

بسم الله الرحمن الرحيم

دورة في الإدارة والقيادة



نشر في المفكرة الدعوية

www.dawahmemo.com

المقدمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبة اجمعين اما بعد :

الأدارة في كل زمان كانت موجودة ولاكن يختلف شكلها تبعاً للمواقف والتجارب ونفسية متعاطينها من رؤساء او مرؤوسين وقد يظن القارئ الكريم ان هذا الموضوع لا يمسه اما لانه غير متطلع إلى ان يكون قائد او (مدير) لسبب من الأسباب او انه لا يجد في نفسه القدرة او لعدم وجود المؤهل المناسب او ان الظروف لا تؤهله لذا وجب علي ان اقول في هذا المقام ان الكلام لك اخي الكريم سواء كنت مدير او تتطلع إلى هذا المنصب في المستقبل وعلى اقل تقدير يكفي ان تكون مديراً على نفسك بان تقودها إلى الرقي وان تسمو في سماء التميزين والمختلفين الذين يشكلون 2% من عدد سكان المجتمعات وفي هذا المقام اذكر كلمة للأمام الأوزاعي رحمة الله عندما قال (من اتى على الدنيا ولم يزد فيه كان على الدنيا زيادة) ولا اريد ان اسهب في المقدمة ولاكن اريد ان اقول ان قارئ هذا الموضوع سوف يجد في نفسه القدرة الأدارية إن شاء الله التي تصل معه إلى أقصى كفاية إدارية ولو مع نفسه والأخرين فيمن حولة (بيته - اولاده - اسرته - اصدقاؤه) وليست مقتصره على المرؤسين في العمل .

انتهجت في هذا الموضوع نقل بعض اقوال العلماء الأداريين وبعض تجاربهم واضفت عليه بعض تجاربي البسيطة . وللأمانة العلمية فإن مراجعي هي كالتالي :

- 1- كتاب من هنا ابدأ الأستقرار الوظيفي للكاتب والأداري العظيم باتريك فورسيث.
- 2- كتاب حياة في الأدارة للدكتور الشاعر والوزير والسفير غازر القصبي .
- 3- كتاب اساسيات في الأدارة لمجموعة من الأداريين هم الدكتور كامل المغربي والدكتور مهدي زويلف والدكتور على علاونة زالدكتور حيد فريجات والسيد مدحت الطلاونة كلهم في جامعة مؤتة .
- 4- كتاب 201 طريقة لأدارة الوقت لألان أكسيلرود وجيم هولنج

سائلاً المولى عز وجل ان يرفع بما سأكتب الإسلام والمسلمين وان يجعلها في ميزان اعمالنا ويبعد عنا الرياء والسمعة ولست بأفضل الأداريين ولاكن اتطلع إلى ان اكون منهم في يوم من الأيام لأن الطموح مطلوب في العمل الأداري وغيره .

ولا انسى تفاعلك الكريم الذي به يرتقي مستوى الموضوع .

بداية الدورة

مفهوم الإدارة وتعريفها :

الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن الوصول إلى الهدف المنشود وبأقصى كفاية ممكنة .

(التخطيط)

تعريفها : هي وظيفة الذكاء في رسم طريقة العمل للمضي على ذلك المسار .

انواعها :

1-التخطيط حسب الوظيفة مثلاً التخطيط للإنتاج والتخطيط المالي وتخطيط القوى العاملة والتخطيط السلعي .

2-التخطيط حسب فترة العمل وهو متعلق بالمدة الزمنية ويندرج تحته التخطيط طويل وقصير الأجل .

3-التخطيط حسب مجال الأستعمال . فهناك خطط عديدة الأستعمالات تتميز بوضع اهداف وسياسات تعد كدليل عام يرجع إليه عن القيام باي عمل ولا بد ان تتصف هذه السياسات بالتالي : المرونة والأستقرار والوضوح وتفويض السلطة .

فوائد التخطيط :

- مواجهة المنافسة والتغيرات التي قد تطرأ .
- التنسيق مع الأدارات المختلفة مع توحيد الأهداف .

نصائح خاصة بالتخطيط:

1- فكر في كيفية رؤية الناس لك داخل مؤسستك واحرص على تغييرها إلى الأفضل .

2- لا يأتي النجاح من تلقاء نفسة فعليك ان تعمل على إدراكة.

3- ابد من ان تدير عملك بنفسك في البداية ولا تتكل على الغير حتى يبدأ العمل يسير وفق السياسة المرسومة له والبحث عن التقييم الذاتي لعملك .

4- دائما اعمل لك خطة عمل وكل خطة محتاجة إلى خطة لوضعها ولا تنسى ان تجعل الأهداف واضحة مع تحديد مدة الهدف .

5- اجعل نفسك مستعد دائماً لتقلد منصب جديد افضل وذلك من خلال تجديد السيرة الذاتية لك بين الحين والآخر.

6- حلل قدراتك الشخصية والمهارات الإدارية التي تمتلكها والبحث عن الطريق لتطويرها بالدورات المناسبة لها (مثلاً لا تعرف كيفية صياغة واعداد الخطابات الرسمية اذهب إلى المصادر والوارد واجلس هناك وهات الشاهي والقهوة واقراء خطابات زملاءك واستعن بمديرك وتعلم من موظفي المصادر والوارد ومن الكتبة الإداريين ولا تنسى اسلوبك على الورق) .

7- حدد الأولويات الأهم فالمهم وذلك باتباع الطريقة التالية ----- اولاً اولوية ملحة ومهمة --
----- ثانياً اولوية ملحة وليسة مهمة ----- ثالثاً اولوية مهمة وليسة ملحة ----- رابعاً
اولوية ملحة ومهمة .

8- من صفات المدير الناجح ان يحاول تحديد اهدافه بشكل جيد والذي يتوقع التغيير فيها في اي لحظة والذي يتطلع إلى الفرص ليعيد تشكيلها ويسعى إلى البحث عن التطوير ليراجع بعد ذلك اهدافه ويطورها .

9- كما على الإداري الناجح ان لا يهمل جانب الأشاعات (تصدقون ان الأشاعات مفيدة نعم فقد يتسرب خبر نقلك بذلك تكون مستعد) .

10- الأفعال الذي يشعر به الشاب اثناء عمله في البدايات هو امر طبيعي جداً وعلية ان يتعامل مع الأمور بعين الحبير (والله ما اكثر الصدمات التي يعانيتها المبتدئين امثالي الواقع اليم انت مستعجل وتبي شغلك يخلص وغيرك يقولك يارجال امش اقعد اتقهوى ايش فيك محمل نفسك اكثر من ماهي تتحمل تدرون ليش هذا الأنسان غير قادر على مجاراتك وانت بذلك راح تفضح مستواه إذا اشتغلت بذمة واخلاص عشان كذا لا تلقي لكلامه بال وواصل في تقدمك) .

11- حاول ان لا تتعامل مع اي موقف إلا إذا كانت عندك كامل الصلاحيات (اذكر مرة كنت مسؤول عن تشغيل الأنترنت في إحدى الإدارات وكانت الأمور ماشية زين بس يوم احتجت شراء بعض القطع احتجت إلى تفويض من المدير بشراء القطع والتفويض هذا ممكن يكون شفهي بس التحريري اضمن الي صار ان انا اضريت اني استنى هالمدير يومين لين وصل من سفرة واعطاني هالتفويض ومشت الأمور بس ما خليتة لين اعطاني تفويض لجميع الأمور والحمد لله مشى الحال طبعاً انت قيس هالعمل على امورك انت) .

12- إفتح المجال امام الآخرين ولسوف يبهرونك بما عندهم من إنجازات إبداعية (اتذكر فيه موظف كان يتغيب كثير ولا يهتم بالعمل وطبعاً قصة تدمرة على المدير اصبح حتى عامل الشاي يحفظها وسبحان مغير الأحوال يوم قرر المدير انه يعمل طلعه إلى إحدى الأستراحات لكي يذوب الجليد القديم في العلاقة بينه وبين امثال هذا الموظف وطرحه لموضوع تسليمته لهذا الموظف بض الأعمال في العمل تغيير صاحبنا 180 درجة ... لك ان تعرف السبب؟) .

13- الإنسان يناضل إذا كانت لديه مبادئ ويجب عليه ان يلتزم بها ويطبقها على نفسه أولاً ()
ياجماعة التوقيع الصباحي الخاص بالحضور وايضاً التوقيع الخاص بالأنصراف امانة ولقيت الناس كلها
توقع بشكل غريب واحد يحط الساعة 7 صباحاً وفعلياً حاضر الساعة 8:22 ايش هالذمة فياخوان
اكتب وقت الحضور نفسة وصدقني ماراح يصير إلا الله كاتبة وحقك خذه بالحلل ربي يبارك لك فيه
احسن من مال حرام).

14-الأبداع في الحقيقة سوف يسيطر ولو بعد حين

15-فلنكن مبدعين ونعمل وليلحق بنا الركب إن كان ذلك بمقدورهم (ليش الواحد يستنى ان
يكون مبدع ؟ وهل المبدعين اول ما كتبو كتبو شعر معلقات وحين بنو بناء عملو برج ايفيل لا طبعاً
كان هذا البناء نتاج لسنين من التجربة والخطأ إلى ان وصلو إلى الكمال او شارفو عليه).

16-الثقافة امر مهم والآطلاع من صفات القياديين الناجحين .

17-فكرة الأجتتماع الصباحي مع مرؤسيك ممتازة لعمل جدولة اعمال اليوم (إذا كان الدوام
الساعة 8 صباحاً اجعل الساعة 8:45 وقت إجتماع صباحي يومي تتناقش فيه مراحل العمل لهذا
اليوم سوف تذهلك النتائج).

18-الأسلوب الهجومي في العمل (ان تبحث عن المشاكل وتخلق لها حلول وروح المبادرة وغير
ذلك من الأمور) انجح من الأسلوب الدفاعي (ان تنتظر المشكلة ثم تدرسها وتحلها فيما بعد) يعتمد
الأسلوب الهجومي على المبادرة .

19- من الصفات التي يتحلى بها القائد العقلية الخاصة (وهي القدرة على معرفة القرار السليم منذ
الوهلة الأولى) وايضاً النفسية الخاصة (وهي القدرة على اتخاذ القرار) .

20- لا تنحرج من ان تقول انك تجهل التعامل مع امر ما فإن مكابرتك سوف تحمل الإدارة ما لا تطيق ان تتحملة. (تخيل انه في يوم اسند لك مديرك امر اصلاح سيارة معينة وانت في الأساس كهربائي وفهمك للميكانيكا كفهم ابوزيد الهلالي في الأنترنت ايش راح يكون راى رئيسك في العمل بعد انتهاء الوقت المحدد للمهمه المسنده إليك).

21- معرفة نواحي الضعف هي الخطوة الأولى نحو القوة .

(التنظيم)

مفهوم التنظيم :

عملية اساسية تختص على المدير ان يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال المرؤوسين المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع

انواع التنظيمات القيادية :

1- اللامركزية : إذا كان هنالك العديد من القرارات التي لا بد من تؤخذ يومياً والرجوع إلى القيادات العليا يسبب إرباك لهذه القرارات فيتوجب عندها منح المرؤوسين الحرية في اتخاذ تلك القرارات من دون الرجوع إلى من هم اعلى منهم وظيفياً مع إحاطتهم بكل قرار في وقت لاحق وبحيث تنتهج تلك القرارات نفس سياسة المنشأة الو المؤسسة .

تفويض السلطة : إيداع جزء من العمليات للأناس معينين ينوبون في العمل عن الرؤساء الأصليين وتتمثل في ثلاثة امور هي 1- تعيين الوظائف كالقيام بدراسة السوق مثلاً 2- السلطة 3- المسؤولية .

2- المركزية : هي وحد القيادة لدى الإدارة العليا .

نقاط مهمه في التنظيم:

- قد يحتاج اي تنظيم إلى مستشاريين لهذا العمل يعملون ضمن التنظيم ولا يدخلون في الهيكل التنظيمي للعمل
- تقل الحاجة إلى الأشراف كلما زادت درجة كفاءة العمل .

نصائح في التنظيم:

- الطريق إلى التنظيم الجيد هو الموازنة بين كل هذه الأمور ووقت العمل ووقت البيت ووقت الراحة ووقت الأهل ووقت الله .

- ضياع الوقت والأسراف في البيروقراطية الفارغة

- إحرص على توثيق المعاملات واخذ صورة منها باستمرار وياحبذا لو استخدمت الماسح الضوئي لكل فاتورة او مستند في مكتبك واحتفظت بنسخة منه ف يجهازك .

- حاول ان تعمل تحجيم للبيروقراطية في العمل قدر المستطاع (البيروقراطية هي الروتين الممل وما ينتج عن تدوير المعاملات في ذلك التنظيم الهرمي الكبير مما يعطي بطء في العمل الإداري الأمر الذي ينعكس بالسلب على النتائج) .

- محاولة تطبيق نظم جديده مع اناس قداماء متعصبين لآفكارهم البيروقراطية هي مضيعه للوقت لذا وجب تجديد الدماء .

- اهتمامك الكبير بعملك الصغير يفتح لك ابواب الجدد .

(إدارة الوقت)

البداية :

- قيم نفسك في جميع اعمالك
- اختر ناصح امين لك يقيمك
- قلل من اخذ العمل مع إلى البيت قدر المستطاع
- عمل جدول زمني للأهدافك باستمرار مع امكانية التغيير للأفضل .

بداية اليوم من الصباح :

- ابتعد عن الخلافات في الصباح الباكر
- اكتب خطة عمل اليوم .
- ابدأ في الرد على الرسائل ولا تسهب في الوقت لعمل ذلك
- ابدأ في جدولة اللقاءات والاجتماعات
- احرص على المشي في العمل يعني الساعة العاشرة مثلاً اجعلها للقهوة .

وقت الذهاب إلى العمل :

- خذ معك حافظة للأوراق إلى العمل .

جدول عمل فعال :

- استعمل برنامج الآوت لوروك الموجود في الحاسب لديك لعمل جدول يومي واسبوعي وشهري للمهام التي تود عملها .
- ضع موعد نهائي لأي عمل تعمله .
- اترك خبر عند تركك لمكتبك لدى الموظفين او للسكرتير الخاص بك .
- خصص وقت العمل وفق الاحتياج وليس الرغبة .

ترتيب المكتب :

- وضع الورق المهم في مكان واضح على طاولة المكتب .
- كتابة ورق لاصق على ظهر الملف تبعاً من الأسماء الكبيرة إلى الأسماء الصغيرة .
- اجعلها في دولاب خاص .
- احتفظ بملف على مكتبك خاص بصورة من المذكرات اليومية .
- اعمل نسخة من كل مستند لديك بواسطة الماسح الضوئي واحتفظ بها في جهازك .

الأرتقاء بفعالية الآخرين :

- اترك مجال لسؤالك عن الأمور المتعلقة بالعمل .
- تشجيع الموظف اثناء قيامه بأداء العمل .
- تقديم المساعدة للموظف من دون ان تفرض نفسك عليه .
- دع كل شخص يتحمل المسؤولية .
- ابتكر حلول افضل لأداء العمل افضل من ذم المشكلة والوقوف دون الحيلولة لها .
- عند تكليفك لعمل معين لشخص ما لا بد من ان تسهب في عملية الشرح لأدق التفاصيل إذا ارتضيت عدم الأشراف عليه .
- خص بالتقدير كل شخص على حده بأسلوب الذي تجد انه يعطي فعالية تبعاً لنفسية المشجع .

إجتماعات مثمرة :

- التخطيط مطلوب في الإجتماعات مسبقاً

- لا بد من وضع النقاط الأساسية لجدول الأعمال
- تحديد وقت الاجتماع المناسب للجميع .
- اعلن جدول الأعمال في بداية اي اجتماع .
- انت مسؤول عن المحافظة على هذا الاجتماع .
- علينا تدوين الملاحظات التي ترد في الاجتماعات .
- احضر معك دفتر المواعيد لكي لا تعمل تعارض مع المواعيد المستقبلية .
- خذ رائي الحضور في جدول الأعمال نقطة نقطة .
- إنهاء الاجتماع بطريقة سلسة ومحبية بأن تستعرض جدول الأعمال مرة ثانية وتسرد الملاحظات والتوصيات التي تمخضت عن الاجتماع وتكلف كل شخص بمهامه الجديدة مع توضيح المدة الزمنية لكل توصية وطريقة متابعتك لها معه وتحديد موعد الاجتماع القادم لمناقشة ما تم إنجازه .

نصائح في فن إدارة الوقت :

- الجولات التفتيشية مهمة جداً لأنها تكشف لك الواقع وتختصر عليك امور كثيرة.
- لا يمكن حوار ان يتم في ظل وجود التشنجات ازلها اولاً ثم اكمل الحوار .
- ان الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل .
- لا يشترط في المدير او المسؤول ان يكون مختص في مجال القسم الذي يديره ولا كن عليه ان يجلب المختصين ويتعامل هو بدورة معهم بأسلوب الأدراري .
- هنالك قانون ينسب لصاحبة (باريتو) يقول ان مجمل الاجتماعات يذهب منها 80 % في الكلام اما 20 % فهي نتائج . من هذا الكلام تستطيع ان تستشف معلومة مهمة وهي ان يحاول المدير ان يستفيد بالقدر المتاح من الوقت الذي تتم فيه عملية الاستفاضة بالحديث بأن يكون وقت اقل من هذه النسبة ليعطي مجال ارحب للأستنتاجات والقرارات والتوصيات التي تتمخض عن هذه الاجتماعات .
- ادر وقتك بكثير من الفعالية لتصل إلى الكفاية العملية الحقيقية .

- اعمل ملاحظات قصيرة في برنامج الحاسب على شكل مهام عمل (تستطيع ان تستفيد من برنامج الأوت لوك) .
- احرص على ما تحب في العمل ودع عنك ما تكره وتشعر انه مضيعه للوقت.
- بالنسبة لأدارة الوقت يجب إعطائها حقها في التفكير .
- المداومة على استيضاح الأمور فيما يتعلق بالقرارات من السلطات العليا .
- المداوة على كتابة الأمور التي تحدث لك في العمل كالأحداث اليومية وعروض العمل والوعود بالمكافأة .
-

القيادة

احيكم مرة ثالثة في هذا المقال المتجدد دائماً معكم احبتي في الله والذي سوف نسلط الضوء فيه على القيادة بشكل عام و صفات القائد الناجح مع شرح لبعض الأنماط الإدارية في القيادة وتوضيح بعض النصائح العامة في قياده والتي احاول ان اغطي جوانب عديده منها وكذلك موضوع الأتصال مع الموظفين بشكل فعال الامر الذي سوف ينعكس بالأيجاب على المتعاملين معك في المستقبل وكيف تتغير نظرتهم معك بعد قرائتك لهذه الحلقة ياذن الله .

القيادة كتعريف هي :

هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم زحفهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه .

خصائص القائد الناجح:

- 1- ذكاء يفوق الباقي في إدارته .
- 2- سعة افق ونظرة مستقبلية .
- 3- طلاقة لسان وحسن تعبير .
- 4- إتران العاطفة والنضج والتحليل المنطقي وقوة الشخصية والطموح .

س: كيف يمكن للقائد الناجح ان يقود فريق عمل ويصل معهم لقمة الكفاية القيادية؟

الأجابة على هذا السؤال تكون باتباع الخطوات التالية :

- 1- خلق الثقة والمودة بين المرؤوسين الذين يعتمدون عليه في عملهم اليومي .
- 2- دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة حتى يشعر بالثقة والأستقرار النفسي .
- 3- معاملة المرؤوسين بالعدل بشكل دائم وثابت .
- 4- التأكيد على اتباع طرق العمل الصحيحة .
- 5- إستخدام طريقة الأشارف غير المباشرة.
- 6- تسوية الشكاوى والتذمرات بشكل سريع .
- 7- فتح اكبر طرق ممكنه في الأتصال .

نقاط مهمه في عملية الأتصال :

- عمل المقابلات خارج العمل قد يعجل في سير العمل ويقلص امور كثيرة من شأنها ان تربك العمل وتعيق مسيرته .
- تبادل الكروت الشخصية امر مهم جداً وعليك ان لا تغفل نقطة مهمة الا وهي ان يكون من ضمن محتويات الكرت إيميلك الشخصي .
- اعمل بطاقة تعلق على جيب قميصك او ثوبك ليراها كل من في الأتتماعات الخارجية فلها من الأثر الكبير حيث يسهل تعرف اصحاب المؤسسات الأخرى عليك ويمكن ان يتوجهو إليك ويتعرفو هم عليك لا انت .
- ابدى للشخص انك تعرف اشخاص لهم صلة به هذا يعطي للعلاقة صفة الود القديم .
- الأعلام سلاح ذو حدين فعليك ان تجيد التعامل معه في إدارتك .
- فن الأصغاء امر جميل ومحجب عند المحترفين لأنهم لمسو منه نتائج عظيمة وتتم هذه العملية بالتالي (الرغبة في الأصغاء - تظاهر بأنك مستمع جيد - الفهم - رد الفعل الأيجابي اتجاة الشخص الذي يتحدث - كف عن التحدث واترك له المجال - تعاطف معه - لاتبالغ في ردك - ركز - انظر للشخص الآخر - دون ملاحظاتك .)

- هناك امور تعزز عملية الأتصال مع الآخرين : وهي كالتالي يجب ان تكون قادراً على التقدّم
- بأطروحات جديدة يجب ان تكون حاذقاً في الأتصال التحريري
.....
- يجب ان تكون في الرسالة التي تقدمها مقنعاً كن مفاوضاً مؤثراً تحل بالثقة في الأتتماعات .
- حاول ان تفهم عقلية الذي امامك وتخطب معه بأسلوب حديث بعد ان تقرّر طريقة التعامل الجيدة والمناسبة له .
- الأنطباع الأول مهم جداً جداً .
- هنالك مقولة تقول ان اصحاب النفوذ يتكلمون قليلاً وبيطاً اما المرؤوسين يتكلمون بسرعة وبصوت عالي .
- عملية الأتصال مع الأشخاص امر صعب ودقيق عليك ان تفهم الرسالة جيداً ثم ترد .
- هنالك امور يجب الحذر منها اثناء التعامل مع الناس ومنها (المبالغة - المداهنة - التعميمات او الغموض في الكلام - الكلمات الكبيرة - الرطانة)
- فاجيء زملائك بتذكرك لموعد قطعتة على نفسك معهم انك تذكرهم بقرب الموعد او في الوقت نفسه . (يعني فينك يافلان ماتدري ابي عطيتك موعد من قبل شهر على اليوم الساعة 9 صباحاً لكي نناقش قضية الدورة الي طلبتها) .
- هنالك اناس يجب عليك الحذر عند التعامل معهم ومنهم المزعج والمتشائم والمنافسون الواضحون ومن تدخل معه في تحالف قوي ومن لا يحفظ السر طبعاً .
- كيف تدبر إتصالاتك مع الآخرين ؟ - وذلك بالمحافظة على التواصل معهم إما هاتفياً او شخصياً بين الحين والآخر - عمل دفتر عناوين لكل شخص تتصل به وتكون بينك وبينه علاقة عمل - والي يساعدك لا بد ان ترد له مساعدة - اجعل لك خطة إتصالات محكمة .
- الذين يفضل الن تجعلهم حلفائك هم مصدر المعلومات في المؤسسة + حراس البوابات + مآنحي الفرص الوظيفية + ذوي النفوذ والتأثير + الناصحين + المطورين + المحفزين + القدوة + أصدقاء الروح + المقايضين + نجوم المستقبل + طاقم العمل لديك + الناقدين .
- اصدقاء العمل قد يصبحو اعداء المستقبل فعليك الحذر عند التعامل معهم اثناء الأفراح كي لا يسلطو عليك مدافعهم عند الأتراح مستغلين نقاط الضعف الماضية .

- مراقبة الدلالات من حولنا مهمة جداً لأنها توصلنا إلى مؤشرات خطيرة عليه راقب ما يقال حولك وطريقة القول والتصريحات والتحالفات وما يطرأ فيها وأغراض الآخرين وبواعثها وسلوك الآخرين والاتصال ومذكرات التفاهم إلى الاجتماعات وغير ذلك من الأمور التي يجب عليك ملاحظتها .
- التركيز على الثقة مرة أخرى إلى أي مدى تثق بالشخص المقابل وأي درجة من الثقة توليها له ومتى عليك أن تستمع للنصح وإلى أي مدى يجب عليك أن تشهر نجاحك عند الآخرين (لا تنسى الغيرة) . (
- يجب على المدير أن يتبنى أسلوباً إدارياً مناسباً فهناك أشخاص كتومين وأشخاص منفتحين على الإدارة كلها بغرض الاستفادة منهم قدر الأمكان وهناك الأباطوريين وهناك أناس على الحياد وهم من يجب عليك أن تسفيد منهم في إدارتك .
- عليك اختيار حلفاءك واستبعاد أعدائك والحلفاء قد يكونون من خارج مؤسستك .

اتخاذ القرارات

احيكم مرة رابعة في هذا المقال المتجدد دائماً معكم احبتي في الله والذي سوف نسلط الضوء فيه على كيفية اتخاذ القرارات المناسبة في العمل الإداري

خطوات اتخاذ القرار :

- * تشخيص المشكلة من جميع النواحي والشعور بها امر مهم للغاية ثم تحديد الفجوة وعرضها امام السياسات .
- * البحث عن الحلول البديلة
- * تحليل الحلول البديلة ثم اختبار الخطة والتنفيذ بعد ذلك .
- * التنبؤ والنظر في المستقبل تبعاً للظروف الداخلية والخارجية .

يبقى هنا تساؤل يطرح نفسه هل يكون الوقت اللازم لاتخاذ قرار توظيف شاب جديد للعمل في المؤسسة هو نفس الوقت الذي يتخذ للألغاء عقد موظف خائن مثلاً؟. بالطبع لا يجب على القائد الذكي ان يأخذ وقت كبير في التفكير والتركيز قبل إتخاذ اي قرار وعليه ان يفكر في تبعات إتخاذ ذلك القرار بروية ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (ما كان الرفق في شيء إلا زانه باقي الحديث).

نصائح ادارية متنوعة في الإدارة واتخاذ القرار :

- الشعور بعدم الأمان الوظيفي او قلة الحافز وانخفاض الروح المعنوية ودرجة الخلاص في العمل هي من الأمور المهمة التي يتوجب على المدير ان يراعيها .
- الاستمرار في إصدار الأوامر غير الواضحة مثل الاجتماعات التي ليس لها معنى او عدم دعوة اشخاص مؤثرين إلى مثل هذه الاجتماعات قد يؤثر سلباً على فعالية الاجتماعات .
- ضرورة التركيز على المنافسة الشريفة .
- المظاهر الخداعة : يجب ان يحذر عند التعامل مع الناس الذين تتعامل معهم وان الثقة لها حدود ووقت معين تنتهي بانتهاء المهمة .
- حاول توسيع نطاق صلاحياتك متى ما استدعى الأمر .
- لا تخفي جانب الأمانة وراء ظهرك بل اقطع على نفسك وعد بان المهمل يمكن ان يسامح ولاكن غير الأمين ليس له مكان في مؤسستك او إدارتك .
- تريد ان تكون محترف في إدارتك ؟. اعمل التالي : اهتم بالنظهر الشخصي لك وكن منظم واثق من نفسك جدير بالثقة امين سهل مستمع جيد قوي دبلوماسي مهارة تكوين الأصدقاء احدى صفاتك مخلص ووفي .
- احرص على ان يكسب مكتبك شكل التقدم والرقي والنظافة .
- الخطابات الرسمية والغير رسمية إذا لم تكن تعلمها ولا تعرف طريقة صياغتها اسأل وعليك بالطرق الاحترافية كان يكون على سبيل المثال العنوان باللون الأحمر وتذيل الرسالة (بتقبلو وافر التحية والتقدير) لاتنسى التأشير على الخطابات وغير ذلك الخ اذهب إلى المصادر والوارد واقرا هذا ما عملته انا شخصياً تعلمة كثير هناك .
- إن علم الأحصاء مهم جداً إذا كنت لا تجيده فاطلب من المختصين ان يشرحو لك على الأقل مبادئه لأنه يعطيك قراءة عن سير العمل الحالي وفي الماضي مما ينبأ عن المستقبل ويساعدك في اخذ القرار المناسب .
- بالنسبة للمشاكل مع المدراء وغيرهم لا تحاول ان تتحدث فيها اما الناس او الموظفين على الأقل .
- هنالك امور مهمه قبل اتخاذ اي قرار إداري وهي على التوالي 1- تحديد الأهداف 2- تقييم الأهداف 3- جمع المعلومات المناسبة 4- تحليل المعلومات 5- وضع البدائل 6- إختبار البديل الأفضل 7- إبلاغ القرار وضع نظام السيطرة 8- اختبار مقدرة العاملين على تنفيذ القرار 9- تدريب العاملين في حال إذا احتاجو 10- تنفيذ القرار 11- تقييم القرار 12- مراقبة القرار .

- المرونة قد تسهم في تعظيم فرص العمل .
- إفهم ما بين السطور .
- كل انسان مهيب لما خلق له قد اكون فاشل في التجارة وناجح جداً في الإدارة وكل ما على المرء هو التنظيم في العمل والأطلاع على كل ماهو جديد .
-
-
- من مبادئ الإدارة امور هي كالتالي التنظيم والتخطيط والتمويل والعلاقات الانسانية والتفويض والمركزيو والامركية
- كل رئيس عليا جمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ اي قرار .
- المؤهلات ضرورية في العمل وعلى المدير او الموظف المطالبة بالدورات التي تؤهله إلى مناصب عليا في العمل او التي تزيد من كفاءة .
- تحديث سجلاتك الوظيفية باستمرار.
- لابد على الإداري الناجح ان يوطد نفسه على حل الأمور وتوافهها . يذكر الدكتور غازي القصيبي ان اول وظيفة كانت له في الجامعة هي معيد ومن الأمور التي اسندت إليها تعبئة نماذج الاستثمارات الخاصة بالطلاب الجدد ولصق الصور عليها مع الأجتهد والصبر اصبح عميد لهذه الكلية .
- التعليم الأمريكي ركز على التدريب بينما ركز التعليم الأوربي على التعلم الذاتي . وانا ارجح التناغم بين الأثنين مارأيك انت؟!.
- التركيز على النتائج في العمل نفسة مهم جداً
- هنالك مقوله مهمه تقول ان إذا كان ثمن الفشل باهض فثمن النجاح مرتفع جداً .
- عليك دائماً ان تختبر اصداقك وصدقاً عدد الأصدقاء في الغالب لا يتجاوز اصابع اليد الواحده
- الأديب السوري محمد الماغوط يقول:(ما من موهبة تمر من دون عقاب) .
- يقول (هنري كسينجر) لا شيء اصعب من التعامل مع الأقوياء .
- تأكد ان ثمن النجاح لا يأتي في الغالب إلا بعد مضي سنين طويلة .

- الحرص عند كتابة التوقيعات او التأشيرات على المعاملات الرسمية .
- كثرة الضغط بإنشاء نظم وقوانين كثيرة لأمر واحد من شأنها ان تفتح باب الرشوة .
- تجميد الموظف الكسول او جعل من هم اقل منه رؤساء عليه هو من افضل الطرق التأديبي .
- سياسة (حافة الهاوية) تستعمل في الضرورة وهي ان تقوم بنفسك لتنفيذ قرار من شان المرؤسين لديك القيام به لتعطي القرار قوة وصلابة

اختتم بقصة واقعية حصلت معي شخصياً لعلها تفيد في هذا المقام :

- الفائدة من هذه القصة ان يكون القيادي او الموظف مبادراً ويفعل ما يطلب منه وزيادة مع مرور الزمن يجد ان هنالك فرص عمل تفتح امامه من دون سابق إنذار على سبيل المثال اذكر هنا تجربة شخصية لي: ((كنت قد قررت ان ادرس في مجال الحاسب الآلي وتخرجت والله الحمد بتقدير مرتفع والله الحمد قرر تبعتها ان ابدأ من الصفر في وقت كان مشروع القرض وعمل مؤسسة خاصة بي متوفر والله الحمد ولاكن احداً لا يستطيع ان يقرر ان يبدأ صاحب محل كبير وناجح من دون ان يتمرس في العمل وعليه اتخذت خطوة جميلة يتخرج منها الكثير وهي ان ابدأ عامل في محل حتى أفهم العمل من جميع جوانبها كيفية العمل والتعامل مع الزبائن وطريقة البيع وشراء البطائع ودفتر الحساب امور كثيرة هذا يعتبر نقله في الفكر الإداري الذي تبنيته نتيجة قراءة مستفيضة في هذا المجال الفكري وعلى رأسهم الدكتور طارق السويدان حفظة الله الذي غير في افكاري الكثير فجزاه الله عني الخير الكثير ان شاء الله ، ومع مرور الوقت والأخلاص في العمل استغرب زبون اعجبه عملي كثيراً على الرغم من ان اجرت العمل كانت قليلة جداً (7 ريال بعد خصم الأجار وتقسيم الربح الخاص بالصيانة على ثلاثة حسبة معقده من قبل صاحب المحل الذي كان مجحفاً في حقي جداً ولاكن صبرت) فقرر هذا الشخص ان يعرفني على مدير مؤسسة لكي اعمل عنده عمل جزئي لمدة ساعتين إلى ثلاث ساعات يومياً رحبت بالفكرة واجريت المقابلة وقبلت التحدي الجديد والنهاية طبعاً كانت في مكتب صغير تحت الدرج في هذه المؤسسة براتب قليل (الم اقل لكم ان ثمن النجاح باهض جداً) ومع الوقت تطورت الأمور حتى اصبح دخلي من هذا العمل مقنع والله الحمد والدرج تركتة للأتوجه إلى مكنتي الجديد الذي اصبحت ادير منه العمل بالكامل . واستطيع ان اقول ان احداً لم يكن يتوقع

ان البداية غير المرضية مع الصبر تنتهي بنهاية سعيدة في زمن السرعة والتعجل ولاكن عندما تتغير المفاهيم المهلهلة في العقل ويعمل لها إحلال بأفكار نيرة تنار بها طرق المستقبل.))

كيف تكون الاجتماعات فعالة

كتاب : كيف تكون الاجتماعات فعالة
الكاتب : ريتشاردي . شانغ + كيفن . كيهو

بسم الله الرحمن الرحيم

أحيكم مرة خامسة في هذا المقال المتجدد دائماً معكم أحبتي في الله والذي سوف نسلط الضوء فيه على الاجتماعات.

*أطراف الاجتماع:

- 1-رائد المشروع : وهو الذي يمثل صاحب المشروع ويقوم بتحديد الأهداف والتوجيه.
- 2-المنسق : يتولى أمر تنسيق وتوجيه الأفراد في الاجتماعات ويتولى التوفيق بين الآراء المتباينة.
- 3-المسجل : يقوم بدور الإداري الذي يتابع المعلومات المهمة وحفظها والتأكد من صحة المعلومات ويتولى توزيعها على المشاركين في الاجتماع.
- 4-المشاركون : يقومون بطرح الأفكار ومناقشتها وتحليل الأمور ووضع مقترحات لخطة التنفيذ.

*المراحل الأساسية للاجتماعات:

التحضير للاجتماع ثم إدارة الاجتماع و تقييم الاجتماع وسوف نقوم بشرح الموضوع بالتفصيل.
جميع الاجتماعات بدون استثناء إذا لم يخطط لها كما ينبغي تبوء بالفشل إذا ما حل ؟

الحل هو إتباع التخطيط الجيد وإتباع أساسيات هيكله الاجتماعات بالمراحل التالية:

1- التحضير الجيد للاجتماعات.

2- إدارة الاجتماعات.

3- تقييم الاجتماعات.

وقبل إن نسهب في شرح هذه المراحل يجب على القارئ الكريم أن يضع نصب عينيه موضوع تخطي العقبات والصعوبات في الأدوار جميعها وذلك بعمل ورقة بسيطة يضع فيها مجالات لا يمكن تطويرها وفي المقابل طرق وحلول تخطي هذه المجالات للمراحل السابقة جميعاً.

مثال : توجيه دفة الاجتماع : من المجالات الصعبة فيها أن النقاش دائماً يحتدم إذا ترك المجال لشخص معين لذا من مجالات التطوير والحلول أن لا ندع لهذا الشخص المجال أن يصل في النقاش إلى مثل هذا المستوى من الاحتدام مع أشخاص آخرين.

أولا - التحضير للاجتماعات:

• دعنا نناقش قضية فشل الاجتماعات . إن من أسباب فشل الاجتماعات أن المشاركون لم يعلموا أن إحضار التقارير معهم أمر مهم مثلاً الإحصائيات وغيرها . ايضاً لم يكن هدف الاجتماع واضح . لم يعلم المجتمعون سبب دعوتهم إلى الاجتماعات . أو لأن الدعوة وجهت إليهم متأخرة .
بدايتاً لكي نقوم بتحضير جيد للاجتماعات نتخذ الإجراءات التالية :

1 / توزيع المسؤوليات قبل عقد الاجتماع :

الموجه:

عليه أن يحدد مكان وتاريخ الاجتماع - وعلية أيضا إعداد مسوده تحضيرية - وتحديد ادوار المشاركين ومسؤولية كل واحد منهم.

المنسق :

علية مراجعة المسودة والخطوات المنفذ منذ آخر اجتماع - إكمال التحضيرات التي يراها ضرورية . - مساعدة الموجه.

المسجل:

مراجعة المسودات والخطوات المنفذة منذ آخر اجتماع - إكمال التحضيرات اللازمة.
المشاركون:

مراجعة المسودات التحضيرية المنفذة منذ آخر اجتماع - إكمال التحضيرات اللازمة.

ب / استخدام برنامج عمل للاجتماع:

تمثل مسودات العمل رأس هرم الاجتماعات في الحقيقة وكل ما كانت واضحة ومطروحة مسبقاً كلما ساعدت في رفع كفاية التوصيات التي يتمخض عنها أي اجتماع. وإليك بنود برنامج الاجتماع التحضيري الذي يقدم إلى المشاركون قبل الاجتماع بفترة مناسبة مثلاً يومين لكي تتضح الرؤية لهم وتتلأشى اغلب الآراء السلبية قبل الاجتماع.

البنود الخاصة ببرنامج الاجتماع التحضيري:

- 1- أهداف الاجتماع. 2- تاريخه 3- الوقت 4- المكان 5- إحصار المستلزمات 6- التحضيرات اللازمة
 - 7- أعضاء الفريق مع ذكر مناصبهم 8- الاجتماع بدعوة من ؟ 9- رقم الهاتف 10- بنود العمل 11-
 - الأمر المطلوب تنفيذه 12- الوقت 13- الأشخاص المسؤولين.
- ملاحظة هامة : تطبع هذه الأمور في ورقة توزع على كل من هو مدعو لهذا الاجتماع...

هل من الضروري أن يهتم المعد للاجتماعات بكل شيء ؟.

نعم إلى حد كبير وهناك أمور مهمة جب على من يعد الاجتماع الاهتمام بها وهي كالتالي :

- 1- إعداد مكان جيد للاجتماع 2- ترتيب أماكن الجلوس
- 3- الإضاءة والتهوية أجليه 4- العناصر السمعية والصوتية
- 5- تجهيز القرطاسيات المناسبة أقلام وأوراق 6- فترات الراحة (شاي وقهوة)
- 7- الأشخاص المساعدين لتأمين مستلزمات الاجتماع.

قبل الاجتماع...

قضية ترتيب الأهداف مهمة جداً بحسب الأولوية والبدء بالعناصر الكبرى عندما يكون المجتمعون حاضري الذهن وكذلك التعامل مع القضايا الملحة بشكل موجز مع التركيز على العناصر القليلة والمهمة.

مثلاً إذا كان الاجتماع بحاجة إلى رأي أغلبية يكون تسلسل الاجتماع بهذا الشكل .. بدايتاً تحدد المشكلة ثم تقييم الحلول ثم التصويت لاختيار الحل الأفضل ثم توزيع المسؤوليات.

برنامج تحضيرى لاجتماع حول تطوير قسم خدمة العملاء

انظر المرفقات للأهمية....

ثانياً - توجيه الاجتماع:

حان الوقت لشرح كيفية قيادة وتوجيه الاجتماعات والآن نحن بصدد شرح مفصل للأدوار الأربعة السابق ذكرها وهي الموجه و المنسق والمسجل و المشاركون...

ا / الموجه:

بدء الاجتماع في الوقت المحدد من الأمور المهمة في عمل الموجه كما عليه أيضا أن يوضح الأدوار الرئيسية للمشاركين والمسؤوليات المترتبة على إعمالهم . أيضا عليه إرساء القواعد الأساسية على المشاركين والمتمثلة في التالي :

- عدم ألقاطعه والالتزام بالصمت عندما يكون دور الآخرين بالكلام.
- عدم انتقاد وتجريح آراء الآخرين.
- المساهمة في الأفكار المقبولة لدى الآخرين.
- البقاء مفتوح الذهن والبعد عن الحكم المسبق.
- بدء الاجتماع وإنهاؤه في الوقت المحدد.
- مشاركة الجميع مطلوبة كما أن سيطرة البعض مرفوضة.
- قبول الاعتراضات عندما تكون مشفوعة بحلول مناسبة.
- القبول بالحل الوسط عندما يكون ضرورياً.
- القبول بسلطة المنسق التي تخوله الحفاظ على القواعد الرئيسية.
- الالتزام بالبرنامج التحضيري وبالوقت المخصص لكل موضوع.

نتابع عمل الموجه ايضاً من أعمال الموجه أن يتبع البرنامج التحضيري ويحتفظ بالسلطة لإيقاف مجرى الأمور وتغيير المسار إذا اقتضت الحاجة لذلك كما يجب عليه أن يكون حصيماً بأن يدفع المشاركون باتجاه القبول بالمسؤوليات بحيث يضمن التزامهم . في النهاية عليه أن يلخص القرارات والتحركات الرئيسية كجزء من المسؤولية العامة والخطوات التنفيذية أصبحت مفهومة وواضحة لدى الجميع وأنهم يسلكون الطريق الصحيح نحو الغاية.

ب / دور المنسق:

- تتركز وظيفته على إدارة مواضيع الجلسة بشكل عام وضبط الوقت... وإليك المهام بالتفصيل:
- ضبط وتنظيم مشاركة الأشخاص في النقاش.
 - مراقبة وضبط الوقت لكل مسألة نقاش.
 - اقتراح طرق البديلة للمعالجة.
 - حماية الأشخاص وأفكارهم.
 - التعامل مع مثيري المتاعب.
 - البقاء حيادي أثناء الاختلاف.

هنالك سؤال مألوف بين الموجه والمنسق...؟

الجواب هو أن الموجه يقود ويركز على المضمون في الاجتماع أما المنسق يدير الطريقة التي يجري عليها النقاش داخل قاعة الاجتماع ويحرص على الحيادية.

ج / دور مسجل الوقائع (الكاتب)

المسجل عليه أن يسجل جميع ما يقال في الاجتماع بشكل مرئي أي كما هو بتفاصيله.. وإليك أدوارته بالتفصيل:

- دور المسجل في المراجعة الدورية مع المشاركين ليتأكد من صحة المعلومات التي يدونها.
- مساعدة المسجل لكل من الموجه والمنسق في الاحتفاظ بالمعلومات.
- وفي النهاية على المسجل أن يلخص أهم العناصر التي نوقشت والقرارات التي تم اعتمادها.

السؤال كيف ننمي دور المسجل ونرفع من اداءه؟ الجواب : أن يقوم المسجل بالتالي:

- يطلب التوضيح لأي نقطة مبهمه ليتأكد من صحة ما يكتب.
- أن يدون النقاط المهمة وليس كل شيء.
- أن يحاول أن يستخدم الكلمات التي قيلت في الاجتماع وليست الكلمات التي يفهمها هو (تحليله الشخصي).

- اكتب بخط واضح واترك مسافة كافية بين السطور.
- لا بأس من إحاطة أو وضع خط تحت الأفكار الرئيسية والقرارات والمقاطع المهمة وآليات التنفيذ.

- لا تنسى ترقيم الصفحات أو الكلام لجرد أنك توافق عليه.
- إذا كان الاجتماع طويل فلا تنسى أن تراجع معهم ما دونته من وقت لآخر.

د / دور المشاركين في الاجتماع

- معرفة الهدف الذي من أجله عمل الاجتماع حتى يتسنى للحضور التحضير للاجتماع.
- تأكيد الحضور عند الموجه وطلب محضر الاجتماع في حال تعذر الحضور.
- الحضور في الوقت المحدد
- الاحتفاظ بذهنية منفتحة والابتعاد عن الحكم المسبق للأمور.
- مساعدة المنسق في الحد من حالات التلهي تشجيع المشاركة الفعالة.
- مشاركة الآخرين في الأفكار الفعالة والمفيدة.
- الدعم والتأييد لإنشاء قواعد أساسية وخطوط منهجية للاجتماعات.
- المساعدة في الحصول على إجماع المجموعة.

الخلاصة :

في نهاية أية اجتماع نخرج بقواعد يجب أن تطبق وهي تمثل نتائج الاجتماع أو ما تمخض عنه الاجتماع والتي تسمى ب (التوصيات) بأن يقول الموجه إن ما خرجنا به هو التالي من هذا الاجتماع ويبدأ في سرد لقرارات المتفق عليها.

سؤال : كيف نزيد من فاعلية هذه الاجتماعات ؟

هنالك أمور تزيد من فاعلية الاجتماع وهي كالتالي :

- خصص وقتاً لتدريب ومناقشة ادوار وتحديد مسؤوليات الموجه والمنسق والكاتب والمشاركين.
- قم بإجراء نوع من التقييم الدوري للاجتماعات السابقة.
- حاول أن توضح البرنامج التحضيري ووقائع الاجتماع في البريد الالكتروني.
- راقب باستمرار مسألة مقدار التوفير في الوقت والجهد والمال عند ممارستك لهذا الأسلوب الجديد في الاجتماعات.
- ابعث برسالة واضحة للجميع تعبر فيها عن التزامك بالوقت المحدد للاجتماع.
- ضع لوحتين إرشاديتين في بداية كل اجتماع واحده تذكر بالبرامج وعناصره ، والتالية توضح في القواعد الأساسية.
- ولابد على المنسق أن يكون حازماً في إدارة الاجتماعات.

وفي الختام اسأل الله العلي القدير ان ينفعنا بما علمنا ويرزقنا الهداية وما كان من خير فهو من الله وما كان من شر فهو من نفسي والشيطان بكل الحب اودعكم وبكل الوفاء التقس معكم في دورات قادمة ان شاء الله لا تنسوني من دعائكم احبتي في الله .

محبكم عصام

www.dawahmemo.com

المرفقات

ملحق (ب)

صفة الاجتماع: بناء فريق العمل

أمتعة:	<ul style="list-style-type: none"> • البدء بمشروع جديد. • إجراء معارف أقرين عمل متدشين الوقلاب. • حدث اجتماعي خارجي.
المسات:	<ul style="list-style-type: none"> • الموافقة على أملاك وأدوار مشتركة وديكل عام. • روية انعقاب غير رسمية. • جبر من الثقة والمشاركة وربنا الدرجة.
المزايا:	<ul style="list-style-type: none"> • بناء علاقة بين أعضاء الفريق تستطيع الثبات في وجه الضغوط والأحوال الطارئة (غير العادية). • المساعدة في إدراك أهمية الكائن. • التقليل من العواجز.
السلبيات:	<ul style="list-style-type: none"> • قد ينظر للفريق المنتخب لأجاء مهمة معينة كفضيع لوقت. • يتطلب مهارات للتعامل مع المواضيع لحدسنا. • كل من الهولك، ملين من العمل.
العدد الأمثل:	<ul style="list-style-type: none"> • من أربعة فما فوق يفضل وضع كل ثنى عشر شخصاً في مجموعة صغيرة.
المحظور:	<ul style="list-style-type: none"> • دمج الأعضاء ذوي البرامج الكامل ضمن الفريق.

ملحق (ب)

نوعية الاجتماع: اتخاذ القرارات

أمتعة:	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار أفضل ثلاثة طرق لتدسية? • خيار غنط الصفات التي يحقق وفورات سعفاً 215 كونه. • اختيار أفضل وسيلة إعلامية للعرض.
المسات:	<ul style="list-style-type: none"> • المشاكسة شرفة بشكل كامل. • الأهداف والمضامير الموسعة لتقارر شطند. • منح العفوية بين الاختيارات والمضامير.
المزايا:	<ul style="list-style-type: none"> • تمتع المشاركين بأوجه أثر من الالتزام والحرارة. • يصبح تطبيق القرارات أسهل في حال إشراك الأشخاص المنتمين في تنفيذها. • التعاون مغلوب عند اتخاذ القرارات المعقدة.
السلبيات:	<ul style="list-style-type: none"> • تكرار التحليل قد يسهم في بقاء استخلاص النتائج. • غالباً ما تكون الحلول المرونة موجهة لمعالجة الأعراض فقط. • يصبح الأمر أكثر صعوبة عند محاولة الحصول على إجماع في الرأي.
عدد الأشخاص الأمثل:	<ul style="list-style-type: none"> • ثلاثة إلى ستة أشخاص.
مُرر وتوجب عليه الحضور:	<ul style="list-style-type: none"> • صاحب القرار النهائي. • المساهمين في القرار.

ملحق (ج)

برنامج الاجتماع التحضيري

أهداف الاجتماع

- 1 .
- 2 .
- 3 .

الرموز:

التاريخ:

الوقت:

المكان:

إحضار المستزمات:

التحضيرات المطلوبة:

أعضاء الفريق:

1 - (الموجه)

2 - (المنسق)

3 - (المسجل)

4 -

5 -

6 -

7 -

8 -

الاجتماع يادعوه من

رقم الهاتف

الأشخاص المسؤولون

الوقت

الأمر المطلوب

نوع العمل

ملحق (ج)

تخطيط الاجتماع

أهداف الاجتماع:

الموجه:

المنسق:

الكاتب:

الوقت: من الساعة ... إلى الساعة ...

التاريخ:

الأعضاء الحاضرون:

1 -

2 -

3 -

4 -

5 -

الأعضاء الغائبين:

1 -

2 -

3 -

4 -

5 -

المهنة

الأشخاص المكلفون

ملاحظات/ نتائج/ القرارات المتخذة

النقاط المطروحة