

إدارة المؤتمرات
(مساهمة من الخبرة العملية)

د. عطية حسين أفندي

" ادارة المؤتمرات "

تمهيد

يتميز النصف الثانى من القرن العشرين بظاهرة كثرة الاتصالات سواء المباشرة او غير المباشرة عبر وسائط عديدة منها المكتوبة، المسموعة، المرئية، او خليط من هذه الوسائط .

وهذه الاتصالات تمتد لتشمل الافراد، المجموعات، المنظمات الاهلية، الدول، المنظمات الدولية غير الحكومية، المنظمات الدولية الحكومية الاقليمية العالمية وعلى رأسها المنظمة الدولية العالمية (الامم المتحدة) ذاتها. وهى تأخذ سواء داخل الدولة او خارجها صوراً عديدة من صور الاجتماعات باعتبار الاجتماعات وسيلة لتحقيق هدف معين وهى تعبر عن الطريقة التى تلتقى بها الاطراف المعنية.

وانما كان يجب حصر عدد وانواع طرق عقد الاجتماعات إلا انه من المعلوم ان طريقة عقد الاجتماع وشكله وتنظيمه واجراءاته وقواعده انما تستند الى طبيعة الاهداف المرجوه من وراء عقده، وانطلاقاً من هذا يمكن اجمال الانواع الرئيسية للاجتماع فى الاتى :-

- ١ (طريقة المشاهدة السريرية (المعاينة) Clinic .
- ٢ (المؤتمر Conference .
- ٣ (المؤتمرات السنوية/ الدورية Convention .
- ٤ (اللقاء العلمى Institute .
- ٥ (المختبرات التعليمية Laboratory .
- ٦ (الحلقة الدراسية Seminar .
- ٧ (الندوة / المنتدى العلمى Symposium .
- ٨ (مؤتمر الاداء Work Conference .
- ٩ (المشغل (الورشة) Workshop .

(١) انواع اخرى من الاجتماعات وتتضمن درامة الحالة Case study ، حلقة
الحديث Colloquy ، المواجهة Conferntation ، املوب المحكمة Court
Technique ، العرض Demonstration ، التدريب والتطبيق Drill and
Practice ، المناظرة Debate ، لقاء المواجهة Encounter ، المحاضرة
Lecture ، تتابع الحديث Incident Process ، الماراثون Marthon ،
تدريب الحساسية Sensitivity Training (١) .

وهذه الدرامة تهتم وتركز على احد انواع هذه الاجتماعات وهو المؤتمر.

الواقع ان المؤتمرات إنما تؤدي دورا هاما لتحقيق اهداف تعليمية مثمرة،
ففي المؤتمرات يتم تبادل المعلومات بين الاعضاء في اثناء الجلسات بل وخارجها،
كما يتم تبادل الخبرات والافكار بين الاعضاء المشاركين مما يعمل على تنميسة
الخبرات التعليمية والاستفادة من اخطاء الاخرين ومهاراتهم، وهي ايضا تعتبر من
الوسائل الفعالة لمعاونة الاعضاء على تعلم مهارات جديدة. مع تحسين المهارات
السابقة كما تتيح الفرصة لاكتساب المعرفة والخبرة في ظروف تدريبية ملائمة .

وتعتبر المؤتمرات وسيلة فعالة لحل المشكلات وان افضل الخبرات التعليمية
تلك التي تنطوي على مواقف حل المشكلات حتى يكتسب الفرد عمقا واستيمارا وفي
النهاية فان المؤتمرات تستدعى روح التعاون والتآزر بين الاعضاء في سبيل تحقيق
اهدافها.

انه مع التطور يزداد حجم الخبرة والمعرفة ويتنوع، ونظراً لان المؤتمرات
تزداد في عددها وتنوع في طبيعتها وتشهد اتجاهات نحو التعقد والتركيب، بسرزت
الحاجة في المنظمة الحديثة الى البحث عن الفرص لتبادل الخبرات والافكار حول
تحسين التخطيط لهذه المؤتمرات وادارتها، بل وصل الاهتمام الى حد ان بعض

الجامعات والتنظيمات والهيئات الامريكية اشرفت على مؤتمرات خاصة بـ "التخطيط للمؤتمرات وادارتها" وفي الوقت ذاته يزودنا علماء الاجتماع بالفكار ومعارف جديدة عن كيفية تصرف الناس في الجماعات وعن قواعد الطرق المختلفة للتخطيط واثارها، وقد انشأت بعض الجامعات ادارات للمؤتمرات حتى تعين القادة في مجتمعاتهم على حل مشكلاتهم الخاصة بالتخطيط للمؤتمرات ولمواصلة البحث عن طرق احث وافضل للتخطيط والادارة.

وهذه الدراسة محاولة، بطريق منسقة منظمة - كما يعتقد الباحث - لوضع بعض المبادئ العامة والحقائق التي اسفرت عنها الدراسات النظرية والخبرات العملية العديده معا حتى يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما يبدو مناسباً بشأنها في المؤتمرات المتزايدة التي يشارك فيها معظم الاساتذة والخبراء والباحثين والدارسين في مجتمعنا، ولعل الباحث يود هنا ان يشير الى قلة ما استطاع الحصول عليه من مصادر في مجال موضوع ادارة المؤتمرات وان كانت الخبرة العملية الشخصية له في هذا المجال قد ساهمت على نحو كبير في اعداد الدراسة على نحو ما خرجت عليه.

وتعالج الدراسة موضوع "ادارة المؤتمرات" في مقدمة وثلاث فصول وخاتمة

على النحو التالي :

المقدمة : المؤتمر .

النقطة الاولى : الادارة في مرحلة ما قبل انعقاد المؤتمر (مرحلة التخطيط).

النقطة الثانية : الادارة في مرحلة انعقاد المؤتمر (التنظيم والادارة).

النقطة الثالثة : الادارة بعد انتهاء المؤتمر . (التقارير والمتابعة).

ثم خاتمة عن خلاصة الدراسة .

المؤتمر

يعتبر "المؤتمر" واحدا من اشهر انواع الاجتماعات حيث يصلح كوسيلة لحشد جموعة كبيرة من الافراد بغرض تداول مشكلة او مشاكل باساليب مختلفة من خلال هذا النوع من الاجتماعات.

وتتعدد تصنيفات المؤتمر فمن حيث الطبيعة والاطراف المشاركة فيه هناك المؤتمر الوطنى بمعنى اقتضائه على اعضاء من داخل الوطن وهناك المؤتمر الدولى فيه يشارك اطراف من خارج الوطن وهو اما يكون مؤتمرا دوليا رسميا او مؤتمرا دوليا غير رسمى وفى كل الاحوال تتعدد الاطراف المشاركة فقد تكون افرادا او جموعات او منظمات او حكومات.

وبداية يوضح الباحث ان الدراسة تستبعد من مجال اهتمامها المؤتمر لدولى^(٢) خاصة الرسمى لانه يدخل ضمن حقل دراسة ادعى للاهتمام وهو الدبلوماسية حيث تستدعى قواعدها لتقرر تشكيل الوفود المشاركة ومستويات هذه المشاركة قواعد الاسبقية وطبيعة الاجراءات والتصويت واولا وقبل كل شئ مسألة السيادة ومقتضياتها والتفويضات والملاحيات وما الى ذلك مما يخرج الى حد ما عن نطاق الادارة فى حد ذاتها وهى موضوع الدراسة الاصلى وان كان ذلك لا ينغى صلاحية ما جاء فى هذه الدراسة عن ادارة المؤتمر للتطبيق على المؤتمر الدولى بعد اخذ خصوصيته فى الاعتبار كما لاينغى ايضا ضرورة مراعاة قواعد البروتوكول وامسول لاتيكيته فى المؤتمرات المختلفه .

كما تختلف المؤتمرات من حيث اهدافها فتصنف هنا الى مؤتمرات سياسية، مؤتمرات فنية (اقتصادية - اجتماعية - ثقافية) ومؤتمرات علمية، وكذلك تتنوع المؤتمرات من حيث نتائجها فهناك القرارات والتوصيات والرغبات وهناك الاعلان لمشترك وكذلك نجد انه قد يكون ناتج المؤتمر مجرد بلورة مواقف وتحديد اتجاهات.

ان طريقة الاجتماع عن طريق المؤتمر تحقق التفاعل فى أقصى درجاته خاصة بالنسبة للمجموعة الكبيرة وتظلل عليها فكرة التشاور Conferring بشأن المشكلة، بشأن الاجراءات، بشأن كفاءة الخطط والقرارات.

ويستخدم المؤتمر لاتخاذ القرارات لحل المشكلات وتزوير فرصة كبيرة للمشاركين لاكتساب خبرات مهنية او وظيفية او ادارية فى موضوع المؤتمر، كما تستخدم هذه الطريقة من طرق الاجتماعات فى كثير من المؤسسات الصناعية والخدمية لعرض وتزوير معلومات مباشرة عن استراتيجيات وسياسات المنظمة فى الفترة الحالية والمستقبلية^(٣).

على اية حال ايا كانت طبيعة المؤتمر ، اطرافه، الاهداف المرجوه من وراء عقده، وايا كان المنظور الذى نطل عليه من خلاله ، فانه ببساطة شديدة يُشكل بناء مؤقتا من العلاقات يستهدف احدث تغيير فى تفكير اعضائه وسلوكهم^(٤) ، بل اننا لانبالغ كثيرا حين نصف المؤتمر بانه من الناحية الهيكلية انما هو جهاز او تنظيم ادارى مؤقت يفرض تحقيق اهداف معينة ومن هنا نجد ان "الادارة" تمثل قاسما مشتركا بين مختلف المؤتمرات وتصبح - اى الادارة - احد المدخلات الهامة Inputs التى تتفاعل فى عملية Process المؤتمر ذاته وتساهم الى حد واضح وملمووس فى ناتج Output ذلك المؤتمر وقد اصبح متفقا عليه الى حد كبير ان ادارة المؤتمر عنصر هام ولاغنى عنه من عناصر نجاح المؤتمر وتحقيق اهدافه.

وهنا تستدعى المبادئ الاساسية فى الادارة لتؤدى فعلها بالنسبة للمؤتمر مثل التخطيط، التنسيق، الكفاية، الفعالية، تحديد الواجبات، التخصص، التندليم وغيرها^(٥).

اولا : الادارة قبل انعقاد المؤتمر (مرحلة التخطيط) (٦)

لاحتياج كل المؤتمرات الى عملية تخطيط واسعة ومفصلة قبل انعقادها بعضها تخطه هيئه من الاخصائيين او هيئتان او مجموعة من الرواد المتطوعيين هكذا. لكن تقدم هذه الدراسة معلومات تفترض ان نوع المؤتمر الذى نتحدث فيه يحتاج الى لجنة لتخطيطه وتنفيذ اهداف المنظمة المعنية من حيث العمل على دماج المشاركين وايجابية مشاركتهم وضمان تحقيق نتائجه.

تنه التخطيط

ولجنة التخطيط هذه تحتاج الى الحصول على مجموعة محددة من التعليمات او الاجابات من الجماعة ذات السلطة فى التنظيم، والمعلومات الخاصة عن الاسئلة التالية او ما يماثلها، تعتبر التفويض الاساسى لرئيس التخطيط ولجنته :

- ما قيمة الميزانية ؟ وما هى الاموال المتوافرة ؟
- ما هى سلطة جماعة التخطيط فى اقرار التزامات معينة؟
- ما هى علاقة جماعة التخطيط بالجماعة التنفيذية فى التنظيم ؟
- ما هى الاتفاقات او الالتزامات التى تمت بالفعل؟
- هل هناك تعليمات خاصة بالوقت والمكان ومدة الاجتماع؟
- هل هناك جلسات مطلوبة (مثل اجتماعات للعمل او ماداب) ؟
- هل هناك تقاليد يجب ان تتبع؟ (مثل غداء رسمى مع احد الاسماء اللامعة).
- ما هى المعلومات التى ما تزال متبقية من المؤتمرات السابقة حول احتياجات المشتركين ورغباتهم؟
- لمن يعقد هذا المؤتمر؟ اهو للاعضاء جميعا ام لصفوة مختارة؟
- وهل هناك التزامات لهؤلاء الذين لا يحضرون ؟ وهل هناك تقارير؟
- ما هى حدود عضوية لجنة التخطيط ؟

ان افراد اللجنة التي تخطط للمؤتمر عنصر مهم جداً. فكثيرا ما يختار الناس لان القادة يعرفون مثلا ان (فلانا عامل يعتمد عليه) أو لانه (يجب ان نحصل على شخص من كل قطاع من التخصصات). وهذه قواعد هامة ومثمرة، ولكن هناك قواعد اخرى من بينها هذه المهارات والاستعدادات التالية:

- (1) آراء خلاقة .
- (2) تفهم احتياجات المشاركين - وجهة نظر العمل .
- (3) معرفة اجراءات الاجتماع - انواع التجمعات وطرق العرض ووسائل الحصول على مشتركين .
- (4) المعرفة والخبرة المتعلقة بالموضوع .
- (5) المهارة في الحصول على المعلومات من المشاركين .
- (6) مندوبون مقبولون عن القطاعات المختلفة من المجتمع او الدوائر والذين يكونون المؤتمر.
- (7) وجهة نظر العلاقات العامة .

وليس معنى هذا ان كل لجنة تخطيط يجب ان تتكون من سبعة اشخاص مختلفين، يتمتع كل منهم بواحدة من هذه المهارات، فقد نجد ان شخصاً واحداً يتمتع بها جميعاً. ويحتمل ان يكون المطلوب ثلاثة او اربعة اشخاص فقط لتحقيق هذه المهارات بشكل كاف. ولكن هناك نقطة هامة وهي ان علينا ان نستخدم قواعد منظمة كهذه في اختيارنا لاعضاء لجنة التخطيط.

المهام الاولى للجنة التخطيط

اذا افترضنا ان لجنة التخطيط لديها مهمة واضحة ، وان معظم المهارات الضرورية ممثلة فيها، فاننا نجد فيما يلي الخطوات الايجابية الاولى التي يجب ان نتخذها :

- (1) إعداد مذكرة ، ويفضل ان تكون مكتوبة، عن الاهداف الطويلة المدى والقصيره المدى، فإنه بالرغم من أن الجماعة تعرف هذه الاهداف ، فإنه من المهم ان تفسرها بطريقة واحدة.

(٢) وضع قائمة بكل العناصر الممكنة للبرنامج، مثل اجتماعات الاعمال او المآدب، وتلك الموضوعات التي يشعر اعضاء اللجنة بضرورة تضمينها فى القائمة .

(٣) تحديد جدول اولى او خطة للمؤتمر، فما هو نوع التجمعات التي تستخدم للعناصر المختلفة (دورات عامة او جلسات، وجماعات العمل وجماعات الميول الخاصة)؟ ولماذا؟ وما نوع وسائل العرض التي تبدو ممكنة (عن طريق متحدث واحد او مجموعة مناقشين وهكذا ...)؟

(٤) اختيار مكان وزمان المؤتمر، إذا لم يكونا قد حددا بالفعل . ويجب فى هذه الحالة ان نوازن بين المكان البعيدوبين المساوئ التي تترتب على الوقت الذي يضيع فى الانتقال وماهى الضغوط التي يحتمل ان يتعرض لها المشتركون؟ ومتى تظطر الامهات للعودة باطفالهن من المدارس؟ وهل سيتعرض الرجال لمضايقات اتصالات مكاتبهم؟ كذلك يجب دراسة التوقيت بالنسبة للاجتماعات الاخرى للمنظمة المشابهة او المرتبطة بها، والتي قد تدعو نفس المشتركين فى هذا المؤتمر كما يجب بحث علاقة الاجتماع بالإجازات او الالتزامات الموسمية الاخرى.

(٥) إعداد ميزانية. غالباً ما يقدم الى لجنة التخطيط الرقم العام للميزانية، ولكن لابد من اعداد ميزانية عملية مفصلة. ويمكن ان نصنف موضوعات الانفاق الى حد ما على النحو التالي :

قبل المؤتمر

<u>خاصة بالاعلان والتطوير</u>	<u>إدارية</u>
الطباعة	الادوات الكتابية واجر البريد
اجر البريد	التليفون
المآب	لوازم المكتب
البرامج	مساعدات السكرتيرية
<u>العلاقات العامة</u>	<u>خاصة بالتخطيط</u>
الترفيه	اجتماعات اللجان
نفقات السفر	نفقات سفر اخرى
	<u>البرنامج</u>
	مواد (مساعدة للاجتماع)
	مواد للمشاركين في البرنامج.

اشياء المؤتمر

<u>خاصة بالبرنامج</u>	<u>إدارية</u>
الاجور ونفقات المتحدثين والضيوف	لوازم (التسجيل، الشارات إلخ) التخزين
اجور الوسائل البصرية المساعدة	مشالات
شراء ادوات مساعدة للاجتماع	الخدمة
(السبورة والخرائط... إلخ)	التجهيز
اجر المكان	مساعدات السكرتيرية
	تامين
	استعادة الاشتراكات
	سفر الهيئة

بُعد المؤتمر

إدارية

الشحن

إعداد التقارير

البريد وارسالة التقارير

الطباعة

(٦) تحديد الجماهير التي سيتم الاتمال بهاء وكيف

ان كل مؤتمر له جمهوره، وهم الذين يحضرون بالفعل، وهؤلاء الذين يجب ان يحضروا ولكنهم لا يستطيعون، وهؤلاء يتأثرون بما يفعله المشتركون بعد المؤتمر (وغالباً ما يكون رؤساء هؤلاء المشتركين هم الذين يستطيعون ان يساعدوا في تطبيق ما اسفر عنه المؤتمر او يقفوا في وجهه) .

(٧) إنشاء هيئة تخطيط المؤتمر .

يجب ان تكون هناك منظمة لتخطيط اي مؤتمر. وقد تتألف من شخصين ، او قد تتكون من عديد من اللجان، وهاك بعض اللجان وعملها :

لجنة البرنامج

وهي مسؤولة عن تطوير خطة البرنامج بالتفصيل وايجاد الاعضاء للندوات والخطب، وجمع قادة المناقشات والمسجلين، وإعداد صيغة البرنامج المطبوع وجمع اعضاء التدريب للمؤتمرات.

لجنة التنظيم

وهي مسؤولة عن توفير المكان الضروري، والادوات اللازمة، ومن بينها الكراسي والمناضد والسبورات والاقلام، كما انها مسؤولة عن الاتمالة بالفندق فيما يتعلق باعداد الوجبات وترتيب اماكن النوم. وكذلك قد تشمل

مسئولة عن ضيافة المشتركين وتقديم الخدمات لهم، وقد تشمل على هيئة للتسجيل بالرغم من ان هذه اللجنة غالباً ماتكون لجنة بنمطه .

لجنة التقارير

وهي مسئولة عن تحديد مايجب ان يحرر اثناء الاجتماع وبعده، واتخاذ الاجراءات لتحقيق ذلك. واذا استخدمت جماعات العمل، فابها تكون مسئولة عن جمع المسجلين وتدريبهم وايجاد طرق للوصول بالتهاور إلى نقطة مركزية كما هو مطلوب، وقد تكون مسئولة ايضاً عن اعماله. او تقارير ما بعد المؤتمر.

لجنة التقييم

وهي مسئولة عن تقرير فعالية التخطيط، واللجان المنخفضة للمؤتمر نفسه، وجمع البيانات عن المشكلات الجديدة، والاحتياجات الجديدة التي تستخدمها المنظمة في التخطيط مستقبلاً. وقد تعد هذه اللجنة ومائل تقصى الحقائق لكي تستعمل قبل المؤتمر، وفي اثنائه، وبعده، وقد تنظم جداول المقابلات التي تجرى اثناء المؤتمر، وقد تعد المعلومات وجمعها بعد المؤتمر.

لجنة المعارض

وهي مسئولة عن تنفيذ سياسة العرض كما تقرها لجنة التخطيط للمؤتمر او اللجنة التنفيذية للتنظيم. وتتمتع بالمسئولية بطرق مباشرة او عن طريق افراد لجمع المعارضين، وتعد المكان، وتطور الخطة المدروسة، وتقتصر ساعات العرض، وتنظم عروض الافلام، وتعد ميزانية المعرض او ما كانت المعارضات باجر، فعلى هذه اللجنة ان تحدد الميزانية والخصم المنتظر للمؤسسة).

لجنة الضيافة

عندما تكون هذه لجنة منقطة، فهي مسؤولة عن اوجه النشاط الاجتماعى (حفلات الاستقبال وحفلات العشاء) وتحية المشتركين وكذلك اوجه النشاط الخاصة مثل الرحلات الى ميادين العمل والخدمات للمُشتركين.

لجنة خدمات المؤتمر

فى بعض المؤتمرات الكبيرة تنضم اللجان جميعاً تحت إشراف رئيس واحد حتى تقدم كل الخدمات للمُشتركين - مثل ترتيبات السفر، والخدمات الاختزالية للوفود ، واعداد الوثائق وتوزيعها، واعداد مرافقين للاشخاص الذين هم على قدر كبير من الاهمية، وتزويد مكتب الاستعلامات ومكتب التسجيل بالرجال.

لجنة التسجيل

غالباً ما يعهد بالتسجيل الى لجنة منقطة او مجموعة من الموظفين . وبالنسبة للمؤتمرات فى المناطق الاساسية ، نجد ان المؤتمر المحلى، ومكتب الزوار يقومان عادة بالمساعدة، وذلك بتقديم الافراد والوسائل للتسجيل. وكثير من التنظيمات التى تعقد اجتماعات كثيرة لديها هيئة موظفين دائمة. ومعظم الجامعات تقدم خدمات التسجيل للمؤتمرات التى تعقد فى حرم الجامعة. ومع ذلك فإن اغلبية كبيرة من اجتماعات التنظيم المقيمة تحتاج ان تقدم شخماً او لجنة للتسجيل .

لجنة العلاقات العامة

فى بعض الاحيان تكون عبارة عن لجنة واحدة ، وفى بعض الاحيان تكون عبارة عن عدة لجان. ومهمة هذه اللجنة هى اقامة الاتصالات المثمرة والعلاقات مع كل الجماهير التى يريد التنظيم والمؤتمر الاتصال بها ... وقد يشتمل هذا على الجماعة المحلية، والجماعة المضيفة، والتنظيمات ذات

العلاقة بهذا التنظيم ، وفى بعض الاحيان تقوم هذه اللجنة بمهام الدعاية والترويج، ولكن هذه المهام تنظم عادة فى لجنة الدعاية.

لجنة الدعاية

تتضمن اعمالها الدعاية للمؤتمر الى :

(أ) الاعضاء الاكفاء

(ب) واعضاء المنظمة

(ج) والآخرين فى نفس الميدان

(د) والجماعة التى تستضيف المؤتمر

(هـ) والمنظمات المشابهة

(و) والجمهور العام

ومثل هذه اللجنة ترتب والمنظمات الجرائد المحلية والقومية بالانباء، وترتب امكنة التليفزيون والاذاعة، وتعد وتوزع الانباء إذا كانت مناسبة. وغالباً ما ترتب هذه اللجنة لنشر أعمال المؤتمر فى صحيفة المنظمة او الصحيفة المهنية.

٨ - وضع سياسات إضافية إذا تطلب الامر

إن التعليمات التى ترد من قيادة المنظمة قد تحدد كل السياسات الضرورية للخطة، ولكن يحتمل ان تظفر لتحديد عدد من السياسات فى مسائل مثل المعارض فمثلا .

من النى يجب ان يسمح له بأن يعرض؟ ما مساحة المكان النى يمكن او يجب ان يستخدم للمعرض؟ هل يجب أن تكون هناك معارض مجانية واخرى غير مجانية؟ وإذا لم تكن مجانية فما هو رسم الدخول؟ وما هى النسبة التى يجب ان تكون بين المعارضات الثقافية والتجارية؟ وماهى العلاقة التى يجب ان تكون بالنسبة

للبرنامج (ساعات العرض)؟ وما هي ملطة لجنة المعارض بالنسبة للجنة تخطيط
المؤتمر؟

وتتضمن مرحلة ما قبل انعقاد المؤتمر أيضا اعداد برنامج التدريب
للموظفين او الاداريين، فمن المستحسن ان تكون هناك جلسة او جلسات للتعليمات
والتدريب للموظفين قبل عقد اى مؤتمر، ويجب ان يشتمل البرنامج على ما يلي:

- ١ - ملاحظات مختصرة من جانب رئيس المؤتمر او منظمه .
- ٢ - الإشارة إلى اهداف المؤتمر والخطط والادوار المختلفة للعاملين، والجدول
والتحقق من رؤساء الوحدات.
- ٣ - تعليمات وظيفية، كل رئيس وحدة يوجه التعليمات إلى العاملين معه.
- ٤ - مناقشة كاملة للجماعة عن النقاط موضع الاهتمام المشترك.

وكثير من المنظمات تعقد اجتماعا سنويا، او مؤتمرا سنويا او كل عامين.
وهذه الاجتماعات تعقد غالبا فى مناطق مختلفة من البلاد فى كل مرة. ومن بين
النتائج التى ترجى من كل هذه الاجتماعات العلاقات العامة الطيبة، تزايد هيبة
العضوية فى الوحدة المحلية التى تستضيف المؤتمر. وترجى نفس النتيجة عندما
يجتمع اى تنظيم حكومى فى اماكن مختلفة، او اى تنظيم على مستوى المحافظة فى
المدن المختلفة.

وفى مثل هذه المواقف حيث يجند عدد من الناس المحليين ليعملوا فى
الترتيبات المختلفة وفى اللجان الإدارية، يمكن ان تصبح جلسة التعليمات
السابقة للاجتماع حدثا كبيرا. وقد دلت التجربة على انها تستحق وقت رجال
التخطيط وجهدهم، بالنسبة للدرجة العالية من الانغماس والمكافأة التى تتيحها
لهؤلاء الذين يشتركون.

ثانيا : الادارة اثناء انعقاد المؤتمر (تنظيم التهيئ)

عرضت الدراسة فيما سبق لتنظيم التخطيط والوظائف المختلفة التي يجب ان تمارس فيه، وقد يكون لجماعة التخطيط ادوار مختلفة او قد لا يكون لهم دور على الاطلاق في المؤتمر ذاته، ومن ثم يشكل تنظيم جديد بهدف ادارة المؤتمر فقد نجد مثلا ان نائبا لرئيس المنظمة يقوم بعمل المقرر في المؤتمر، او ان رئيس لجنة التخطيط قد اصبح واحدا من قادة المناقشة العديدين ، انه من المهم جدا ان ندرك حقيقة ان تنظيميا جديدا يوضع ويشكل لكل مرحلة من مراحل المؤتمر.

لقد اعتدنا ان نرى المؤتمرات تتكون من فريقين شديدي المعارضة بعضهم لبعض، فيجلس احد الفريقين متشامخا وينظر إلى الفريق الاخر في تعال. في حين يجلس الفريق الثاني في مقاعد المائلة ناظرا الى اعلى والامل يحدوه. ويعتلسى الفريق الاول المنصات ملوحاً بأيديه يصب اكواب الماء التي يشربها في خطب واحاديث يعتقد ان الفريق الاخر يريد ان يسمعها او يجب عليه سماعها. وهنا يجلس الفريق الثاني قلقاً مرة ومحتجاً او متضجراً او معترضا مرة اخرى.

وبعد عقد اجتماع أو اجتماعين يبدأ البعض في التخلي عن الحضور ، ويتترك اخرون اماكنهم في وسط القاعة ليجلسوا على الاطراف، ويتجول البعض الثالث هنا أو هناك ، وقد يغقد البعض صبره فيزعم عدم حضور المؤتمرات نهائياً.

أما اليوم فإن المؤتمرات تواجه ما يحتاج الفرد والجماعة إلى تحصيله مواجهة ناجحة. ولم يعد جمهور المؤتمرات كتلا صماء، بل إن له مكانه الدينامي في تصميم الاجتماعات ، فهو وحدة وظيفية تتعاون مع هيئة التخطيط ومع الافراد المعنيين.

ويمح هذا سواء أكان الهدف الاساسى من المؤتمر ان يجمع كل عضو ما يحتاج اليه من المعلومات، أم كان الهدف أن يقوم المؤتمر مجتمعاً بإجراء أو آخر مثل اتخاذ القرارات أو إعداد التقارير .

ولكن كيف نشجع الاعضاء على هذا الاسهام الفعال؟
يتأتى ذلك بمعالجة المشكلات التالية التى تشترك فيها كل المؤتمرات الحديثة :

(أ) تشكيل جماعات العمل .

(ب) تنظيم الاتصال بين وحدات المؤتمر المتعددة .

(ج) التنظيم والاداره .

اولا : تشكيل جماعات العمل

أصبح اعضاء المؤتمر اليوم يقضون فى الجماعات الصغيرة وقتاً اطول مما يقضونه فى الاجتماعات الكبيرة، وأسباب هذه الظاهرة واضحة للعيان، فالجماعة هى القاعدة الاساسية لحياة أى مجتمع. ويمكن أن يطلق عليها اسم "ذرة البناء"، ويستطيع كل عضو فى المؤتمر ان يقوم بدور إيجابى فى جماعة العمل الصغيرة فيسهم مع المجموعة بتفكيره وخبرته.

وسرعان ما تتحقق ، عند معالجة المشكلات الكبرى مثل رسم السيامة العامة، من أننا لانستطيع القيام بعمل كبير ما لم نقسم العمل بحيث يستطيع بعض الاعضاء ان يقوموا بجزء منه ، ويستطيع البعض الآخر القيام بجزء ثان، وهكذا.

وتزيد الحاجة الى سرعة تقسيم العمل مع تعيين اشخاص أو مجموعات للقيام به، كلما كان دور انعقاد المؤتمر قصيراً. وعندما يستمر المؤتمر عدة ايام وتتسع فرص الاختيار يمكننا، فضلا عن تشكيل جماعات العمل، أن نعقد الكثير من

الجلسات فى وقت واحد فتكون الجلسات وحدة قائمة بذاتها، مثلها فى هذا مثل
النشرات والافلام وما أشبه.

وقبل انعقاد المؤتمر يتم تبادل المراسلات بين هيئة التخطيط وبين من
سيحضر الاجتماعات من أجل تزويد هذه الهيئة بمعلومات أساسية ممن تتوقع
اشراكهم، ولذا تستطيع ان تشكل منهم بعض الجماعات مقدما. ولكن يجب الا تشكل
كل الجماعات قبل انعقاد المؤتمر خاصة اذا كنا قد وضعنا له سياسة معينة،
ويرجع هذا الى انه قد يظهر فيما بعد أن لدى بعض الافراد ميولا شخصية قوية
لاتتضح فى الاتمالات السابقة للمؤتمر، وهذه الميول قد تعقدها التشكيلات التعسفية.

ويحتمل ايضا ان تظهر فى اثناء الاجتماعات أنواع من المشكلات لم يكن من
السهل التنبؤ بها مقدما، فقد نجد أن السياسة التى عبر بها البعض عن حل مشكلة
جماعية فرعية قد أصبحت مشكلة تحير الجميع فيطلبون أن يتخذ فيها إجراء فى
التو واللحظة. وفى هذه الحالة يمكن تنظيم اجتماع عام قبل أن نمح أية جماعية
صغيرة فرمة معالجة المشكلة بطريق أو بآخر .

ونتناول الان (الاجتماع) فى هذا النوع من المؤتمرات التى تهدف أساسا إلى
تزويد الاعضاء بالجديد من المعلومات. فكثيراً ما سمعنا نقدا يقول إن جماعات
المناقشة فى المؤتمرات السنوية تبدأ دائما من نفس النقطة وتدرس ذات
الموضوعات وتهمل اخرى كعادتها كل عام. وعندما نناقش (الاجتماع) ويتوافر لنا
مستوى كاف من الخبرة والتفكير التحليلى نستطيع علاج هذا النقد، على الرغم من
أننا أحيانا نلتزم بتشكيل الجماعات الصغيرة وفق اسى معينة مثل التخصصات
المهنية، فقد نجد هناك اتجاهات إلى حضور فئات مهنية مثل رجال الاعمال، أو
الاطباء، أو رجال الدين) فإن إيفاد المنظمات المختلفة للمبعوثين من المهين
الشائعة لديها (مثل رجال المبيعات ومديرى الادارات، أو السكرتارية، وما أشبه)

قد يشكل أساساً لانتهيار المؤتمر ، إذ ينظر الاخصائيون المططوعون اليهم على أساس أن مشكلات الاحصائيين تختلف عن مشكلات المحترفين.

وقد توجد بين الاعضاء هوة واسعة من حيث المعرفة والخبرة فيحتاج بعضهم الى مساعدات اساسية، ويطلب آخرون مناقشة الافكار الجديدة، ويرغب البعض فى مناقشة كيفية الاستفادة من نتائج البحوث الحديثة فى ميدان الطب، أو العلاقات الانسانية ، أو العلوم السياسية ، أو أى ميدان آخر .

وهنا نجد أن مشكلة اختيار الوقت وطريقة تقسيم الاعضاء الى جماعات قد عاودت الظهور. ولكن اذا كان هدف المؤتمر تقديم المعلومات الجديدة، وجب علينا ان نطلب من أعضائه سلفاً أن يختاروا جماعات تعليمية معينة قبل ان يبدأ المؤتمر دورته. كما ان الاتصال عن طريق المراسلات مع الاعضاء المتوقعين قبل انعقاد المؤتمر يحيطهم علماً بأنواع المعلومات والخدمات التى سيوفرها، وعلى لجنة التخطيط بدورها أن تكتشف ميول الاعضاء، وتوجيههم الى المسائل ومدى اسهامهم فى أعمال المؤتمر.

وإذا شكلت الجماعات التعليمية قبل بدء المؤتمر استطاعت لجنة التخطيط أن توفر الاماكن المناسبة للاجتماعات وسهل علينا تخطيط مواد البحث ومصادر المعلومات الميسورة، وتأكدت من أن كل المستشارين المطلوبين سيكونون فى متناولها إلخ ... وفضلاً عن هذا فإن اختيار المشاركين لجماعات تعليمية معينة قبل انعقاد المؤتمر بوقت كاف، يدعم شعورهم بالولاء لهذه الجماعات، فيرغبون فى البقاء فى جماعات العمل التى اختاروها بأنفسهم. فالأساس العام وراء تشكيل الجماعات فى المؤتمر هو ان تتكون وفقاً للطريقة التى يستطيع بها الاعضاء معالجة مشكلاتهم بأقصى فاعلية.

شانيا : تخطيط طريقة الاتمال

المؤتمر تجربة للعمل التعاونى، ولهذا يجب ان تتغير بعض تفاصيل خطته من يوم آخر كلما دعت الحاجة ، ولكى تتوافر للمؤتمر هذه المرونة نحتاج إلى نوع من أجهزة الاتمال داخل المؤتمر، ويمكننا خلال الاجتماع التوجيهى أن نبين لهيئة الاخصائيين، ولجنة التخطيط والفرق الجماعية الطريقة التى تتكامل بها مع الجهاز الوظيفى مجتمعا.

ونستطيع ان نعد قوائم باسماء الاشخاص المسؤولين ونوع المعلومات التى يمكن ان يقدمها كل واحد منهم، وذلك قبل أن تبدأ الاجتماعات. كما نستطيع إعداد نشرة او مجلة تلخص نشاط المؤتمر وتعلن عن اماكن اجتماعاته بمفصلة مستمرة. وبمجرد أن تنتهى إحدى دورات الانعقاد ينشر وصف تفصيلى مختصر عما تم فى هذه الدورة واعضاؤها وشروط عضويتها.

ويمكن أن نساعد بناء المؤتمر مجتمعا اذا دعونا - فى اثناء دورة الانعقاد - إلى حلقات قصيرة للبحث ومقابلات واجتماعات عامة. وبهذه الطريقة نمكن المشتركين من الاحاطة دائما بنواحي النشاط الجماعى فتستطيع الجماعات المستقلة ان تهتم بالهدف المشترك وتكون الدعوة لمثل هذه الندوات كلما دعت الحاجة ، وانسب وقت لها ، بعد الغذاء، او قرب نهاية اليوم .

ثالثا : التنظيم والادارة

تتضمن هذه النقطة عديدا من المسائل :

- ١ - التعليمات للمتحدثين .
- ٢ - تجربة الجلسة العامة .
- ٣ - اجراءات التسجيل للمؤتمر .
- ٤ - اتصالات المؤتمر .
- ٥ - عمل المسجلين .

٦ - نمط الادارة .

٧ - التعليمات الوظيفية لقاده المناقشات.

٨ - مسائل تنظيمية وشكلية .

(١) التعليمات للمتحدثين

يفترض كثيرون من رؤساء المنظمات انه من السخف ان نضيق المتحدث الخارجى او الشخصى ذا الامكانيات بتضييع وقته بالتعليمات قبل الاجتماع. وهذا افتراض خاطئ، فالشخص الهام البارز عادة مايكون قد وصل الى مركزه الحالى نتيجة لقيامه بعمله كاملا دقيقا حيثما يتطلب هذا العمل.

والمتحدثون يرغبون فى ان تكون لديهم هذه التفاصيل فى وقت مبكر كلما

امكن ذلك :

١ - طبيعة الاجتماع .

٢ - من الذين سيحضرون وكم عددهم .

٣ - طبيعة التنظيم الذى يقوم بالاشراف .

٤ - الخطة العامة للبرنامج .

٥ - الموضوع الذى سيفطيه .

٦ - طريقة العرض المقترحة .

٧ - الوقت والمكان المخصص لظهوره - ويتضمن وقت البروفة او وقت التعليمات.

٨ - علاقة عرضه ببقية البرنامج .

٩ - ماذا تأمل لجنة التخطيط ان يسفر عنه هذا العرض .

١٠ - لم يعتبر الشخص مناسبا للمهمة ؟

١١ - نبذة عن تاريخ المنظمة والمؤتمرات السابقة وحلقات الدراما التى عقدها .

وبعد قبول المتحدث للمشاركة يمكن موافاته ببعض المعلومات الخاصة

بجلسات التعليمات قبل الاجتماع، وكذلك تفاصيل عن السفر والنفقات والإقامة

والتعليقات التي تردت عن الاهتمام مُقما بظهوره ووجوده، وبعض افكار نشعر ان
المشاركين يودن تضمنيها العرض الذي سيقدمه.

وعند وصول المتحدث يجب، إذا كان هذا ممكنا، ان نرتب لابلغه بالتعليمات
قبل ظهوره. وهذه التعليمات يجب ان تعرفه ب :

- ١ - الحاضرين فعلا ومن هم المشاهدون .
- ٢ - كيف يمضى البرنامج .
- ٣ - اى شئ حدث قد يؤثر فى المضمون او العرض الذى انتواه المتحدث وخطط له،
مثل مشكلات معينة قد يريده الاشارة اليها او موضوعات قد يريده تجنبها
فيها .
- ٤ - خطط لتناول الاسئلة والمناقشة .
- ٥ - توضيح من سيشاركه فى المنصة .
- ٦ - من هو رئيس الاجتماع الذى يقدم المتحدث .
- ٧ - عرض دقيق لخطه الاجتماع والتوقيت .
- ٨ - معلومات عن العوامل المساعدة للاجتماع (مثل اجهزة تسجيل، والمعرض ،
والجداول) والتي سوف تكون تحت يده.
- ٩ - اية مشكلة جديدة قد تكون لدى المتحدث .
- ١٠ - وصف اعداد المرح والقاعة (إذا لم تكن هناك تجربة (بروفة) .

ومثل هذا العمل قد يستغرق من نصف ماعه الى ثلاث ماعات . وكثير من
التنظيمات تستخدم الفطور والعشاء لمثل هذا العمل وقد وجد هذا مثمرا.

(٣) تجربة الجلسة العامة

من المهم جدا ان تأتى بالمتحدثين والمناقشين الى قاعة الاجتماع قبل
الاجتماع بوقت كاف حتى يالفوا المكان، وحتى تكون لديهم بعض الدقائق التى
يرتاحون فيها قبل ان يظهروا. واذا شعرنا بان (الضيف المتحدث الهام جدا) قد

يرفض ان يطلب منه إجراء تجربة، فإننا نستطيع، دون حرج ، أن نطلب منه أن يتعاون في تجربة قصيرة للفنيين ، الذين يريدون معرفة مستوى صوته. ومعظم المتحدثين ذوي الخبرة يتوقعون هذا النوع من التجارب، وهو يتيح لهم فرصة ان يتعرفوا على مشاعرهم عندما يقفون امام المنصة المعينة ويتحدثون امام هذا الميكرفون المعين .

وإذا كنا نجرب احدى الجماعات ، فقد يكون من العوامل المساعدة ان نجهز مائدة الاجتماع، ونجعل اعضاء المجلس يجلسون فعلا في الاجتماع. ويمكن ان نتركهم يستخدمون الميكروفونات. ونختبر الدورق الخاص بالماء، ومنفضات السجاير، وكراسات المذكرات، والاقلام، فهذا هو الوقت المناسب لاية تعديلات نهائية. وإذا تبين لنا ان هذا الترتيب لا يبدو على مايرام، فيجب ان نعيد ترتيب الجداول حتى يستطيع المستمعون أن يروا كل عضو في المؤتمر.

(٣) اجراءات التسجيل

ان جو الاجتماع كله يحدد الطريقة التي يتم بها التسجيل والتوجيه. فعادة ما يكون اول اتصال للمشارك بالمؤتمر، وأول انطباعات عنه في الوقت الذي يتم فيه التسجيل . فإذا مضت اجراءات التسجيل في دعة وهدوء، وبدا ان الموظفين يعرفون مايفعلون، فإن شعورا بالثقة يستقر في نفس المشارك. اما إذا كانت عملية التسجيل مضطربة ، فإن المشارك ينفعل بشعور قلق ، ومن ثم تتضاعف صعوبة مهمة المشرفين على البرنامج. وها هي ذى بعض الارشادات العامة لاصلاح اجراءات التسجيل :

- ١ - يجب تسجيل الاشخاص قبل المؤتمر حيثما امكن ذلك .
- ٢ - تحدد عدد الوظائف الكثيرة المختلفة التي يجب ان تنجز (تحصيل الاشتراكات، كتابة اسماء الشارات على الالة الكاتبة ، توزيع البرنامج ، ملء بطاقات التسجيل).

٣ - تحدد عدد الوظائف الكثيرة التي يمكن ان يقوم بها شخص واحد دون تعطيل.
فمثلا ان الذي يكتب (الشارة) على الالة الكاتبة يجب الا تحدد له مسئولية
اخرى ، ولكن موزع البرنامج يمكن ايضا ان يقوم بتوصيل ادوات اخرى للعمل
دون ان يعطل التسجيل .

٤ - اذا كانت هناك اعداد كبيرة يجب تسجيلها، فيجب تدريب المسجلين على
معالجة مواقف معينة ووظائف معينة. ويمكن ان ينتقلوا الى امكنة اخرى
للقيام بنفس الوظائف. فمثلا - لنؤلف فريقا للتسجيل يتكون من ثلاثة اشخاص
لتسجيل الافراد من ١ إلى ح ، و اخر من خ إلى ش ، وهكذا. ويقوم المسجل
رقم واحد من الفريق بأخذ بطاقة التسجيل وبفحصها ويقدم للمشارك برنامج
او ادوات المشترك. ثم يسلم بطاقة التسجيل للمسجل رقم ٢ ، فيقوم بكتابة
الشارة على الالة الكاتبة، ويسلم الشارة وبطاقة التسجيل الى المسجل رقم
٣، ويقوم المسجل رقم ٣ بوضع الشارة في الصندوق، ويجمع الاشتراكات ويضع
البطاقة في الدوسيه. وفي هذا المجال يمكن للمسجل رقم ٢ من القسم الذي
يسجل من حرف ١ الى ح ان ينقل الى القسم الذي يسجل من خ الى ش دون ان
يضطرب أي شيء إذا تطلب عبء النقل أي تغيير، أو اثناء المشاء أو اية
فترات ضرورية اخرى للراحة .

٥ - استخدام بطاقة (او صورة منها ان امكن) بدلا من القوائم . ويمكن للجداول
الحديثة ان يعمل بها بالتسجيل الابجدي للبطاقات في مكتب التسجيل.

ومن المفيد ، اذا امكن ذلك، ان نخطط لعملية انهاء التسجيل مع موظفي
المؤتمر او اية جماعة اخرى ، وفي اغلب الاحيان تجتمع الادارة او اللجنة
التحضيرية قبل الموعد المحدد بيوم، ويمكن ان يحددوا عملية التسجيل المبكرة.

(٤) اتصالات المؤتمر

بالإضافة الى توصيل الافكار فى الاجتماع، فان هناك عدة انواع مختلفة من الاتصالات يجب ان يهتم بها رجال ادارة المؤتمر ويمكن اجمال هذه الاتصالات فى اربع انماط :

- اتصالات من الادارة الى المشاركين .
- الاتصالات بين الجماعات الفرعية والجماعة كلها .
- توصيل التفاصيل الاساسية والمعلومات .
- الاتصالات باللجنة المختصة بشأن الروح المعنوية والجر والمشاعر وتختلف طرق التوصيل بطبيعة الحالات باختلاف نوع الاتصال ذاته والهدف منه .

(٥) عمل المسجلين

من المهم جدا تدعيم كيان وظيفه المسجل. ونحن نشير إلى انها وظيفه قياده ، لاهميه تافهه. فيجب ان يشجع المسجلون على مناقشة الاعمال الخاصة التى سيقومون بها مثل التسجيل اثناء الاجتماع واعداد المادة للتقارير النهائيه او اعمال المؤتمر. ومن المهم ايضا مناقشة علاقة المسجل بقائد المناقشة والاعضاء الاخرين فى فريق القيادة. وهذه النقاط تنكشف فى الجلسة السريه للمسجلين :

- ١ - ان تسجيلات القرارات التى تقوم بها كل جماعة تعتبر من الإمكانيات الضخمة للمؤتمر .
- ٢ - يجب ان توجز المناقشة فى فقره، او فى شكل خطوط عريضة، لافى تقرير حرفى. ويمكن أن تسجل بطريقه انتقائيه وذلك بمحاولة مثل أن يعنون احد الاعمده بكلمه (مشكلات)، واخر تحت عنوان : (الاتفاق والقرارات)، وشالث تحت عنوان : (افكار عامه) وهكذا .
- ٣ - يجب تقرير الافكار المتصارعة وكذلك تلك التى يجمع الرأى عليها. وذكر المشكله ، وتدريب النقاط الكبيره للاتفاق وعدم الاتفاق وكذلك الخاتمه او ماتم الوصول اليه.

٤ - إذا كان هناك شك في رأى الجماعة حول نقطة معينة فتتيم مراجعة دقة ما سجل .

٥ - استخدام عناوين موحدة للتقارير ، مثل (نوع الجلسة) ، (التاريخ) ، (اسم القائد) ، (اسم المسجل) .

(٦) نمط الادارة

نجد العمل الادارى هنا يأخذ واحدا من النمطين التاليين :

١ - نمط الإدارى الفرد :

٢) وفيه يعمل مع الرجل الفرد الذى يقوم باعمال التنسيق والتنظيم واحد أو اثنان. وكل مشكلات الإدارة تصفى عن طريقه هو شخصيا، وهو لا ملة له بالبرنامج ولكن يتناول كل شئ آخر أو ...

ب) مدير المؤتمر الذى ينسق عمل مجموعة من رؤساء الوحدات او رؤساء الإدارات. وهؤلاء الرؤساء معروفون (يحددون) لكل من يهمهم الامر.

٢ - نمط اللجنة الإدارية او اللجنة التحضيرية . والتى تعالج فيها كل وحدة الجزء الخاص بها من العمل، ويجتمع رؤساء الوحدات بصفة دورية لفحص ما يشار به. وكل رؤساء الوحدات يبعثون بتقاريرهم الى مدير المؤتمر او رئيس لجنة التخطيط .

(٧) التعليمات الوظيفية لقادة المناقشة

على فرض اننا قد جمعنا افضل قادة ممكنين للمناقشة، فسوف يكونون ولاريسب اناسا مدربين ذوى خبرة .. لذلك فإن مهمة التعليمات هى مساعدتهم على ان يناقشوا معا تجنب المواقف المحرجة المختلفة، وطرق العمل مع الاعضاء الاخرين فى فريق القيادة (ويحتمل ان تكون هذه فكرة جديدة بالنسبة لهم)، والمقترحات الخاصة بالاجراءات، ومشكلات الترتيبات الفيزيائية (الجلوس ، والمساعدات البصرية وماشابه ذلك)، ومساعدتهم على تنسيق مثل هذه الإجراءات كشر ضرورى

للتقارير، وأن نعطي كل قائد شعوراً بأنه واحداً من كثيرين في الفريق والذين يعملون معاً في هذا المجال. وها هي ذى بعض النقاط التي يجب ان توضح للقيادة :

١ - يجب ان نؤكد لهم أنهم قادة، ولكن يجب في الوقت ذاته ان نركز على فكرة الفريق. وكذلك يجب ان نساعدهم على ان يدرسوا ادوار الاعضاء الاخرين في الفريق والطريقة التي سيتعاملون بها معهم.

٢ - يجب ان نجعلهم يطورون بعض القواعد الاساسية للعمل، فمثلاً قد تكون إحدى القواعد ان من مسئولية قائد المناقشة في كل جماعة ان يقوم بالتقديم. وقد تكون اخرى ان يقلل قادة المناقشة من اشتراكهم ، ولكن يركزون على توجيه المناقشة وإدارتها.

٣ - يجب مساعدتهم على ان يكونوا واقعيين بالنسبة لمدى استطاعة جماعاتهم ان تصل في الوقت المقرر .

٤ - التأكيد على وظيفة قائد المناقشة في المحافظة على خطوط الالتزام مفتوحة، وفي الحفز على الاشتراك .

٥ - بمناقشة بعض الاعتبارات المشتركة التالية يستطيع كل قائد ان يجد العمون ليحقق نجاحاً اكثر.

١ - كيف يجعل جماعته تبدأ .

٢ - كيف يتجنب استخدام الكثير من السلطة والنفوذ .

٣ - كيف يحمل على مشتركين وخصوصاً من بين من يشعرون بالخجل .

٤ - مشكلات قيادة جماعة من الناس ذوي المستويات الكبيرة .

٥ - كيف تعالج المحتكر او المسيطر .

٦ - كيف تتصرف مع الناس الذين يرتبط بهم القائد بعلاقات خارجية ، مثل رئيسه وزملائه واتباعه .

٧ - كيف تجعل الجماعة متألقة .

(٨) مسائل تنظيمية وشكلية

تتضمن هذه المسائل :

- اعلان افتتاح واختتام كل جلسة من جلسات المؤتمر .
- حفظ النظام .
- اعطاء الحق فى الكلام .
- ادارة المناقشات .
- اقتراح افعال قائمة المتكلمين .
- اعداد جدول الاعمال .
- توزيع اوراق العمل او البحوث والوشائق .
- نقاط النظام والاقتراحات الاجرائية .

ثالثاً : الادارة بعد المؤتمر (التقارير والمتابعة)

قبل ان يبدأ المؤتمر تقوم لجنة التخطيط بالاعداد لمرحلتين هامتين ففى عمل المؤتمر تتعلقان بمرحلة ما بعد انعقاده وهما : التقرير له والمتابعة من جانب المشاركين بعد الاجتماع حينما يعود كل منهم الى بيئته .

إن تقارير المؤتمر وسيلة رائعة للاتصالات والمتابعة. ومن ثم فان خطة منظمة للتقرير عن الاجتماع سوف تكون ذات فائدة كبيرة لرجال التخطيط والتنظيم وللمشاركين على السواء. وهذا النظام يتيح تسجيل القرارات التى تتخذ، والاعمال التى تتم ، والافكار الرئيسية التى تناقش، وكذلك التوجيه الشامل للجنان التخطيط فى المستقبل بالنسبة لاحداث مماثلة .

وفيما يلى بعض انواع اجراءات التقرير :

النوع	من الذى يقوم به	من اى نوع من الجلسات
التقرير الشفهى	آلة تسجيل ، أو مختزل	جلسات كاملة ، او جلسات عامة فى بعض الاحيان .
مذكرات مختزلة	مختزل	مناقشة
مذكرات مسجلة	عضو الجماعة	جماعة العمل، او جماعة الاهتمامات الخاصة .
موجز الرئيس	الرئيس	المؤتمر او جماعة العمل .
لجنة التقرير	اعضاء المؤتمر المعيّنون لكتابة التقارير	جلسات عامة، جماعة العمل ، اوجه النشاط الخاصة .

وفى كل من هذه الحالات ، سوف نحتاج الى أن نحدد نوع التقرير الذى يكون متكاملًا من وجهة نظر التسجيل، والكتابة، والتوزيع. كذلك نريد ان نعرف من يجب ان يتسلم التقرير ومتى ولمن ، وما هى الفوائد التى ستعود من هذا التقرير وكيف سيستخدم . ومن ثم فإن العرض التالى عن كيفية استخدام العضو للأنواع المختلفة من التقارير قد يكون مثيرا :

النوع	استخدامه	متى	كيف	الوسيلة
الخطاب	نقل مقتطفات ، إعادة قراءته ، توزيعه على الزملاء .	حالا	شفهيا	شفهيا
المادة الفنية	دراسات، إشارات إليها. تناقشها مع الزملاء. تنسخها أو تعدل منها .	حالا	شفهيا	مذكرات الرئيس أو المسجل أو خطاب المتحدث
مجموعة الاعلام	تهضم مضمون المناقشة وتتفهمها تقتسمها مع الزملاء. تنسخها او تعدل منها .	على الفور	بطريقة منظمة	مذكرات المسجل مذكرات الرئيس لاستخدامها بعد العودة
ملخص جماعة المناقشة	تتقاسم القرارات وتنفذها . على الفور تترجمها إلى مذكرة بالاعمال الشخصية .	على الفور	قراءات ونقطة هامة	المسلجون
معلومات السياسة الجديدة	دراسات على ضوء الاجتماعات . على الفور تطبقها على الموقف الخاص . تتقاسمها مع الزملاء .	على الفور	المادة الرئيسية	مواد مكملة تقرير الرئيس

ومهما تكن التقارير التى تستخدم فيجب ان نحاول أن نجعلها جزءا من العملية الكلية للمؤتمر ، وأن نوجهها لكي تكون عوناً عملياً للمشاركين فى تنفيذ أهداف المؤتمر .

عملية المتابعة

ان اهتمامنا بما يحدث فى المؤتمر يجب ان يمتد ليشمل ما يحدث بعد انعقاده ومن المهم جدا ان نأخذ فى الاعتبار اوجه نشاط المتابعة واعمالها.

وبما اننا نريد لاجراء المؤتمر ان يكون لهم دور نشط فى تنفيذ القرارات او تطبيق المعلومات والحقائق التى تم التوصل اليها خلال جلسات المؤتمر، فانه يجب ان نكون على استعداد لاعداد المشاركين قبل الاجتماع لاستخدام الاجتماع لمساعدتهم على تحسين او تغيير او تنفيذ خطط العمل بعد المؤتمر.

ويجب على رجال التخطيط ابتداء حتى يتعرفوا على الموقف ان يتصلوا بالمشاركين قبل انعقاد المؤتمر ويناقشوا عملية المتابعة اثناء انعقاده وان يهتموا بالتخطيط لبعض عمليات المتابعة من جانب ادارة المؤتمر عقب انعقاده.

ان النتائج الحقيقية لاي مؤتمر تتضح فقط بعد ان يعود المشاركون الى بيئاتهم ويبدأون فى تطبيق ما اسفر عنه المؤتمر من افكار وتعاليم على مواقفهم الخاصة، هذا فضلا - بطبيعة الحال - عن استفادة المنظمة نفسها من المتابعة فى اعادة التقييم وتحسين الاداء فى المؤتمرات التالية.

وهناك شئ واحد يمكن ان نفعله، وهو ان نتأكد من أن المواد الكافية التى سيجعلونها معهم، وتقارير المؤتمر وخطابات الاخبار بعد المؤتمر قد اعدت.

ثم إن عملية التقييم عقب الاجتماع، والتي تسفر عن معلومات وهلائق عن كيف يطبق المشاركون ما أسفر عنه المؤتمر، وماهية المشكلات الجديدة التي واجهوها، والمساعدات الإضافية التي يحتاجون إليها، عملية مثمرة مفيدة.

ويمكن أن نشجع على عقد الاجتماعات الإقليمية أو الاجتماعات الخاصة باحدى الجماعات، وذلك بعد المؤتمر حتى نتيح مزيدا من الاتصال بين جماعات المشاركين، وربما تستغل زيارة متوقعة من احد الموظفين كمبرر لعقد الاجتماع.

وقبل ان ننتعمق بتفصيل اكثر المشكلات الخاصة بالتقرير والمتابعة، يمكن ان نقف لحظة عند مشكلات من يذهب الى المؤتمر في نقل ما اسفر عنه المؤتمر الى القاعدة عندما يعود الى بيئته.

في كل مرة نعقد فيها مؤتمرا، مهمها قصرت مدته، تظهر، في تلك الفترة وفي ذلك المكان، طائفة جديدة. وهذه الطائفة تختلف عن الطوائف الاخرى الموجودة في البيئات التي جاء منها الذين حضروا المؤتمر، ويجب باستمرار ان نسدرک متضمنات هذه العضوية الجديدة لكيفية تطبيق تعاليم المؤتمر عند العودة .

ويأتى المشاركون إلى المؤتمر باتجاه أو أربعة اتجاهات يمكن مقارنتها بتلك الاتجاهات التي يحملها المسافرون الذين يزورون بلاداً اجنبية.

فهناك اولاهؤلاء الذين يأتون الى المؤتمر باتجاه سياحي. وهم يأملون ان يروا الاشياء المشهورة، ويسمعوا احث العبارات، والحصول على اخر الاساليب التي قد تبدو جميلة في برنامجهم عندما يعودون ... ومن ثم فهم يميلون لان يأخروا معهم عند العودة بعض الحيل الجديدة وبعض الاساليب الجديدة ويطبقوها دون ان يفكروا كثيرا في مدى مطابقتها ومناسبتها لواقع الحياة في مجتمعهم او طائفتهم وهم يفرضون ذكريات رحلتهم على الحياة القائمة هناك.

اما الاتجاه الثانى فهو اتجاه الطريد او المطلبى، وهذا الشخص مألوف لنا،
لانه العضو الذى يقول دائما (ارونى) وقد يمكن مقارنته بالمسافر الذى يذهب الى
اوروبا حاملا الشرق معه، فإى شئ لا يتم بالطريقة التى نفعله بها، او الناس
الذين لا يعيشون بالطريقة التى نعيش بها، يجب ان يكونوا ادنى او على الاقل
مخطئين. وهذا الشخص يتعلم قليلا جدا من المؤتمر .

ونوع ثالث من المؤتمرين هو المبهور، وهو يذهب الى المؤتمر من اجل
«الاجابات والكلمة». فهو يحضر ليستمع الى الخبراء ويحصل على المعلومات دون ان
يفكر. ويحتمل ان يطبق كل شئ او ينقل كل شئ يحدث فى المؤتمر عندما يعود، دون
ادنى تفكير فى مدى امكانية تطبيق هذا الشئ او ذاك.

والاتجاه الرابع هو مسك الطالب او المتعلم، فهو يحضر المؤتمر، يسعى
الى معلومات جديدة، وافكار جديدة، وتجارب وخبرات جديدة، يعرف ان عليه ان
يذهبها ويفرلها من خلال تجربته قبل ان يطبقها عندما يعود.

ان امام المشتركين مشكلتين فى إدخال الافكار الجديدة فى الموقف الذى
سيظهر عند العودة، وهما : التقرير المباشر ، والتغيرات طويلة الامد فى
السياسات والإجراءات والاتجاهات .

التقرير المباشر

إذا استطعنا أن نقدم للمشاركين بعض الارشادات حول التقرير فى أثناء
وجودهم فى المؤتمر، فإنهم سيعدون بشكل اطيب لمواجهة المواقف المختلفة عند
العودة. وها هى ذى بعض الطرق الممكنة لمساعدة المشاركين على تحقيق هذا
الاستعداد :

١ - عقد جلسة فى نهاية المؤتمر يناقش فيها هذا الموضوع، ويتقاسم المشاركون
معا مشكلاتهم وخطتهم من اجل تقرير المؤتمر إلى الرؤساء والزلاء والاتباع.

٢ - يجب ، خلال المؤتمر، أن نشجع المشتركين على مناقشة كيف سينقلون هذه التعاليم للزملاء عند العودة.

٣ - اعداد مجموعة من المواد ليأخذها المشترك معه تتضمن موادا تلخص الاحداث في المؤتمر، وربما تشتمل على مصادر هذه المواد حتى يمكن للمشارك ان يطلع زملاءه عليها.

٤ - يجب تشجيع المشتركين على ان يحتفظوا في مذكرة خاصة بكشف حساب لنشاط المؤتمر، يضاف اليه المواد الضرورية لكل جلسة.

انتقال الخبرات التعليمية على المدى الطويل

يجب ايضا ان نكون على استعداد لان نساعد المشتركين في تخطيط برامجهم طويلة المدى قبل ان يتركوا المؤتمر. ويمكن ان يتم هذا :

(١) قبل الاجتماع - عن طريق سؤال المشتركين لكي يفكروا في المشكلات التي تواجههم عند العودة، وكيف يمكن ان يحصلوا بشأنها على اية مساعدات من المؤتمر.

(٢) اثناء الاجتماع - عن طريق جلسات التطبيق بعد العودة او في جلسة خاصة تعالج المشكلات التي تبرز عندما يعودون وطريقة ادخال التغييرات.

(٣) بعد الاجتماع - عن طريق مقابلات واسئلة للمتابعة وباستخدام مواد مثل التقرير او خطابات الانباء الى المشترك وزملائه الذين لم يحضروا .

والان قبل ان تنتقل الدراسة الى خاتمتها تعرض هنا لمسألة هامة من مسائل ادارة المؤتمر وهي توجيه بطاقات الدعوة سواء لحضور المؤتمر ذاته او لحضور حفل او وليمة تقام بمناسبة او كجزء من البرنامج الترويجي والاجتماعي للمؤتمر.

وقد ارجأ الباحث عرض هذا الموضوع الى الجزء الثالث من الدراسة رغم ارتباطه اصلا بالجزء الاول عن المرحلة الاولى وهي التخطيط للمؤتمر أو ربما

بالجزء الثانى عن المرحلة الثانية اى تنظيمه وادارته الفعلية وقد جاء ذلك بسبب شكلى محض وهو توفير قدر من التوازن بين عدد صفحات الدراسة فى اجزائها الثلاثة فضلا عن ارتباط هذه المسألة بمراحل ادارة المؤتمر كلها بل تتعداها الى مختلف انواع الاجتماعات مع ملاحظة انه فى هذا الشأن تتكامل بوضوح قواعد الدبلوماسية واللياقة بمبادئ الادارة.

بطاقات الدعوة Cards of Invitation

١ - التصميم

تطبع الدعوات الخاصة بالمادب والحفلات الخاصة بالحبر الاسود على ورق سميك لا يقل مقاسه عن ١٦×١١ سم اذا كانت الدعوة بلغة واحدة، أو مقاس ٢٢×١١ سم اذا كانت مطبوعة بلغتين على وجهين. وهذه الانواع من البطاقات ومظاريفها، يمكن الحصول عليها من المكتبات أو المطابع المتخصصة فى طباعة الدعوات والبرامج اذ يوجد لديها احث النماذج والتصميمات، وخامات البطاقات والمظاريف الفاخرة.

أما بطاقة الدعوة التى توجه لحضور اجتماع عام أو لسماع محاضرة، فتطبع فى الغالب على ورق "بريستول" لايتجاوز مقاسه ١٤×١٠ سم ويستعمل لها المظروف العادى المعروف بالحجم التجارى.

ويراعى فى اختيار نوع البطاقة وطباعتها، اهمية المناسبة ومستواها فالدعوة المادرة من رئاسة الدولة والوزارات والسفارات، تطبع على بطاقات بيضاء مستديرة الاركان ومن نوع فاخر، ويعمل لصيغتها رسم "كليشيه" يكتبه خطاط، مع ترك فراغ يكفى لكتابة اسم الشخص الموجهة اليه الدعوة بخط جميل.

وإذا كانت مناسبة الدعوة من المناسبات التى تتكرر بصفة دورية، وبصيغة واحدة (فيما عدا موعد اقامتها)، فيترك فراغ اخر لكتابة التاريخ والساعة بخط اليد. ويطبع من هذه البطاقات كمية تكفى للاستعمال عدة مرات دفعة واحدة.

ويجوز طبع بطاقات الدعوة باللون مميزة اذا كان المدعوون طوائف مختلفة
يخصص لكل منها جانب معين من مكان الحفل، أو اذا كانت هناك مادبة عشاء يليها
حفل ساهر يحضر احدهما بعض المدعوين دون البعض الآخر .

ب (الصيغة

تماغ عبارات الدعوة على حسب نوعها، فالدعوة الخاصة الموجهة الى شخص
معين، تكتب بصيغة الفائب. والدعوة العامة التي لا يترك فيها فراغ لكتابة الاسم
تكتب بصيغة جمع المخاطبين. اما الدعوة الموجهة الى قريب أو صديق، فيجوز
كتابتها بصيغة المخاطب المفرد، وباسلوب رسالة ودية مختصرة بامضاء الداعي أو
الداعية.

وتتضمن بطاقة الدعوة لحضور احدى الحفلات البيانات الآتية، كل منها على
سطر مستقل: (١) المناسبة التي تقام من اجلها (٢) اسم الداعي مسبقا بكلمة
«يتشرف أو يسره دعوة» (٣) اسم الشخص الموجهة اليه الدعوة (٤) العنوان الذي
تقام فيه الحفلة (٥) موعدها وتاريخها (٦) ملاحظات اخرى ان وجدت، وتكون في
ركن من اسفل البطاقة .

وبطاقة الدعوة الموجهة من احدى الدوائر الحكومية أو السفارات، تكون
مصدرة بشعار دولتها الرسمي.

العنوان : يجب أن يكون واضحا بدقة حتى لا يتكبد المدعوون مشقة في الوصول
اليه. واذا كان بعيدا أو غير معروف للكثرة من المدعوين، فيجوز طبع خريطة
صغيرة أو رسم بياني خلف بطاقة الدعوة، يوضح طريق المواصلات وخط السير وإشارة
مميزة لمكان الحفلة.

الموعد : يحدد بدء الاحتفال بالساعة والدقيقة ليتسنى حضور المدعوين خلال ربع الساعة السابق للموعد المحدد. ويجوز تحديد موعد الانتهاء اذا كانت الحفلة ستقام فى احد الاندية أو الفنادق، أو كان هناك اجتماع أو مناسبة اخرى - كما يحدث فى بعض الرسميات - كان يكون العشاء على سبيل المثال «من الساعة الثامنة والنصف الى العاشرة مساء». وفى هذه الحالة يبادر المدعوون الى الانصراف خلال ربع الساعة من موعد الانتهاء.

كما تجوز الإشارة الى حضور المدعوين الى مكان الاحتفال قبل ساعة من الزمن المحدد لبيدته، اذا كان عددهم كبيرا وفئاتهم متنوعة، وذلك فى الحفلات الرسمية التى يحضرها رئيس الدولة أو احد ضيوفه من الملوك أو رؤساء الدول حتى يتسع الوقت امام المشرفين على تنظيمها، لارشاد القادمين الى اماكن جلوسهم، قبل وصول الضيف الكبير. وفى مثل هذه المناسبة تضاف عبارة «الدعوة شخصية والحضور قبل الموعد بساعة» بحروف صغيرة فى أسفل البطاقة.

التاريخ : قبل تحديد التاريخ لاقامة احدى الحفلات ، يجب ملاحظة عدم وجود حفلات رسمية أو احتفالات وطنية أو اعياد دينية يتفق تاريخها مع تاريخ تلبية الدعوة، لتفادى تسلم اعتذارات كثيرة عن الحضور، يترتب عليها عدم نجاح الحفلة. فيجب ان يكون لدى منظم الحفلة مرجع أو سجل شامل لمختلف المناسبات وتواريخها.

الملابس : فى بعض ولائم العشاء والحفلات الساهرة الاوروبية التى تتطلب المحافظة على تقاليد معينة، تضاف ملاحظة فى أسفل بطاقة الدعوة عن نوع الملابس المفروض ان يرتديها المدعوون، دفعا للحرص اذا ما حضر احدهم بملابس لا تتناسب مع ملابس الاخرين.

فاذا كانت الوليمة أو الحفلة على مستوى الرسميات، فيخص في بطاقة الدعوة على "الربطة البيضاء" White tie التي ترتدى مع السترة السوداء المستطيلة الذيل. أما إذا كانت الحفلة تتسم بطابع الابتهاج فحسب، فيمنح في بطاقة الدعوة على "الربطة السوداء" Black tie التي ترتدى مع سترة العشاء Dinner Jacket أو حلة السموكنج .

وإذا كانت الدولة تجيز حمل الأوسمة في الحفلات الرسمية، فيمنح على ذلك في أسفل البطاقة بكلمة "الأوسمة" Decorations التي يفهم منها أن الملابس تكون على المستوى الرسمي .

أما الدعوات التي لا يذكر فيها نوع الملابس، فيرتدى فيها المدعوون الملابس اللائقة التي تتميز نوعاً ما عن الملابس اليومية.

طلب الرد على الدعوة: تضاف عبارة «الرجاء التفضل بالرد» في ركن من أسفل البطاقة إذا كانت الدعوة لتناول العشاء أو الغداء، حيث ينتشر الأمر اعتماداً نظام خاص للموائد ومتاعد الجلوس وكذلك إذا كانت الدعوة لسهرة راقصه منزلية حيث يحرص الداعي على حضور عدد متساو من الجنسين. وفي الدعوات المطبوعة بلفظة اجنبية يرمز إلى هذه العبارة بحروف R.S.V.P. وتحتها العنوان أو رقم التليفون المعين لتلقى الردود .

ولتفادي كثرة الردود إذا كان عدد المدعوين كبيراً. أو احتمال تاخر وصول بعضها في الوقت المناسب، مما يترتب عليه بعض الارتباك - يستحسن استعمال عبارة «يرجى الرد في حالة الاعتذار». أما في حفلات الشاي أو الكوكتيل فلا يتحتم النسي في بطاقة الدعوة على طلب الرد عليها.

الإشارة إلى رقم الجلوس : عندما يكون عدد المدعوين كبيراً، يُؤشر على بطاقة الدعوة - قبل إرسالها - في الركن الأعلى من اليسار برقم جلوس الضيف، تسهيلاً لمهمة من يقوم باستقبال المدعوين وإرشادهم إلى أماكنهم .

ج (موعد إرسال الدعوات :

ترسل بطاقات الدعوة إلى المدعوين بالبريد ، قبل تاريخ الحفلة بأسبوعين. وفي مواسم الأعياد ترسل قبل ثلاثة أسابيع، لضمان عدم ارتباط كثير منهم بموعد آخر. وإذا تأخر إرسالها عن هذه المدة، فيحسن تسليمها بواسطة رسول خاص. وفي الحالات العاجلة يمكن إخطار المدعوين تليفونياً على سبيل الاحتياط - ثم إرسال الدعوات المطبوعة إليهم فوراً، وعليها عبارة «للتذكير Pro-memorica أو Pour memoire إذا كانت الدعوة باللغة الأجنبية.

ويراعى عند توجيه الدعوة تليفونياً، أن تبلغ إلى المدعو شخصياً، أو إلى سكرتيره الخاص، أو أحد أقربائه المقيمين معه، وأثبت اسم الشخص الذي تلقى الإشارة في مذكرة. وليس من اللياقة إبلاغها لشخص غير مسئول لا يمكن الاعتماد عليه.

أما الدعوات المرسلة بطريق البريد الجوي أو المستعجل أو السفريات أو المحلي، فيلاحظ أن لكل منها صندوقاً خاصاً في المدن الكبرى ، لوضع كل مراسلة في الصندوق المخصص لها لضمان عدم التأخير في تسليمها.

ويجب تفادي إرسال الدعوة في اليوم السابق لموعد الحفلة، حتى لا يعتقد أحد المدعوين أنه إنما دعى إليها "سد خانة" أي لمجرد ملء الفراغ !...

ويلاحظ عدم الإعلان في الصحف عن إحدى الحفلات ، قبل أن تكون بطاقات الدعوة قد وصلت فعلاً إلى المدعوين.

وللولاثم والحفلات العامة والخاصة ضوابط وأصول مرعية، يجب على من يقيمها ان يلزم بها ويحرص على تطبيقها بكل دقة، والا فقدت الضيافة اهم مقوماتها.

ولا يتوقف نجاح وليمة ماء، على كثرة تكاليفها، فان حسن التنظيم، والسذوق السليم، والاستقبال الكريم، تعتبر عناصر اساسية لاستيفاء شروط النجاح ولو كانت الوليمة متواضعة.

واذا اقامت احدى الوزارات أو المصالح الرئيسية، حفلة أو مأدبة، عين الوزير المختص هيئة من الموظفين تتولى مهام التحضير والتنظيم والاشراف عليها، بالتعاون مع ادارة العلاقات العامة . واذا كانت الحفلة رسمية تضمن كبار رجال الدولة وممثلي الدول الاجنبية، اشتركت مع القائمين بتنظيمها ادارة المراسم بوزارة الخارجية.

وفي الامانات العامة للمجالس التشريعية والمنظمات الاقليمية ادارات خاصة للمراسم، يدخل في اختصاصها تنظيم المآدب والحفلات .

ملاحظات هامة :

- ١ - يراعى كتابة القوائم باسماء ثلاثية لفتادى تشابه الاسماء الزوجية.
- ٢ - فتادى كتابة "السيدة" بدلا من "السيد" أو العكس، في الاسماء التي يشترك فيها الذكور والاناث مثل : وفاء واحسان ورجاء وضياء والهام وعمست وغيرها من الاسماء التي يغلب استخدامها في تسمية الاناث !
- ٣ - يجب مراجعة قوائم المدعوين بمفغة دورية بكل عناية ودقة، وعلى الاخص قبيل اقامة الحفلة، وعدم اعتمادها على علاقتها، قبل التثبيت من عدم حدوث تغييرات في الرتبة أو اللقب أو العنوان، أو الحالة الاجتماعية .

٤ - حذار من اغفال اسم احدى الشخصيات البارزة المغرور دعوتها فى احدى المناسبات الرسمية، أو وضعها فى ترتيب اقل من درجتها، حتى لايعتبر هذا الخطأ امتهانا لكرامتها. أو دعوة شخص غادر البلاد، أو انتقل الى رحمة الله ! فمثل هذه الاخطاء لها أسوأ الاثر، ويجب تفاديها بالمتابعة المستمرة.

٥ - يراعى بقدر الامكان وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب الذى يستطيع معه أن يتفاهم مع من يجاوره، لفة أو ثقافة أو مرتبة. وتفادى الجمع بين أشخاص فى حالة عدا، أو خصومة سياسية، أو توتر فى العلاقات، ولو أدى ذلك الى اجراء تعديل فى ترتيب الاسبقية، حرما على اسعاد الجميع بحفلة يسودها جو من المتعة والمفاء.

ويستحسن عدم جلوس شخصين متجاورين من مهنة واحدة حتى لايطفى حديث العمل على جو الحفل فيتعرض الغرباء عنهم للملل. وعدم الجمع بين اثنين اشتهرا ببراعة النكتة حتى لايقضى احدهما على الاخر ويفسد الجو !

٦ - قبل ارسال الدعوات، تعرض قوائم المدعوين على صاحب الدعوة لاعتمادهما. واذا كانت الحفلة مقامة تكويما لشخصية كبيرة أو تحت رعايته، فيجب اطلاقه على قوائم المدعوين وترتيبهم. واذا رغب فى اضافة بعض الاسماء، فيراعى اشعار هؤلاء بهذه اللفتة التى تقع من نفوسهم موقع الارتياح . وفى الدعوات الخاصة يكون من المناسب ابلاغ المدعوين بالاسماء التى تضمنتها القائمة.

٧ - بعد ارسال الدعوات وورود الاعتذارات، تعد قائمة جديدة تحتوى على أسماء من قبلوا الدعوة فقط، وتعديل على أساسها اماكن جلوسهم.

يتزايد عدد المؤتمرات باستمرار كما يتزايد عدد من يشاركون فيها، ولقد اعتاد الأمريكيون مثلا المؤتمرات بدرجة انها اصبت تسيطر على شئون حياتهم، وقد انتقلت هذه الظاهرة الينا فى مصر ولايكاد يمر يوم دون أن نسمع أو نقرأ أو نشاهد أخبارا عن عقد مؤتمرات هنا وهناك وفى كل المجالات وعلى مختلف المستويات.

ويشير المشاركون فى معظم المؤتمرات مشكلات خاصة نذكر منها : كيف نحافظ على قيمة "الاتصال الشخصى" و "العلاقات المباشرة" واللذين يتوافران عندما يكون حجم الاجتماع صغيرا؟ كيف نستطيع أن نتأكد من أن برامج المؤتمر أو موضوعاته تواجه فعلا المسائل الواقعية الراهنة؟ وان هذه المسائل هى التى تشغل بال الكثيرين الذين يبحثون لها عن حل سواء حضروا المؤتمر أو لم يحضروه؟ .

لقد تغيرت طبيعة المؤتمرات الان عنها خلال السنوات القليلة الماضية والتى كانت تشير كثيرا من الانتقادات مثل: ان من يحضرون المؤتمر لايسهمون فيه بايجابية - ان الناس لايبحثون عن المعلومات فحسب، ان الشخص المناسب لا يحضر المؤتمر - عدم استعداد من يحضرون المؤتمر للقيام بدورهم فور حضورهم، وما الى ذلك من السلبيات التى كانت ترد على المؤتمرات فى الماضى .

فكيف نتخلص من هذه السلبيات ونؤكد على نجاح المؤتمرات الحالية ؟ الواقع انه لاشئ يساهم فى نجاح المؤتمرات الحالية واطراد نجاحها مستقبلا الا تحولها من نمط "العضو المستمع" الى نمط "العضو العامل" بحيث لا يكون المؤتمر مجرد استماع الحضور للخطب والمعلومات بل يخطط ويبدار بطريقة علمية تشجع على الايجابية فى المشاركة وتحقق فى النهاية الهدف المرجو من عقده.

فى هذا السياق - وانطلاقا من القراءات النظرية والخبرة العملية - نستطيع ان نقدم عدة ملاحظات أو أفكار، أو ربما نقول ارشادات، تساعد على جعل المؤتمرات اكثر فعالية ومن ثم نجاحا، بعضها يتعلق بالمراحل المختلفة التى يمر بها المؤتمر (التخطيط - الادارة - التقرير والمتابعة) وبعضها ذو سمة عامة ينبغى اخذه فى الاعتبار فى كل الاحوال ، هذا بطبيعة الحال فضلا عما ورد فى متن الدراسة من قواعد وافكار .

فالتخطيط باعتباره مجموعة من التنظيمات والترتيبات المحددة اتفق عليها من اجل الوصول الى هدف محدد انما هو نوع من التنظيم الاجتماعى وهو وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية فى حد ذاته ، انه يعنى استخدام التصميم المدروس بدلا من الارتجال ولعل التخطيط الادارى المعنى فى هذه الدراسة هو التخطيط المنهجى والذى مقتضاه تحديد الخطوات التى يجب اتخاذها لتحقيق وتنفيذ برنامج معين من برامج المنظمة التى اتفق عليها وهو يهدف الى تحقيق اكبر قدر من الاقتصاد والكفاءة فى استغلال الموارد التى فى حوزة ادارة المنظمة.

فى هذا الخصوص تبرز الشروط الواجب توافرها فى خطة المنظمة للمؤتمر المزمع عقده وهى بدون تفصيلات: وضوح الهدف ومحدوديته - البساطة - التمييز السليم للاعمال المطلوب تنفيذها - المرونة - التوازن - الاستفادة من الموارد المتاحة الى اقصى حد .

فاذا ما انتقلنا الى مرحلة انعقاد المؤتمر لوجدنا ضرورة فى اتباع الاساليب الادارية كعملية لسلسلة من النشاطات المتعلقة بعضها ببعض التى تحدد تتابع العمليات الضرورية والموارد والمعدات والاجهزة التى يجرى استخدامها، ونجد ايضا ضرورة توفير التنظيم المنطقى ، عنصر التوجيه والاشراف، المراقبة وتحليل الاداء، ووضوح العمليات ، وغير ذلك مما سبق ذكره فى الدراسة بخصوم ادارة المؤتمر فى مرحلة انعقاده الفعلى.

اما فيما يتعلق بمرحلة ما بعد انعقاد المؤتمر فلا بد ان نكون على وعى بحقيقة ان المشارك فى المؤتمر يعتبر حلقة اتصال بين بيئته والمؤتمر وتنظر اليه بيئته على اساس انه ذهب الى المؤتمر يحمل معلومات وانه يجب ان يعسود اليها محملا بأفكار جديدة تشترك بيئته أو منظمته فى الانتفاع بها فكانها تشاركه فى الخبرة التى اكتسبها.

فاذا ما انتقلنا الى مجال القواعد أو الافكار أو ربما الارشادات العامة نستطيع ان نسوق اليك عزيزى القارئ بعضا مما تراه الدراسة هاما وفعالا يعينك فى عملك فى منظمك حين تواجه موقف تنظيم مؤتمر .

١ - وضع خطة منظمة لتجهيز واعداد تسهيلات المؤتمر وحجرات الاجتماع وفحصها والاشراف عليها.

٢ - تطوير بناء تنظيمى للمؤتمر يضمن الاتمالات الكافية .

٣ - العمل على توفير الفرصة لكل شخص حضر المؤتمر للتعبير حتى يستريح بعض الشئ مما ينوء به كاهله من اعباء .

٤ - وضع خطة لمتابعة المشاركين بعد انتهاء المؤتمر سواء للحصول على ابحاثهم ومساهماتهم بعد تطويرها وفقا لمناقشات المؤتمر، سواء لدعوتهم فى مناسبات اخرى قادمة، أو لتوثيق الصلات بين الجماعة العلمية وما الى ذلك من أهداف .

٥ - العمل على استثمار الوقت استثمارة رشيدا سواء فى الاجتماعات الرسمية أو الحفلات والمآدب أو فى الاتصالات الجانبية .

٦ - حاول ان ترسل المطبوعات مقدما، فمن الخبرة وضح انه من المربك ان يوصل المشارك الى المؤتمر فيتسلم كمية كبيرة من المطبوعات لايجد الوقت الكافى لقراءتها ودراستها حتى تجيء مساهمته ايجابية وفعالة .

٧ - تخصيص مزيد من الوقت الحر خارج برنامج المؤتمر بحيث لا يستهلك البرنامج

الرسمى كل وقت الاعضاء، 'فالمشاهد ان العمل الذى يتم فى التجمعات
العارضة وفى المحادثات غير الرسمية وحلقات السهر فى المحافل وداخل غرف
الفنادق، غالباً ما يكون اكثر اهمية من حلقات البحث الرسمية.
٨ - ضرورة توفير قائمة باسماء الحاضرين فى المؤتمر فذلك يفيد كثيرا فى
التعرف والاستفادة وربما التخطيط لمؤتمرات اخرى .

واخيرا عزيزى القارئ، لعل الدهشة تتملكك اذا ما اشرت فى نهاية هذه
القائمة من القواعد والارشادات الى ان مجرد ان تكون الكراسى المستخدمة فى
قاعة المؤتمر من النوع المريح والذى لا يحدث صوتا وتتوافر فيه مساند خشبية
للكتابة عليها، يعتبر من العوامل المهمة فى نجاح المؤتمر ، لكن الخبرة اثبتت
ان ذلك حقيقى .

- (١) فى تفصيل هذه الانواع الرئيسية من انواع الاجتماع راجع :-
 د. حميد الشيبى (اعداد) ، الاجتماعات ، مفاهيم اساسية، اسبابها
 وانواعها، مجلة آفاق اقتصادية ، دولة الامارات العربية المتحدة ، العدد
 ٣٧ ، يناير ١٩٨٩ .
- وكذلك د. نادر ابو شيخة، ادارة الاجتماعات ، المنظمة العربية للعلوم
 الادارية ، عمان ، المملكة الاردنية الهاشمية، سلسلة رقم ٢٥٧ .
- (٢) راجع فى هذا الشأن احمد ابو الحسن احمد حلبى، دبلوماسية المؤتمرات فى
 عمر الامم المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم
 السياسية ، جامعة القاهرة، ١٩٨٦ .
- وراجع ايضا احمد حلمى ابراهيم ، الدبلوماسية : البروتوكول - الاتيكيت -
 المجاملة، القاهرة : عالم الكتب ، ط ثانية، ١٩٨٦ .
- كذلك د. محمود خلف، النظرية والممارسة الدبلوماسية ، بيروت: المركز
 الثقافى العربى ط اولى ، ١٩٨٩ .
- (٣) د. حميد الشيبى ، مصدر سابق ، ص ٣٢ .
- (٤) المؤتمرات المشورة، تحرير جمعية تعليم الكبار الامريكية، ترجمة فؤاد
 فوزى حنين، سلسلة العلاقات الانسانية (١٣)، القاهرة: الهيئة المصرية
 العامة للكتاب، ١٩٧٨، ص ٤٩ .
- (٥) فى شأن استخدام اسلوب تحليل النظم System Analysis فى مجال الادارة.
 راجع د. احمد رشيد، تحليل النظم، شركة مكاتب عكاظ للنشر والتوزيع، ط
 اولى ، ١٩٨١ .
- وايضا محمد يسرى قنموه واحمد رشيد، التنظيم الادارى وتحليل النظم، جده،
 دار الشروق ، ١٩٧٨ .

(٦) اعتمدت الدراسة هنا على مجموعة الكتب القليلة التي توفرت على بحث موضوع ادارة المؤتمرات فضلا عن الخبرة العملية للباحث ذاته، وحيث لا يوجد خلاف كبير أو تنوع بين تلك الكتب في عرضها سواء فيما يتعلق بالتخطيط أو التنظيم والادارة أو اعداد التقارير والمتابعة للمؤتمرات فان الدراسة تشير اليها جملة واحدة على النحو التالي فضلا عن المصادر المشار اليها في الهوامش السابقة :-

- ريتشارد بكهارد، كيفية التخطيط للمؤتمرات وادارتها، ترجمه بهجت عبد الفتاح، سلسلة العلاقات الانسانية (١٨)، القاهرة: دار القلم ، ١٩٦٥ .

- د. سيد عبد الحميد مرسى (مترجم)، كيف تدير المناقشة، سلسلة العلاقات الانسانية (٢) ، القاهرة: دار القلم ، ١٩٦٢ .

- د. سعد دياب (مترجم)، التخطيط من اجل برامج افضل، سلسلة العلاقات الانسانية، (٧)، القاهرة، دار القلم ، ١٩٦٤ .

- Bradford, Leland P., Making Meeting Work, San Diego, California University Associates, 1978 .

- Matthres, Leslie H., Committees and Meetings, Systemation Inc., Colorado springs, 1967.

- Nadler, L.Nadler, Z., The Confernce Book, Gulf Publishing, Texas, 1977.

ملاحق الدراسة

(١)

بيان انواع الاجتماعات

طريقة الاجتماع	العدد التقريبي	الأمثل	فعالية القائد في الموضوع	فعالية القائد في إدارة الاجتماع	تفاعل المصادر الرئيسية	تفاعل الحضور الآخرين	دور العلاقات العامة
١- المشاهدة السريرية	٣-٣٠	١٠	عالية جدا	عالية جدا	منخفضة	منخفضة	منخفض
٢- المؤتمرات	١٠٠-٥٠	٧٠	متوسطة	عالية	عالية	عالية	عالي جدا
٣- مؤتمرات الستوية والدورية	١٠٠-غير	غير محدد	متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	عالي جدا
٤- اللقاء العلمي	١٥-٥٠	٢٥	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	متوسط
٥- المختبرات العلمية	١٥-٥	١٠	عالية	عالية	عالية	عالية	منخفض
٦- الحلقة الدراسية	١٠-٥٠	٣٠	عالية	متوسطة	عالية	متوسطة	متوسط
٧- الندوة / المنتدى العلمي	٢٠-١٠٠	٥٠	عالية	عالية	عالية	عالية	متوسط
٨- مؤتمر الأذناء	١٠-١٠٠	٤٠	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	منخفض
٩- المشغل	١٠-٢٠	١٥	عالية	عالية	عالية	عالية	منخفض

(٣)

بيان اعمال المراقبين

- المراقب عضو لجنة ادارة المؤتمر المسئول عن مراقبة الطريقة التى يعمل بها المؤتمر وتفسير ملاحظاته عليه خلال الاجتماع. وهو ايضا مسئول عما إذا كانت المساهمة عامة أم خاصة، وعن مدى تقدم المؤتمر نحو اهدافه وما الى ذلك.
- واليك بعض بعض المقترحات التى تساعدك على القيام بعمل مراقب المؤتمر :
- ١ - راقب ما يحدث ، وبخاصة الامور التى تعوق العمل الجماعى وتلك التى تعمل على تسهيله.
 - ٢ - سجل ملاحظاتك مخافة أن تنساها. ولك أن تضع صياغة محددة لهذه الملاحظات.
 - ٣ - إذا سئلت عن تقرير فلا تقم خطيباً، بل اذكر أشياء لاحظتها وتعتقد أنها تعمل على تقدم الجماعة فى اعمالها .
 - ٤ - لاتحاول أن تنبه الاعضاء إلى ماكان ينبغى أن يفعلوه بل أشر إلى ماتم أدائه كما رأيت، واسأل الاعضاء عما إذا كان أحدهم يستطيع أن يذكر اقتراحا أكثر جدوى وفاعلية .
 - ٥ - لاتجعل تعليقاتك فى صيغة اتهامات. واستخدم لفظة «نحن» كلما أمكن. ووجه أسئلة مثل «هل أمامنا فى هذه النقطة بالذات شئ كنا نستطيع عمله حتى نحرز التقدم؟» و «هل يستطيع أى فرد أن يفسر سبب أخذنا بهذا الاتجاه المعين فى ذلك الوقت بالذات؟» .
 - ٦ - سيطلب منك التقرير عادة فى نهاية كل اجتماع، ولكن إذا انهارت المناقشة وظهر أن الجماعة محتاجة إلى مساعدة لكى تبدأ التقدم نحو أهدافها وجب عليك أن تتقدم بمقترحاتك.
 - ٧ - إذا قررت لجنة ادارة المؤتمر أن تحصل على امتجابات الاعضاء عن اتجاهاتهم نحو مافعلته الجماعة بمورة منتظمة بعد كل اجتماع تعقده، وجب عليك حينئذ أن تطلب من الاعضاء عند نهاية كل اجتماع أن يجيبوا عن الاستمارة الخاصة بهذا. ثم اجمع بياناتها ونسقها.

(٣)

بيان اعمال المقررين

إن عملك كمقرر يختلف تماما عن عمل الكاتب الذى يسجل الكلمات حرفاً بحرف. وكذلك يختلف عن عمل السكرتير فيما مضى، إذ كان يسجل الحركات والإيماءات وعدد الاصوات. فعملك هو الانصات البناء لكل مايقال. عملك ان تسجل النقاط الاساسية مما سمعت وتنظمها بحيث تستفيد منها منظمتك فائدة عملية، ويراعى فى التسجيل ان يكون انتقائيا حتى يستفيد منه المؤتمر كله .

وإليك بعض المقترحات المتعلقة بعملك :

١ - اهتم بتسجيل الانواع الاتية من المسائل :

(أ) النقاط التى وافق عليها المشاركون ، أو التى اتخذوا فيها إجراءات.

(ب) النقاط التى اختلفت فيها آراؤهم .

(ج) النقاط التى لم تتأكد بعد من اتجاهات الاعضاء نحوها .

(د) المسائل التى ذكرت ولكنها لم تستوف حقا فى المناقشة، إذ قد تريد

المنظمة العودة الى مناقشتها فى وقت آخر .

٢ - قدم تقريراً للمنظمة عما ناقشته والنتائج التى وصلت إليها ولا تكتف بسرد

الموضوعات العامة التى نوقشت .

٣ - كن مستعدا لكتابة تقرير عما وصلت اليه الجماعة واذكر فيه آخر نقطة تم

بحثها، واستعد لكتابة تقرير شامل عند نهاية الاجتماع.

٤ - لالتزم بكتابة كل نقطة ذكرت أو كل مساهمة قام بها عضو. ويحسن ألا تربط

ما قيل بأسماء معينة إلا إذا كانت لافراد من الاقلية التى يخشى ضياع

الفرصة عليها.

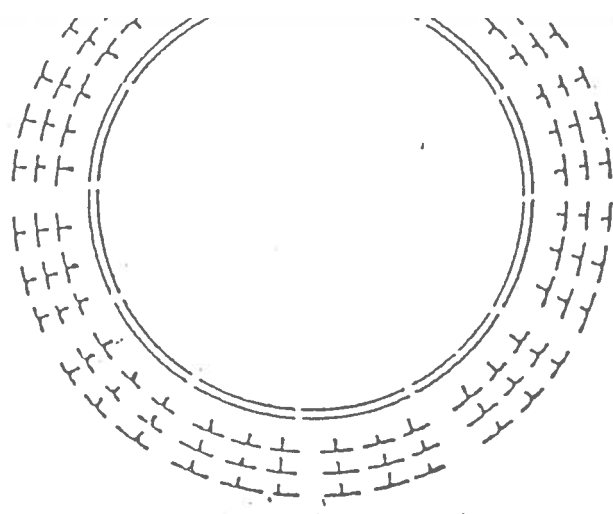
٥ - أنت المسئول عن إعداد النشرات التى ترغب ادارة المؤتمر فى إرسالها الى

المشاركين فيه، إلا إذا عينت الجماعة لهذه المسئولية شخصاً آخرأ.

(٤)

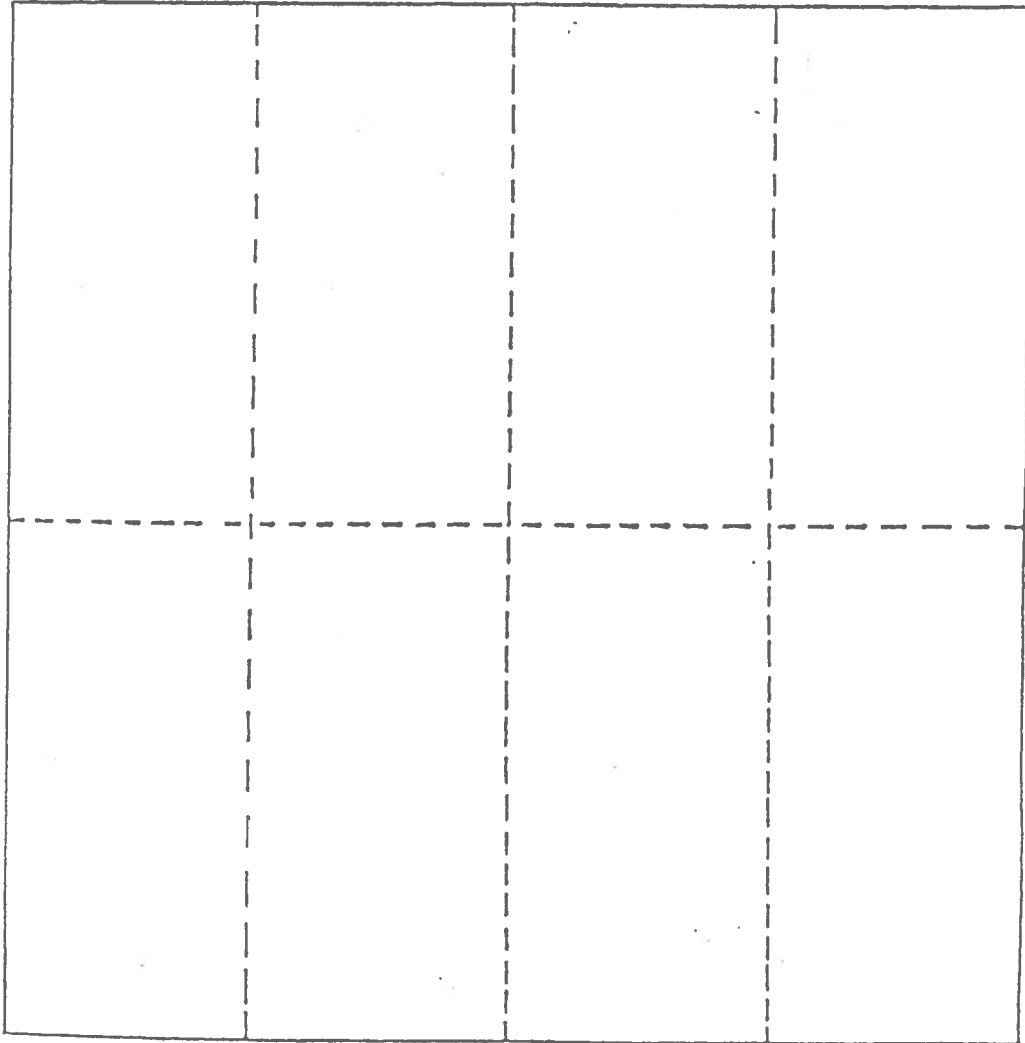
تنظيم قاعة المؤتمر

- شكل (١) المسرح الدائري
- شكل (٢) مربع متواصل الاضلاع
- شكل (٣) مربع كبير مفتوح الوسط
- شكل (٤) المناضد المتعددة المتوازية والمنمطة الامامية
- شكل (٥) حرف T ذا جانبيين
- شكل (٦) ساحة التنس مفتوحة الوسط
- شكل (٧) عدة احرف I منفرجه والمسرح
- شكل (٨) عدة احرف I متوازية والمسرح
- شكل (٩) طريقة المسرح نصف الدائري
- شكل (١٠) شكل المسرح الصفوف المفتوحة في الوسط
- شكل (١١) عدة احرف I مستقيمة ومفتوحة الوسط والمسرح
- شكل (١٢) المنمطة والمسرح نصف الدائري
- شكل (١٣) طريقة عدة صفوف مستقيمة ومتوازية مفتوحة
- شكل (١٤) عدة مواثد مستديره

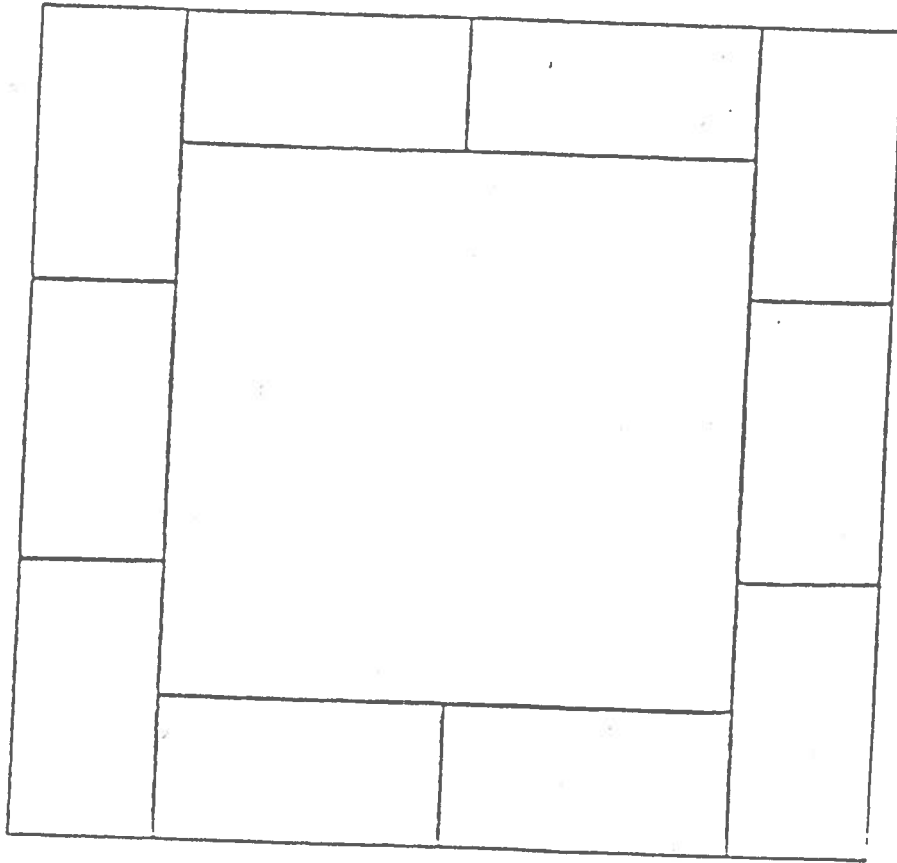


المسرح الدائري
شكل (١)

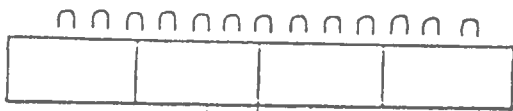
المحدث



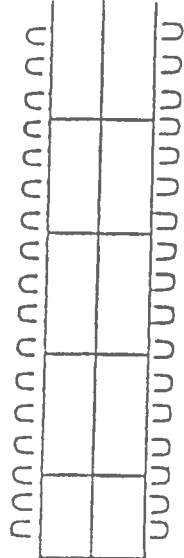
شكل رقم (٢)
مربع متواصل الاضلاع .



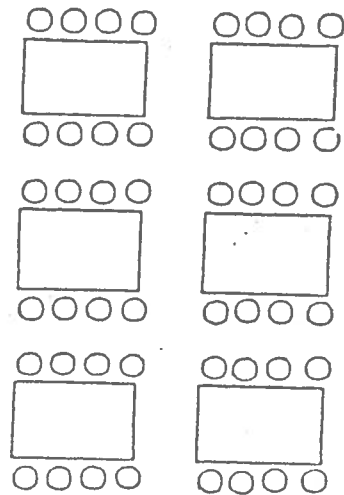
شكل رقم (٣)
مربع كبير مفتوح الوسط



حرف T
والمنصة الامامية

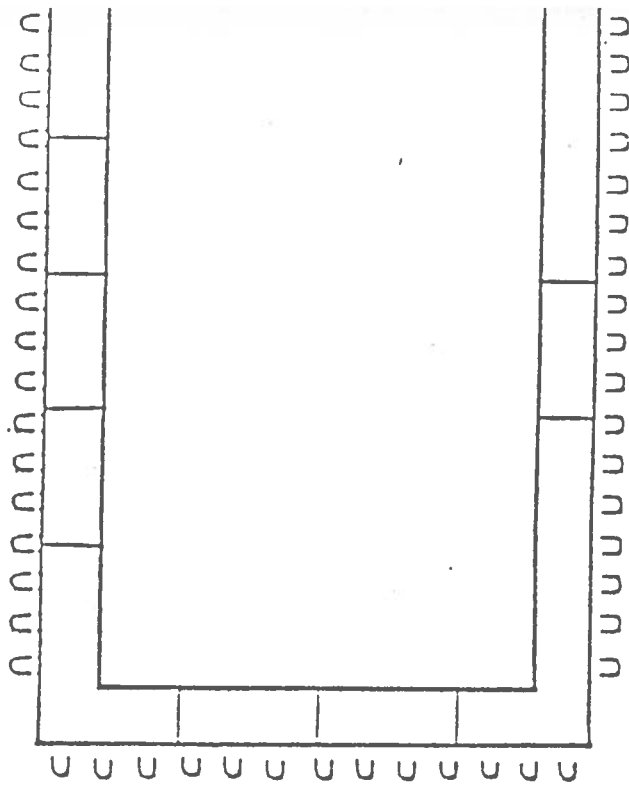


شكل رقم (٥)



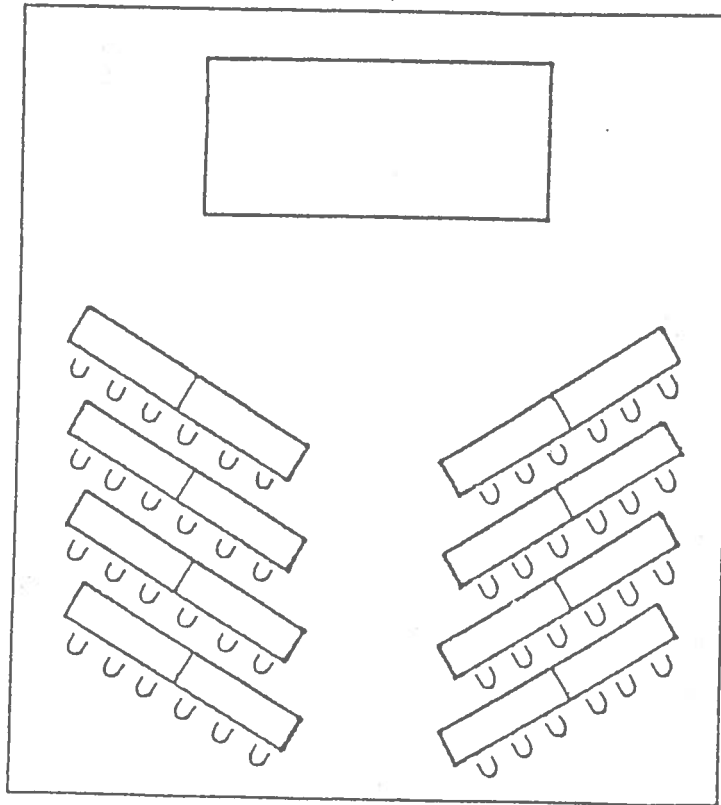
شكل رقم (٤)

المناضد المتعددة
المتوازية
والمنصة الامامية



شكل رقم (٦)

ساحه التنس مفتوحة الوسط



شكل (٧)

منفرجه

عده احرف I

والمسرح

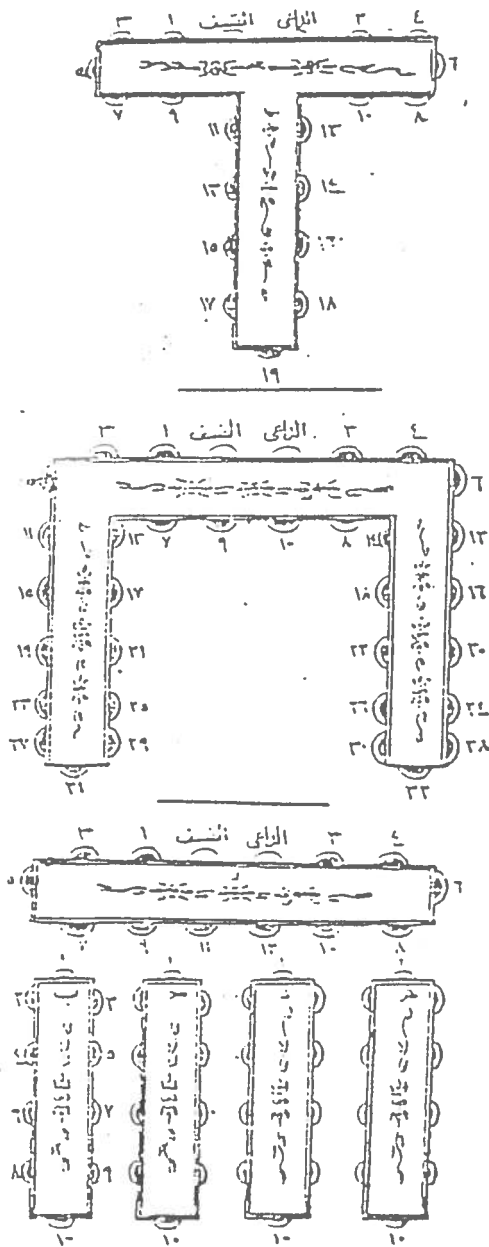
(٥)

تنظيم الجلوس في وليمة

شكل (١٥) نظام الجلوس في المائدة المحدوده العدد

شكل (١٦) نظام الجلوس في الوليمة متعددة الموائد

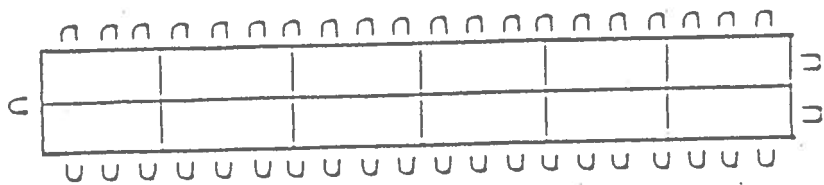
شكل (١٧) المستطيل ضيق الضلعين (العشاء الاخير)



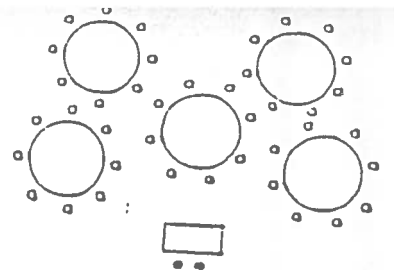
نظام الجلوس في الوليمنتية
متعددة الموائد

يجرى تنظيم المائدة على شكل حرف T أو على شكل حدوة حصان أو على شكل شط متعدد الفروع - ويجلس اللداعي وضيف المشرف في صدر المائدة الرئيسية ، بحيث يكون المضيف عن يمين اللداعي ، ثم يوزع باقى المدعوين وفقا لاسيقتيم على اليمين وعلى اليسار بالنسبة لكل من المضيف واللداعي على المنحرف الممين بالاشكال الثلاثة :

المستطيل ضيق الضلعين (العشاء الاخير)

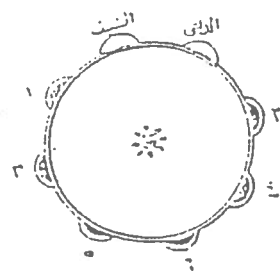
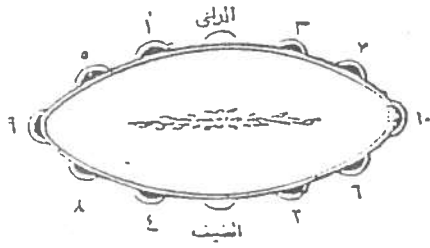
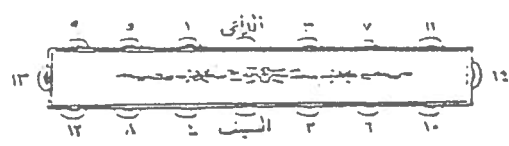
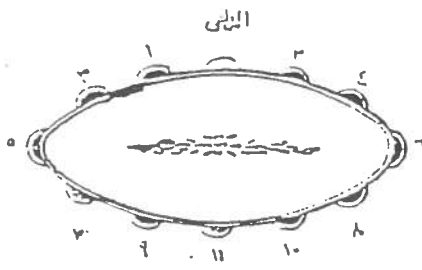
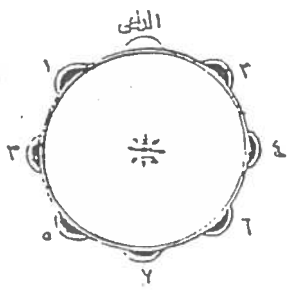
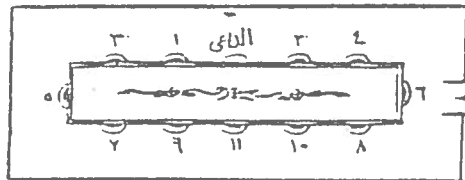


شكل رقم (١٧)



عده موائد مستديرة
شكل رقم (١٤)

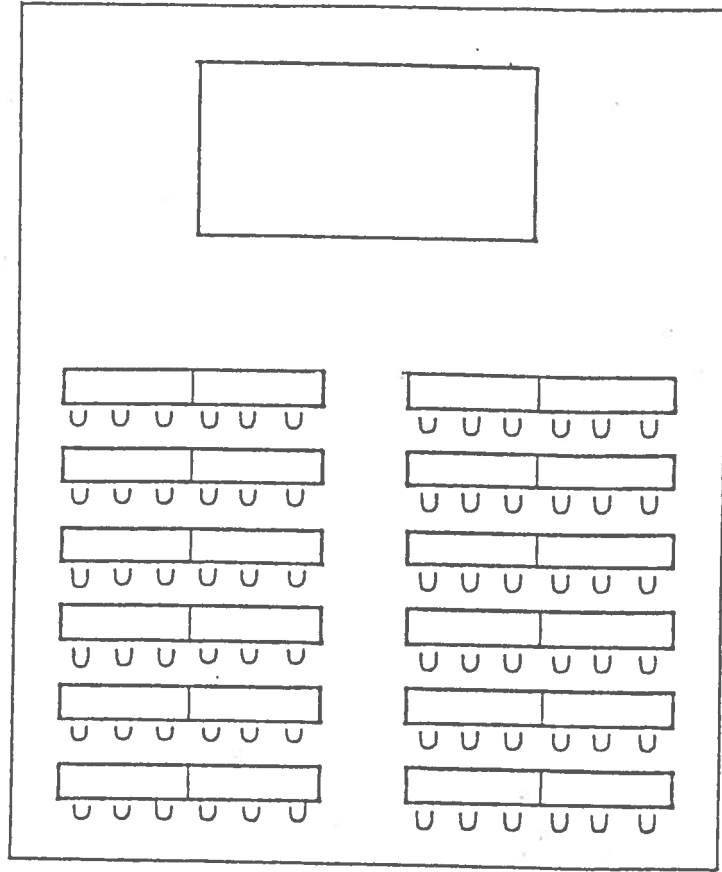
شكل رقم (١٥)



نظام الجلوس في المائدة المحدوده
العدد
اذا كانت المائدة مخصصة
لمعد قليل من المدعوين الرجال،
ولا يوجد بينهم ضيف هو محل
تكريم خاص ، فان الداعي
يجلس عند صدر المائدة ،
ويرتب المدعوون بحسب
اسبقياتهم بحيث يجلس اكبرهم
مركزا أو سنا على يمينه ، ومن
ينيه على يساره . ثم الترتيب
على اليمين ، والرابع على
اليسار وهكذا على التوالي .

وانما كان هناك ضيف هو
محل تكريم ، وكانت المائدة
مستديرة أو بيضاوية الشكل ،
فان الداعي يجلس في مواجهة
الضيف مباشرة ، سواء في
وسطى المائدة أو في طرفيا .
ويرتب المدعوون وفقا
لاسبقياتهم ، الاول على يمين
الداعي ، والثاني على يمين
الضيف ، والثالث على يسار
الداعي ، والرابع على يسار
يمين الاول ، والخامس على
يمين الثاني ، والسادس على
الضيف وهكذا بالتبادل .

انما اذا كانت المائدة
مستديرة فان الضيف يجلس
على يمين الداعي - في صدر
المائدة ، ويجلس المدعوون
وفقا لاسبقياتهم ، الاول على
يمين الضيف والثاني على
يسار الداعي ، وهكذا .

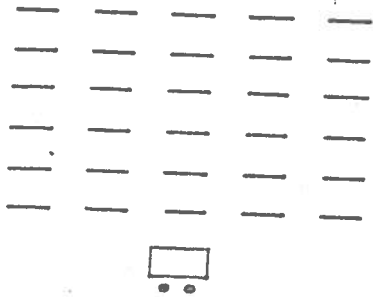


عده احرف I مستقيمة ومفتوحه
الوسط والمسرّح

شكل (١١)

طريقه عدة صفوف مستقيمة ومتوازية

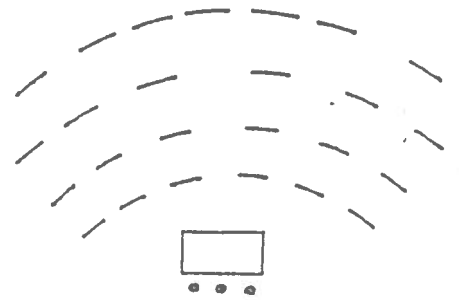
مفتوحه

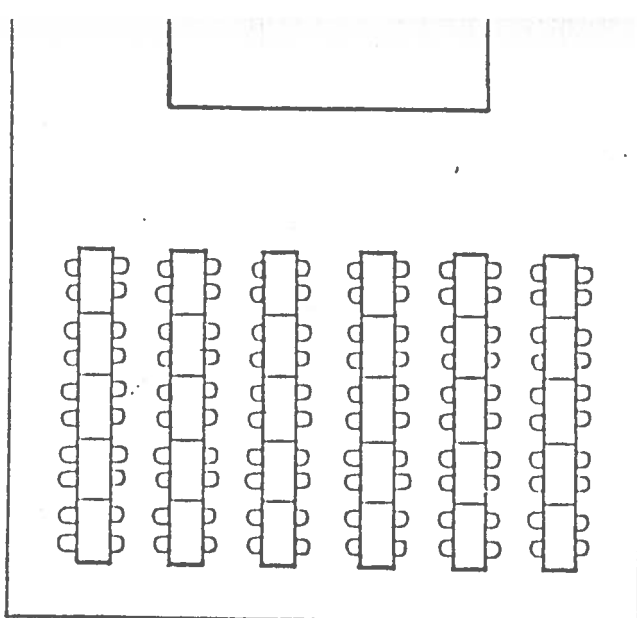


شكل رقم (١٣)

المنمة والمسرّح نصف الدائري

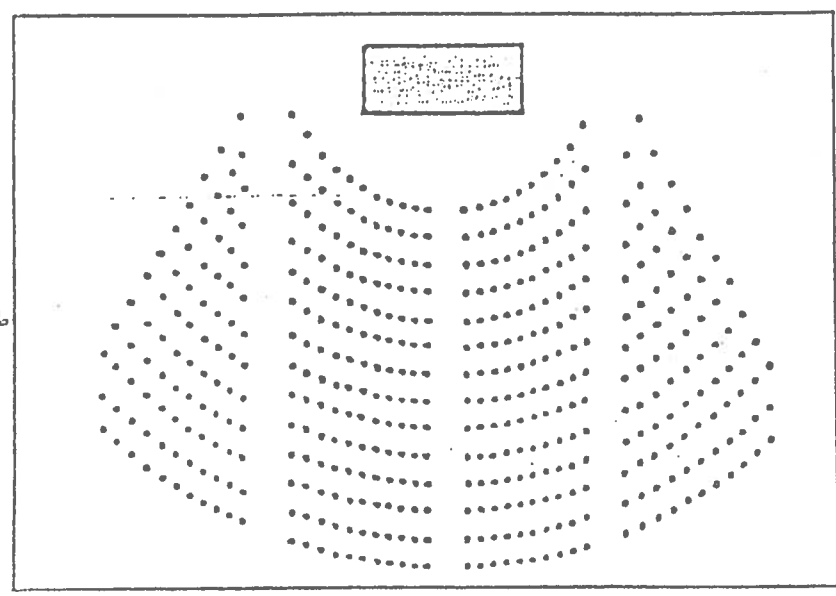
شكل رقم (١٢)



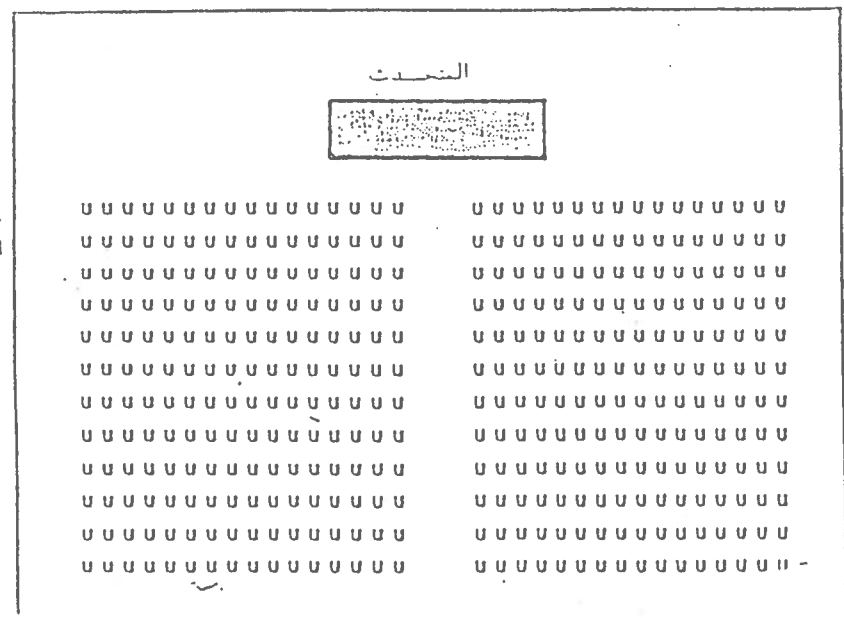


شكل (٨)

عده احرف متوازيه . والمسرح



شكل ٩
طريقة المسرح نصف
الدائري



شكل ١٠
شكل المسرح
المصفوف المستقيم
الفتوحة في الوسط