته في المجتمع.
- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
- الاستفادة المثلى من الحياة، وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
- حماية الطلبة من الفراغ والوقوع في الزلل.
- توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة .
- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
- الاستفادة المثلى من الحياة وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
- توفير وقت مناسب للراحة والاستجمام والاستمتاع بالحياة.
- معرفة الأولويات، ووضوح الرؤية، بحيث يتمتع الطالب الذي يدير وقته بفعالية بمعرفة ما يريد تحقيقه في الحياة، فأهدافه واضحة أمام عينه، وهو يعلم ما يسعى من أجله في الحياة، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة الأجل هو خطوة أساسية في إدارة الوقت، حيث تساعد في تنظيم الفكر، وتحديد الأولويات.
- كسب احترام الآخرين، فالطالب المنظم في وقته وعمله يختلف عن الطالب الفوضوي من ناحية المحبة والاحترام.

### 6- مبادئ إدارة الوقت:

تستند إدارة الوقت على عدد من المبادئ ومنها: إدراك مهام ومسؤوليات الفرد الوظيفية، وتحديد أولويات العمل اليومي المطلوب إنجازها، وتبسيط العمل من خلال الدراسة المتأنية لإجراءاته وأنشطته، وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل جزء من العمل، وكل دور وظيفي، والتميز بين أنواع الوقت الثلاثة: الوقت التحضيري، والوقت الإنتاجي، والوقت الإبداعي0

كما أن إدارة الوقت تستند على المبادئ التالية:

(أ) مبدأ تحليل الوقت: حيث إن التخطيط اليومي للوقت يعد الخطوة الأولى في تنظيم الوقت، في حين أن السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت يتمثل في فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم، لذا يجب على الطالب أن يلجأ إلى التخطيط الفعال الذي سيقضي على مشكلة تضييع الوقت، فالتخطيط اليومي

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

غالباً ما يبدأ بإعداد قائمة تحتوي على المهام التي يجب إنجازها ضمن جدول زمني، ولكن النقطة الجوهرية بالنسبة لأي طالب تتمثل في كيفية إعداد القائمة.

**(ب) وضع الأهداف الجيدة:** حيث تتحدد الأهداف عادة بشكل هرمي، ويجب وضع جدول زمني محدد للأهداف، ابتغاء المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفاعلية في تحقيقها خلال الفترة المحددة.

**(ج) التخطيط اليومي للوقت:** حيث ينبغي على الطالب إعداد خطط يومية بحيث تتألف الخطة من قائمة من الأعمال، وجدول زمني لإنجازها، ويجب أن يضع الخطة بعد انتهاء عمل اليوم، أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، كما يجب عليه ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

**(د) المرونة:** حيث إن أهم ما يجب أن يتصف به الطالب في إدارته لوقته هو عامل المرونة، فبالرغم من أهمية هذا العامل فإن كثيراً من الطلبة لا يراعونه، ويقومون بتخصيص كل دقيقة في اليوم، بمعنى توزيع وقت العمل الرسمي بكامله على الأنشطة، ومثل هذا العمل يكون فشله مؤكداً، لأنه لا يستطيع أن يسيطر على كل وقته.

**(و) التخطيط حسب الأولويات:** حيث إن أهم وظيفة للتخطيط هي المساعدة في وضع الأولويات، وهذا ما يوصل إلى أن الأولويات تقع في قلب إدارة الوقت، ويعني ذلك تخصيص الوقت، وإذا لم يتم تحديد الأولويات أو أصاب وضعها الفشل، فإن نسيان الأنشطة المهمة يصبح من الأمور الممكنة عند أي محاولة لتعديل الخطة.

**(ز) الإقلال من الأعمال الروتينية:** حيث إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية ينبغي الإقلال منها، حتى نصل إلى استثمار أكثر فعالية للوقت.

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

### الجلسة الثانية

### مهارات إدارة الوقت وإدارة الأولويات

#### أهداف الجلسة:

من المتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدرب قادراً على:

- أن يعدد خطوات إدارة الوقت
- أن يطبق مهارات إدارة الوقت.
- أن يمارس إدارة الأولويات للأنشطة اليومية حسب مصفوفة الوقت.

#### محتوى الجلسة:

ويتضمن:

- 1- خطوات إدارة الوقت
- 2- مهارات إدارة الوقت.
- 3- إدارة الأولويات حسب مصفوفة الوقت.

## مهارات إدارة الوقت وإدارة الأولويات

### 1- خطوات إدارة الوقت:

تتم عملية إدارة الوقت من خلال عدة خطوات تتمثل في:

(أ) **تحديد الأهداف والأولويات:** حيث يعتبر تحديد الأهداف الموجه لأي جهد رشيد، وكذلك المحور الأساس للعملية التخطيطية، فيها تكون إدارة الوقت ممكنة، وإدارة الوقت يصبح تحقيق الأهداف ممكناً، بحيث يساعد تحديد الأهداف على توظيف الوقت بالشكل المناسب.

(ب) **تحليل الوقت وتسجيله:** حيث يجب على الطالب القيام بتسجيل الوقت الذي يمضيه بالنسبة لكل نشاط يقوم به، ثم بعد ذلك يقوم بتحليل تلك الأنشطة، ويعرف ذلك بـ "قائمة الواجبات اليومية أو الأسبوعية"، والمعلومات الدقيقة في تسجيل الوقت وتحليله تقود إلى تعريف دقيق للمشكلات ومضيعات الوقت، لذا ينبغي على الطالب إعادة النظر فيما قام به من أعمال أو ما ينوي القيام به، ومن ثم تخصيص الوقت المناسب لكل مهمة أو مسؤولية، وبذل الجهد في استخدامه وقتاً مستخدماً أمثلاً.

(ج) **تخطيط الوقت:** حيث لا يمكن القيام بالتخطيط دون اعتبار لعامل الزمن والوقت، ويرجع فشل كثير من الجهود والأعمال إلى عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت وتوظيفه بالشكل المناسب ضمن الخط بكافة مستوياتها، وقد أكد البعض على ارتباط التخطيط الوقت بقوله "من مقومات الخطة الناجحة أن تكون محددة بفترة زمنية معينة".

(د) **تنظيم الوقت:** ويعنى توفير الوقت اللازم لتنفيذ المهام، وامتلاك وإدارة الوسائل التي نحتاجها لتنفيذ خطة مرسومة، وبذلك يكون التنظيم تالياً للتخطيط بالنسبة لأساسيات إدارة الوقت، وتنظيم الوقت لا يعني الجد بلا راحة، وإنما يعنى المزيد من السعادة، والسيطرة على الظروف المحيطة، بدلاً من أن تسيطر علينا.

(هـ) **التنفيذ:** وتمثل المحك الفعلي للخطوات السابقة، وهي الخطوة التي يتم من خلالها تنفيذ خطة العمل، إضافة إلى أنها الخطوة التي تبين مدى النجاح الذي تحقق من خلال القدرة والمهارة في تطبيق الخطوات السابقة، وتوظيف جميع الجهود والإمكانات، ولضمان التنفيذ الجيد لابد من إلقاء نظرة في بداية كل يوم إلى القائمة اليومية، وإلغاء كل نشاط غير ضروري، وتقويم ما يحتاج إلى تقويم، وتحديد الأولويات التي يجب إنجازها مع ترك وقت للطوارئ، والبدء في إنجاز المهام بالمواعيد المحددة.

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

### 2- مهارات إدارة الوقت:

تعرف مهارة إدارة الوقت بأنها القدرة العالية على تطبيق ما يسمى بـ"قاعدة باركينسون" في التعامل مع الوقت، والتي تقضي بعدم ترك الوقت يتمدد ليشغل أكثر مما هو مخصص للمهمة الاتصالية، كما تعنى هذه المهارة القدرة العالية على التعامل مع الوقت كمورد، وليس قيلاً بل إنه أعلى وأثمن الموارد المتاحة جميعاً، نظراً لأنه لا يمكن استرجاعه أو استعاضته، كما أن الفائض والمتبقى منه لا يمكن تخزينه.

وتتطلب إدارة الوقت داخل الجامعة ضرورة تمتع الطالب ببعض المهارات الأساسية ومنها:

- مهارة التواصل مع الآخرين، وتعد من أهم المهارات التي تتطلبها إدارة الوقت، فعن طريقها يتم تحديد جوانب العمل، وتوصيل الأفكار لهم.
- مهارة السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن إرادته0
- مهارة تعديل السلوك، ولا يقتصر الأمر هنا على تعديل السلوك فقط، بل يحتاج ذلك إلى تعديل الطالب لسلوكياته وممارساته في التعامل مع الوقت0
- مهارة تحديد الأهداف وأولويات العمل اليومي، بحيث يستطيع الطالب ترتيب الأعمال حسب أهميتها
- مهارة التخطيط وما تتضمنه من إعداد الخطة وتسلسلها الزمني في مراحل تنفيذها0
- مهارة التوجيه في الوقت المناسب، وما تتطلبه من تحديد وقت التوجيه وسبله0
- مهارة التمييز وما تشمله من قدرة الطالب على التفرقة بين الأعمال المهمة وغير المهمة، والأعمال التي يسهل تنفيذها عن الأعمال الصعبة0
- مهارة اتخاذ القرار، وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتابعته، وما تحتاجه عملية صنع القرار من مهارات جمع البيانات، وطرح الحلول الممكنة، وتقييم كفاءة الحلول البديلة0

### 3- إدارة الأولويات للأنشطة اليومية حسب مصفوفة الوقت:

يواجه الطالب مشكلات في تعامله مع الوقت، لكن الوقت ليس هو المشكلة، فهو الشئ الوحيد الذي يملكه الجميع بالتساوي كل يوم، إنما المشكلة أن بعض الطلبة لم يتعلموا كيفية إدارة الوقت بصورة جيدة، ولعل مصفوفة إدارة الأولويات هي من أفضل النماذج التي تساعد على التمييز بين الأنشطة العاجلة والمهمة، وذلك لتحديد الأولويات، حيث يستطيع الطالب تقسيم متطلبات الحياة وفق أهميتها، ويبين المخطط التالي مصفوفة إدارة الأولويات:

عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

غير عاجل (غير طارئ)	عاجل (طارئ)	
<p>أمور مهمة وغير عاجلة (مربع الجودة والقيادة)</p> <p>التخطيط للمستقبل - تحديد الاختبارات الفصلية - الرياضة - بناء العلاقات - حضور الدورات التدريب</p>	<p>أمور مهمة وعاجلة (مربع الواجبات)</p> <p>امتحان - الأزمات - المشاكل الطارئة - حضور اجتماع مهم - المواعيد النهائية - إعداد بحث أو مشروع بحثي مهم</p>	مهم
<p>أمور غير مهمة وغير عاجلة (مربع الهروب والضياع)</p> <p>الأمر عديمة الفائدة والمزدحمة - الإيميلات الخاطئة - السهرات اليومية - البرامج التليفزيونية غير المهمة</p>	<p>أمور غير مهمة وعاجلة (مربع الفشل)</p> <p>الاتصالات الهاتفية - الإيميلات والتقارير - الاجتماعات غير ضرورية - الأنشطة الرياضية - زيارات الاصدقاء المفاجئة.</p>	غير مهم

شكل (1) مصفوفة إدارة الأولويات

ومن الشكل السابق يمكن توضيح المكونات التالية:

(أ) المربع الأول: أمور مهمة وعاجلة (مربع الواجبات): يجب أن نعرف أن الأمور الهامة أصبحت مُستعجلة بسبب إهمالها أو تأجيلها أو بسبب عدم التخطيط الجيد لها، فنعتاد على معالجة الأزمات ، فيعطي انطباعاً بالأهمية، والانشغال الدائم، وهو شعور كاذب بالأهمية.

(ب) المربع الثاني: أمور غير مهمة وغير عاجلة (مربع الجودة والقيادة): ويؤكد على التخطيط والإبداع، حيث إن الأنشطة مهمة وغير عاجلة، ويجب أن يؤديها الطالب بنفسه، ولكن ليس الآن، وإذا تم إهمال أو تأجيل هذه الأنشطة أو لم يكن الطالب فاعل في تأديتها، فسيؤدي هذا إلى تحوّل الأمور المهمة إلى أمور مُستعجلة، مما يؤدي إلى اتساع مساحة المربع الأول، وبالتالي إلى ظهور ضغط العمل، والإرهاق، والقلق، والمزيد من الأزمات، أما إنفاق الوقت في هذا المربع فسيؤدي إلى تقليل مساحة المربع الأول تلقائياً، فالتخطيط والاستعداد، ومنع المشكلات قبل حدوثها، يجعل الكثير من الأمور غير عاجلة.

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

(ج) المربع الثالث: أمور غير مهمة وعاجلة (مربع الفشل): ويهتم بالاستجابة للضغوط، ويجب على الطالب أن تستعين بشخص آخر ليقوم بها بدلاً منه، حيث ينفق الكثير من الوقت في هذا المربع لكي يستجيب لأولويات الآخرين، وليس بالضرورة لأولوياته.

(د) المربع الرابع: أمور غير مهمة وغير عاجلة (مربع الهروب والضياع): وهو ما يعبر عن ضياع الوقت والجهد، حيث إن الأنشطة غير مهمة وغير عاجلة، لذا لا يجب على الطالب أن يؤديها أبداً.

ويجب على الطالب أن يفكر قليلاً في إدارة وقته، ويحدد أولوياته، وأن يتوقف عن إنجاز ما هو غير مهم وغير عاجل، ويجدر بالطالب إنفاق معظم طاقته حيث يلتقي المهم مع غير العاجل، أي المربع الثاني من المصفوفة، وبذلك لن يتبدد وقته، وسيتمكن من إنجاز جميع المهام دون الإحساس بضغط الوقت.

### الجلسة الثالثة

#### ماهية الاجتماعات وإدارتها

##### أهداف الجلسة:

من المتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدرب قادراً على:

- أن يتعرف على مفهوم الاجتماعات.
- أن يبين أهمية الاجتماعات.
- أن يميز بين أنواع الاجتماعات.
- أن يلم بمفهوم إدارة الاجتماعات وأهدافها.

##### محتوى الجلسة: ويتضمن:

- مفهوم الاجتماعات.
- أهمية الاجتماعات.
- أنواع الاجتماعات.
- مفهوم إدارة الاجتماعات وأهدافها.





## ماهية الاجتماعات وإدارتها

### 1- مفهوم الاجتماعات:

- تعرف الاجتماعات بأنها تبادل للمعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر لهم أدوار مختلفة وفعالة من أجل تحقيق وإنجاز هدف محدد.
- وتشير الاجتماعات إلى تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول، والتشاور، وتبادل الرأي في موضوع معين.
- وتعد الاجتماعات مهارة من مهارات الاتصال، وعملية اجتماعية يمكن بموجبها نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر، حتى يصبح شريكاً في هذه العملية، ومن خلال إدارة الاجتماعات يمارس الطالب فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين، وذلك بالتخطيط الجيد للاجتماع.
- وتعرف الاجتماعات بأنها جميع أشكال اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وتحقيق التفاهم بين المجموعة، وتعتبر الاجتماعات بكافة أشكالها أداة اتصال فعالة يمكن الاستعانة بها في حل مشكلات العمل أو الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات، ورسم الخطط، وتبادل وجهات النظر، ومناقشتها مع العاملين أو مع الطلبة، أو مع فئات المتعاملين مع الجامعة والهيئات الخارجية.
- والاجتماعات هي لقاء فكري لجماعة من العاملين في نشاط معين لبحث مشكلة ما عن طريق الدراسة والمناقشة وتبادل الآراء.

مما سبق يتضح أن الاجتماعات وسيطاً إدارياً لا غنى عنه إذا ما أحسن استغلالها، والتخطيط لها، وهي بمثابة الالتقاء مع أفراد معينين وفق جدول أعمال، وفي مكان محدد من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها، كما أن معرفة الأدوار التي يقوم بها كل من الرئيس والأعضاء لها أثرها الواضح في زيادة فعالية ونجاح الاجتماعات، ويجب على الرئيس أن يتذكر أن إدارة الاجتماعات إدارة للمتناقضات، وإدارة للأفكار المتنوعة، والميول والآراء والشخصيات المختلفة، لذا عليه أن يكون شخصية مرنة تحسن التعامل مع هذه المتناقضات، وقادرة على توحيد الآراء حول الأهداف المحددة.

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

### 2- أهمية الاجتماعات:

تتمثل أهمية الاجتماعات في:

- تعد مظهراً من مظاهر الديمقراطية في الإدارة الجامعية، كما أنها من أهم أساليب الاتصال في الجامعة.
- تضمن مساهمة كل عضو من الأعضاء في اتخاذ القرار، وإبداء رأيه بحرية أثناء الاجتماع، لذا فإن القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من القرارات الفردية، وتقلل الاجتماعات الفعالة من الأعمال الورقية، وتعطيل العمل، وتبتعد عن البيروقراطية والروتين الإداري.
- تقديم معلومات معينة للقائمين بالأعمال، وتتيح الفرصة لهؤلاء الأفراد للتعبير عن آرائهم، ويمكن من خلالها استكشاف الحقائق، وتقييم الأفكار، ومعرفة الخبرات.
- تعد وسيلة هامة من وسائل التنسيق داخل الجامعة، وهي بذلك تساعد على تحقيق أهدافها، وأهداف الإدارات المختلفة فيها، لأنها تحقق وحدة الفكر والفهم لأهداف الجامعة، وخططها، وسياساتها.
- تحقيق التعاون، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية في الجامعة، وتحقيق المزيد من الترابط والفهم المشترك، والتعاون بين الجامعة وعملائها الخارجيين.
- رفع الروح المعنوية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس نظراً لإشراك الإدارة الجامعية لهم في الرأي وسماع وجهات نظرهم.
- تعتبر الاجتماعات الجامعية من وسائل تبادل الرأي، ووجهات النظر حول المشكلات التربوية والتعليمية المختلفة، وهذا يسهل الوصول إلى أحسن الحلول وأيسرها بالنسبة لهذه المشكلات.
- تساعد الاجتماعات على اتخاذ قرارات سليمة، نظراً لوضع الآراء ووجهات النظر المختلفة في الاعتبار قبل اتخاذ مثل هذه القرارات.
- تساعد الاجتماعات في إقناع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالقرارات المتخذة بأسلوب ديمقراطي جماعي، مما يدعو الطلبة وأعضاء هيئة التدريس إلى احترام هذه القرارات وتنفيذها.
- تساعد الاجتماعات في نقل المعلومات والبيانات بين أقسام الكلية وكليات الجامعة المختلفة.
- تساعد في التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج، والعمق، والصدق، والموضوعية، بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية، وتتصف أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية .

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- تيسر التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل الجامعة الواحدة أو مع الجامعات الأخرى.
- تتيح الفرصة للعاملين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).
- تتيح الفرصة للمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم، ووجهات نظرهم إلى بقية الطلبة عن طريق الأعضاء المشاركين في الاجتماعات، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى الطلبة.
- ترفع معنويات الأعضاء المشاركين في الاجتماعات من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم، وأفكارهم، والمشاركة في صنع القرارات.

### 3- أنواع الاجتماعات:

- توجد عديد من التصنيفات التي حددها الباحثون عند تصنيف الاجتماعات، وتحديد أنواعها، وتشمل أنواع الاجتماعات ما يلي:
- **الاجتماع التنويري:** ويعقد هذا الاجتماع بغرض التنوير فقط بما تم إنجازه من عمل أو بموقف التنفيذ في نشاط ما أو لنقل أو تعديل في نشاط أو سياسة ما.
  - **اجتماعات حل المشكلات مع العملاء:** والتي تعقد حينما تواجه الجامعة بعض المشكلات مع بعض فئات المتعاملين معها، أو الجمهور الخارجي كالموردين، أو الموزعين، أو مؤسسات المجتمع، ويكون الهدف من الاجتماع التعرف على مواطن المشكلات، وأسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمواجهتها.
  - **اجتماع تطوير خطة:** حيث يتم عقد مثل هذه الاجتماعات عندما يتم تطوير خطة الجامعة أو الكليات، وفتح برامج أو تخصصات جديدة، ويلتقي الأفراد لمناقشة أو بحث موضوع طارئ يتطلب تبادل الرأي واتخاذ قرار جماعي، وتهدف مثل هذه الاجتماعات إلى تنشيط العمل ودفعه باتجاه غايات محددة، وتوضيح اهتمام الأفراد بأهمية التعاون والتكامل للنجاح في انجاز المهمة الطارئة المطروحة.
  - **اجتماعات حل المشكلات:** وتعد حل مشكلة أو أكثر، وعادة ما يتم ذلك على مرحلتين، المرحلة الأولى: لاستنباط الأفكار وطرح المقترحات، والمرحلة الثانية: لتقييم المقترحات المطروحة واختيار أصلحها، حيث يجتمع العاملون في إدارة معينه أو في تخصص معين داخل الجامعة لتدارس المشكلات التي تواجههم، وطرح تصوراتهم لحلها، كما يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفصلة

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

ومقبولة لمشكلة معينة، وبخاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ، وعادة ما يتم اللجوء إلى مثل هذا النوع من الاجتماعات إذا ما تعرضت الجامعة لمشكلة معينة، وكان الحل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بموافقة جميع العاملين عليه.

- **اجتماعات التقييم واتخاذ القرار:** وهي الاجتماعات التي تتخذ فيها القرارات (مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس القسم، واللجان الجامعية المختلفة)، وذلك بأن تكون هناك أجندة معدة بشكل محدد تشمل القرارات المتوقع أن تصدر استناداً إلى مادة مكتوبة ترسل للمجتمعين قبل وقت كاف، وتكون سلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، ويكون لكل عضو الحق في التصويت على القرار المتخذ، وقد تنحصر مهمة رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء، وسيكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء.

- **اجتماعات تنفيذ القرارات:** وتعد هذه الاجتماعات لتنفيذ الخطط المجازة، حيث تكون المهام قد حددت، والقرارات قد اتخذت مسبقاً، وتم تحديد الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ، والزمن، والظروف المطلوبة للتنفيذ.

ومن أكثر تصنيفات الاجتماعات شهرة تصنيف "بورمان" و"بورمان" إذ صنفا أنواع الاجتماعات كما يلي :

- اجتماع شكلي (طقوس): غرضه تحقيق التناغم، وتأكيد نفوذ رموز السلطة.
- اجتماع توضيحي: ويهدف إلى توضيح من يعمل؟، وماذا يعمل؟، ومتى؟، وأين؟.
- اجتماع تعليمي: ويهدف إلى إعطاء التعليمات للحاضرين (المشاركين في الاجتماع).
- اجتماع استشاري: ويهدف إلى الحصول على المعلومات والنصائح من ذوي الاختصاص ليبيني عليها المسئول قراره.
- اجتماع اتخاذ القرارات: ويهدف إلى اتخاذ القرارات وتحديد وسائل تنفيذها، ويعد هذا النوع من أصعب أنواع الاجتماعات.

ويمكن تقسيم أنواع الاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات

وتصنيفاتها:

- **من حيث المدة والزمن:** وتقسم الاجتماعات إلى:

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- **الاجتماعات الدورية:** وهي التي تعقد بصورة دورية، قد تكون أسبوعية، أو شهرية، أو سنوية، أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي، وتهدف إلى التشاور وتبادل المعلومات، وتعد بشكل منتظم في حالة المشروعات والأنشطة، وعادة ما يقدم كل شخص مسئول عن مشروع أو مهمة ما، إفادة بالموقف الراهن، وسير التنفيذ.
  - **الاجتماعات غير الدورية:** وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها، فليس هناك وقت محدد لعقدتها، وتهدف إلى بحث مشاكل أو مواضيع طارئة، كمجلس طارئ للجامعة أو الكلية لمناقشة أزمة فجائية، كما تعقد حينما تواجه الجامعة مشكلة طارئة تتطلب السرعة في دراستها من جانب عدد من المسؤولين، أو من خلال الاستعانة أيضاً بمجموعة من الخبراء المتخصصين أو المتعاملين مع الجامعة إذا كان تأثير المشكلة سيمتد إلى النطاق الخارجي للجامعة.
- **من حيث الشكل:** حيث تصنف الاجتماعات إلى:
- **الاجتماعات الرسمية:** وهي التي يتحكم في تكوينها، وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة، وأسلوب التصويت في الاجتماع، وحق الأغلبية في إصدار القرار، وعدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، والفترة المحددة للعضو للكلام.
  - **الاجتماعات غير الرسمية:** وهي الاجتماعات التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة، وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة، أو كيفية اتخاذ القرار.

### 4- مفهوم إدارة الاجتماعات:

- تعرف إدارة الاجتماعات بأنها العملية التي يتم الإعداد المسبق لها من خلال التخطيط، والتنظيم، والتقييم، والمتابعة، حتى يتم التفاعل، وتبادل الأفكار والعصف الذهني بين المجتمعين للوصول إلى أفضل الحلول والنتائج للقضايا المطروحة على جدول الأعمال، بدون تسلط وبشفافية، حتى يشعر الجميع بأنهم شاركوا في صنع القرار.
- وتعرف إدارة الاجتماعات بأنها القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة، وأقل تكلفة، وأقل وقت، لتحقيق الأهداف المرسومة له.
- وتشير إدارة الاجتماعات إلى إحدى الوسائل المهمة في تحقيق اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة، لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار، والآراء،

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

والاتجاهات، ووجهات النظر والمعلومات بين الأفراد المعينين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

### 5- أهداف إدارة الاجتماعات:

- تهدف إدارة الاجتماعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها:
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة، بحيث يستطيع كل فرد أن يعرف المشاكل والأخطار التي تتعرض لها الجامعة بدلاً من أن يكون الأمر مقتصرًا على مشاكله الخاصة به.
  - إشاعة جو من الديمقراطية في العمل، وإشعار المشتركين بمكانتهم في أنفس المسؤولين والإدارة، وإقامة علاقات اجتماعية بين المشتركين، والمشاركة في إعطاء المعلومات وجمعها، والحصول على اقتراحاتهم، والوصول إلى اتفاق جماعي، والوصول إلى حل المشكلات، والتأثير في تفكير الآخرين، وحثهم على العمل.
  - تنمية العمل الجماعي، والمشاركة الجماعية، وتنمية الشعور بروح الجماعة والهوية التي ينتمي إليها الفرد، ومراجعة المعلومات وتحديثها، وإيجاد معلومات إضافية، وتمازج الخبرات والآراء للخروج بالأنسب، والمساهمة في تحقيق الهدف الجماعي، ومدى مساهمة كل فرد بنجاح المجموعة.
  - دعم التفكير الإبداعي الذي يمكن من خلاله أن يكون لكل عضو في الاجتماع مشاركة وتفاعل إيجابي داخل الاجتماع، والسير بالجماعة في اتجاه اتخاذ القرارات التي تسهم في وضع الحلول والإجابات الجادة من أجل تقدم وازدهار الجامعة، ويبقى أن الاجتماع يعالج قضايا لا يمكن معالجتها من خلال الهاتف أو الفيديو كونفرانس.
  - الوقوف على الأنواع المختلفة للاجتماعات بتفصيلاتها، وإدراك مفهوم اللجان وأهميتها، وعملها وكيفية تشكيلها، وتأثيرها في قرارات المؤسسة.
  - التكامل والتنسيق: حيث يمكن الإطلاع على ما يقوم به زملائهم من أنشطة ووسائل، كما يتم وضع البرنامج العام للجامعة في هذه الاجتماعات بمشاركة الجميع، وتفهيم المبادئ التربوية الأساسية التي يقوم عليها هذا البرنامج.
  - غرس روح العمل الجماعي، وتشجيع التفكير الإبداعي الذي يمكن من خلاله أن يكون لكل عضو في الاجتماع مشاركة وتفاعل يعود بالنفع على الجميع.

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

### الجلسة الرابعة

#### مراحل إدارة الاجتماعات ومهاراتها

##### أهداف الجلسة:

من المتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدرب قادراً على:

- أن يحدد مبادئ إدارة الاجتماعات.
- أن يستنبط مراحل إدارة الاجتماعات
- أن يطبق المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات.
- أن يتعرف على متطلبات الإدارة الفعالة للوقت والاجتماعات.

##### محتوى الجلسة: ويتضمن:

- 1- مبادئ إدارة الاجتماعات.
- 2- مراحل إدارة الاجتماعات
- 3- المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات.
- 4- متطلبات الإدارة الفعالة للوقت والاجتماعات.



## مراحل إدارة الاجتماعات ومهاراتها

### 1- مبادئ إدارة الاجتماعات:

- توجد مجموعة من المبادئ والأسس التي تحقق الفائدة القصوى من الاجتماعات فهي:
  - الأخذ بأفكار المجتمعين ومقترحاتهم، وتبنيها في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة تلك التي تؤثر في عملهم ومستقبلهم.
  - ينبغي ألا يتردد رئيس الاجتماع في طلب الأفكار والمقترحات من المجتمعين في صيغة استفهام.
  - لابد من استثمار السلوك غير اللفظي للتعرف على مشاعر المجتمعين تجاه الاجتماع.
  - على رئيس الاجتماع أن يدفع المتحفظين على المشاركة والإدلاء بأرائهم.
  - وللاجتماع الإنساني ثلاثة أركان لا بد من توافرها وهي: وجود جماعة من الأفراد (اثنين أو أكثر) بينهم علاقات ولهم أهداف مشتركة يرغبون في تحقيقها، ووجود شخص بينهم قادر على التأثير الإيجابي فيهم.
  - تعتمد الاجتماعات على عملية التأثير إلى تنسيق جهود أفراد الجماعة وتنظيم العلاقات بينهم وتوجيه نشاطاتهم لتحقيق الهدف.
  - تختلف المشاركة في الاجتماعات باختلاف الأهداف المرجوة منها، فهناك اجتماعات غرضها تزويد المجتمعين بالمعلومات أو الاستماع للتقارير من المختصين، وهناك اجتماعات غرضها التوجيه وإعطاء التعليمات، أو التعريف والتخطيط، أو التوضيح والشرح، وهناك اجتماعات غرضها الحصول على المعلومات والنصائح من ذوي الاختصاص، وأخرى لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أن عدد المشاركين في أنواع الاجتماعات الأنف ذكرها يتناقض، كلما اتجهنا شطر النوع الأخير.
  - الأخذ بأفكار الأعضاء ومقترحاتهم، وتبنيها في عملية اتخاذ القرار، إن كانت مناسبة، وبخاصة تلك التي تؤثر في عملهم.
  - على رئيس الاجتماع أن يدفع المتحفظين على المشاركة إلى التعليق على الموضوعات غير الحساسة.



## 2- مراحل إدارة الاجتماعات:

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، حيث إن عملية إدارة الاجتماعات تمر ثلاث مراحل أساسية هي **(يتم مشاهدة الفيديو رقم (4):**

**(أ) مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:** وتسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، وفيها يتم تحديد مدى أهمية الاجتماع، وإلى أي مدى هو ضروري، ومدى أهمية تحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية من خلال وسيلة أخرى غير الاجتماعات، ويجب في هذه المرحلة الاهتمام بعدة أمور أو خطوات تتمثل في:

- تحديد الهدف من الاجتماع: وتوجد عدة أهداف للاجتماعات مثل: طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة، أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل، أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين، أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأعضاء لبعض الأفكار والمقترحات، لذا يجب أن يفكر رئيس الاجتماع مسبقاً قبل الاجتماع، ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه؟، وهل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف؟.

- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : حيث يجب على رئيس الاجتماع أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه، أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين، كلما كان أفضل، وأن يتأكد من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها ما يلي:

- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.
- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع .
- أن يكون قادراً على العمل الجماعي .
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين .
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين.

- إعداد جدول أعمال الاجتماع: حيث إن لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إنجاح الاجتماع، ونظراً لذلك يجب ألا يكون الاجتماع عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين، وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي: الهدف من الاجتماع، وتاريخه،

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

ومدته، ومكان انعقاده، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

- اختيار المشاركين: حيث إن اختيار المشاركين يعتمد على نوع الاجتماع، لذا يجب التفكير جيداً قبل الاجتماع في اختيار الشخص المناسب للاجتماع، فأنت بحاجة لأصحاب المعلومات في اجتماع المعلومات، وبحاجة لأصحاب السلطة في اجتماع صنع القرارات.

- اختيار موعد الاجتماع: فمن الأمور الداعمة لنجاح الاجتماعات هو انعقادها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، لذا على رئيس الاجتماع أن يدرس بعناية الوقت الملائم للاجتماع، والذي يعتمد على استعداد واستعداد المشاركين، ولا مانع من كسر الروتين وعقده في أوقات مبكرة، مثل الاجتماع قبل الدوام الرسمي أو على وجبة إفطار أو غداء.

- تدبير المرافق: وتتمثل في مكان انعقاد الاجتماع، حيث يسهم بشكل مباشر في فعالية الاجتماعات، كما أن راحة المشاركين وتجهيز مكان الاجتماع بوسائل الراحة والعرض الجيد، وملئمة وسائل التدفئة، أو التبريد، أو الإضاءة، أو التهوية، كل هذه الأمور تسهم في راحة المشاركين، وهذا سيسهم بدوره في جودة أفكارهم وآرائهم، وبالتالي في قرارات الاجتماع.

- ملئمة العرض للمشاركين: وتعد من الأمور المهمة التي يجب عدم إغفالها، وهي أن تكون غرفة الاجتماع مجهزة بشاشة عرض أو حامل ورق يراه جميع المشاركين، بحيث يكون ترتيب المشاركين ملائم لوضع العرض ووضوحه.

- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وأن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

**(ب) مرحلة انعقاد الاجتماع:** وتشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة) ، وتتضمن هذه المرحلة بعض الخطوات وهي:

- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد: ويتم فيها الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم، واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، واستئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة).
- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين، وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي).
- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق.
- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك: إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع، وما تحقق منها، وتلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، وتوجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، وتكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليهم من مهام.

ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب، ويتطلب ذلك:

- تحديد الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع: وتتمثل في: معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه، وقراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية، والحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه، وعدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع، والاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة.
- تحديد أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع: وتتمثل في مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

المشاركين في الوقت والمكان المحدد، وأن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها.

**(ج) مرحلة ما بعد انعقاد الاجتماع:** وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

- توثيق الاجتماع: حيث يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر: عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده، وقائمة بأسماء الأشخاص المشاركين، واعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا، واسم رئيس الاجتماع، وجدول الأعمال، وملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال، وخلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية، وتحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع القادم.

- تقييم الاجتماع: وتؤكد هذه الخطوة على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييم الاجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع، والعمل على تقاؤها في الاجتماعات المقبلة، والطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع، والتي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة، قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ نعم / لا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / لا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم / لا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / لا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / لا .

- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة: حيث لا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته، وتؤدي تكاليفه، ولذا ينبغي على الرئيس أن يشرف على هذا الأمر، ويساعده في ذلك سكرتير الاجتماع، وتكون المتابعة بإرسال محضر الاجتماع للأعضاء، وتذكيرهم شفهيًا وتليفونياً بين الفترة والأخرى بهذه التكاليف، وكذلك تكون المتابعة عن طريق محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق عن التزامهم وتطبيقهم للقرارات المتخذة وأدائهم للتكاليف التي تم تكليفهم بها، ويكون ذلك في بداية الاجتماع اللاحق حيث تم التدقيق على محضر الاجتماع السابق.

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

### 3- المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات.

تتطلب الإدارة الفعالة للاجتماعات ضرورة توافر مجموعة من المهارات لعل من أبرزها:

#### (أ) مهارات العلاقات بين الأشخاص: وتشمل:

- طرح الأسئلة (التساؤل): وذلك من خلال اشراك الآخرين في النقاش، واستنباط المعلومات والآراء، وتوضيح القضايا، والتركيز على النقاش حول شيء محدد (كيف يرتبط هذا بأجندة الاجتماع؟).
- عمل الملخصات: وذلك من خلال إعادة التركيز على النشاط، أو إعادة توجيهه، وطلب موافقة بتجميع الأفكار معاً، وتوضيح الموقف الذي وصلت إليه المجموعة حتى يتم الانتقال إلى الموضوع التالي، وتوضيح القرارات حتى يتم تدوينها في محضر الجلسة.
- الاستماع النشط: وذلك من خلال فهم ما يدور في الاجتماع، وتحديد الأسباب التي تكمن ورائه، وتكرار ما قيل، وتأكيد أنك سمعت بشكل صحيح.
- الملاحظة الجيدة للأفراد والمشاعر: وهي القدرة على التقاط إشارات غير لفظية تعبر عن الشك، وعدم الموافقة، والدعم، واللامبالاة، والتوتر، والغضب، وملاحظه هذه المعلومات والاستجابة لها يساعد في تجنب المواقف الصعبة، وأحياناً ليس ما يقوله الأفراد هو المهم، ولكن الطريقة التي يقومون بها هذه الأمور هي التي تهتم.
- إعطاء معلومات واضحة، وذلك من خلال توضيح غرض المناقشة، وتوضيح ما تم الوصول إليه من قرارات، وتوضيح الحقائق.

(ب) مهارة إعداد المحضر الجيد للجلسة: فمن المهم حفظ سجلات دقيقة للاجتماعات دون محاضر جيدة تتعثر السياسات، وتختلف عن القرارات، ولا يمكن مساءلة الأشخاص الذين تعهدوا بالتزامات معينة، وليس من الضروري تسجيل كل تفاصيل المناقشة، ولكن من الضروري تسجيل كل القرارات والحلول مثلاً، وتوضيح النقاط التي تبين بعض الملاحظات والنصائح عند تدوين محضر الجلسة:

- تكون مختصرة، ويمكن كتابتها في صوره ملحوظة.
- عندما يكون السكرتير متيقناً ومستوحيماً من طريقه تسجيل شيء ما عليه أن يستوضح من الرئيس.
- تكون مفهومه لمن تغيب عن الاجتماع .

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

- تكون غير متميزة وتعكس حقائق الاجتماع.
- تدون القرارات وتشمل من يعمل ماذا ومتى.
- تدون مباشرة بعد الاجتماع.
- تسليم المحضر مباشرة بعد الاجتماع يضمن اتخاذ إجراءات وحلول، وسوف تجد نموذجاً لتسجيل محضر الاجتماع.
- **(ج) مهارة إعداد ملخص النقاط الهامة:** ويتم فيها:
  - التأكد من أن هناك ضرورة لعقد الاجتماع، وأن الاجتماع هو أفضل طريقة لمعالجة الموضوع قيد البحث.
  - التأكد من دعوة كل المعنيين للاجتماع، وجعل غرض الاجتماع واضحاً لكل من سيدعى للاجتماع.
  - التأكد من إعداد الترتيبات اللازمة.
  - وضع أجندة فعالة توضح توقعات واضحة للاجتماع، محضر الاجتماع مختصر، واضح ويركز على النقاط الأساسية، والقرارات التي تم التوصل إليها، والإجراءات التي ستتخذ أثناء الاجتماعات.
  - تفهم الأعضاء أدوارهم وما هو متوقع منهم،
  - التزام رئيس الاجتماع والأعضاء بقواعد التواصل الفعال، وعلى رأسها الإصغاء والتفاعل مع الأفكار المطروحة.
  - ممارسة ديمقراطية الحوار والمساواة بين جميع الأعضاء، والتعامل مع السلوكيات المعطلة للاجتماع بصورة فاعلة
  - بدء الاجتماع وإنهائه في الوقت المحدد، بحيث لا يتم إضاعة الوقت.
  - تدوين القرارات والتوصيات والتكليفات وكل ما تم التوصل إليه.
  - تحديد مسؤوليات المتابعة بوضوح.
  - التواصل مع المشاركين إلى اتخاذ قرارات ملائمة.

#### 4- متطلبات الإدارة الفعالة للوقت والاجتماعات:

- تتضمن عوامل نجاح وفعالية إدارة الوقت والاجتماعات ما يلي:
- تحضير رئيس الاجتماع الأجندة وتوزيعها قبل عقد الاجتماع.
  - التشاور مع المشاركين قبل الاجتماع.
  - تحديد زمن الاجتماع وذلك من خلال معرفة متى يبدأ الاجتماع، ومتى ينتهي، يجعل المشاركين أكثر التزاماً بالوقت.
  - التركيز على محتوى الاجتماع والقضايا المهمة.
  - تشجيع المشاركين على النقاش والحوار.
  - مناقشة الأفكار والابتعاد عن النقاش الشخصي غير المرغوب فيه.
  - إنهاء الاجتماع بملخص واضح لما تم فيه.

ولكي تحقق الاجتماعات أهدافها، يجب أن يخطط لها، وتدار بكفاءة وفعالية، بحيث يحدد الغرض منها، فلا يطلب من العضو التوجه إلى اجتماع دون أن يعرف الغرض منه، كما يجب أن يتم تحديد الأعضاء الذين يشتركون فيه وموعده، فضلاً عن إجراء المراجعة النهائية قبل الاجتماع، وعادة ما يستعين رئيس الاجتماع بعدة وسائل للإيضاح تسهل مهمته، وليستوعب الأعضاء ما يقدمه من معلومات.

وهناك العديد المتطلبات التي يجب توافرها لضمان فعالية إدارة الوقت والاجتماعات في الجامعة وتتضمن ما يلي:

- **التخطيط لإجراءات الاجتماع:** حيث يجب تحديد أهداف الاجتماع، والنتائج النهائي من الاجتماع، وتحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع، وتحديد وسيلة إخطار الأعضاء بموعد ومكان الاجتماع، وتحديد الوقت والمعلومات اللازمة التي يحتاج الأفراد إليها، وتحديد الترتيبات المادية لمكان الاجتماع، مع تحديد أنسب وقت وأنسب مكان لعقد الاجتماع، كما يجب على القائم بالإعداد للاجتماع التأكد من توافر كل هذه المساعدات قبل بداية الاجتماع بوقت كاف.
- **تحديد الأهداف وموضوعات المناقشة في الاجتماع:** حيث يقع على رئيس الاجتماع تحديد أهداف الاجتماع بوضوح بعيداً عن العبارات الفضفاضة، وأن تخاطب هذه الأهداف المشاركين بكلمات محددة، وأن تتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع، وأن تكون في صورة المصدر المسئول، وأن تكون معروفة

## عمادة السنة التحضيرية - قسم مهارات تطوير الذات

لجميع، وأن تتاح الفرصة لكل عضو للإسهام فيها، وأن تشير بوضوح إلى ما يجب أن يتحقق، لا إلى ما يجب أن يفعل.

- **التهيئة للاجتماع:** فقبل البدء في مناقشة جدول أعمال الاجتماع ينبغي إعداد كافة الترتيبات اللازمة لعقد الاجتماع، وتهيئة الحاضرين من خلال عمل تهيئة أو مقدمة قصيرة.

- **تحديد دور الرئيس والأعضاء في استغلال وقت الاجتماعات:** حيث يجب أن يعرف كل من الرئيس والأعضاء الأدوار التي يجب أن يقوم بها كل منهم، وأثرها الواضح على زيادة فعالية ونجاح الاجتماعات.

• **التقاء الأعضاء بمسئوليتهم بدون حرج ولا تكليف:** حيث يعد ضرورة من ضرورات النجاح لأنه يؤكد شمول الاشتراك والتحمس من القاعدة في كل أعمال المجالس ومشروعاتها، مما يزيد من حيويتها وقدرتها على الأعمال المنتجة.

• **تهيئة المناخ للاجتماع:** فحتى يستطيع رئيس الاجتماع تحقيق النجاح في إدارة اجتماع فعال يجب أن يهيئ الأجواء بعض ملخص سريع لكل نقطة، مما يساعد على تركيز الانتباه، وتحديد محاور النقاش، وأن يلجأ في بعض الأحيان إلى أن يتحمل مسؤولية إدارة الاجتماع شخص غيره، بحيث يتمكن من الحفاظ على هدوء أعصابه، والنجاح في تقويم مجريات الأمور، وهذا بدوره يشجع النقاش والبحث معاً.

