

# الفصل العاشر

## حالات دراسية

أشتمل هذا الفصل على:

حالة رقم (1). 

حالة رقم (2). 

حالة رقم (3). 

حالة رقم (4). 



#### حالة رقم (1): حالة دراسية عن إحدى الاجتماعات

المهندس / أحمد، مدير عام إدارة الصيانة بإحدى الشركات قام بتكوين فريق عمل (لجنة) لاختيار الحل الأنسب لمشكلة إحدى ماكينات الإنتاج العاطلة، حيث بها بعض الأجزاء المتآكلة. تكون فريق العمل من: الأستاذ/ فوزي رئيس قسم الصيانة (قائدا) وعضوية المهندس / فتحي، والأستاذ/ خليل المسئول عن قطع الغيار بالشركة والأستاذ/ جرجس أحد موظفين الميزانية بالشركة.

اجتمع فريق العمل أكثر من مرة لوضع حلول للمشكلة المتعلقة بالماكينة منها على سبيل المثال:

- 1- بيع الماكينة ولإلغاء السلعة التي تقوم الشركة بتصنيعها.
- 2- تصليح الماكينة وتصنيع قطع الغيار داخل القطر.
- 3- بيع الماكينة وشراء أخرى أحد منها.
- 4- شراء قطع الغيار من الخارج.

حدثت خلافات بين أعضاء الفريق حول اختيار الحل الأنسب إلا أن المهندس / أحمد اجتمع مع الفريق لمساعدتهم على مزيد من التعاون والاتفاق وبضرورة أن يقدموا له التقرير النهائي غدا وبه الحل الأنسب لهذه المشكلة.

قام الأستاذ/ فوزي بالتأكيد على نجاح الفريق وبضرورة إنجاز العمل المطلوب منهم وبشكل جماعي والوصول إلى اتفاق جماعي لجميع أعضاء اللجنة.

بالفعل من خلال مزيد من الحوار والنقاش اتفقت اللجنة على رأي محدد وحل مناسب للمشكلة. إلا أن الأستاذ/ فوزي قدم التقرير برأي اللجنة بمفرده وأكد في كلامه على دوره في تحقيق هذا الإنجاز وإعداد التقرير مما أغضبت أعضاء اللجنة. قرر المهندس/ أحمد صرف مكافآت متساوية لجميع أعضاء اللجنة بما فيهم رئيس اللجنة وأكد على الدور الذي لعبه في تحقيق المطلوب، وأكد على أن نجاح الفريق لا يعود إلى رئيس الفريق فقط وإنما للجميع.

### الأسئلة:

- 1- ما رأيك في هذا الاجتماع؟
- 2- وضح نوع دور كل عضو في ضوء الأدوار التي تم شرحها؟

### حالة رقم (2)؛ حالة دراسية عن إحدى الاجتماعات

إدارة التدريب بإحدى شركات البترول تتكون من رئيس الإدارة وعدد 6 من المرؤوسين: محمد رئيس الإدارة يؤمن بأهمية التدريب وينظر إليه على أنه استثمار بشري وإحدى وسائل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، بينما المرؤوسين لهم نظرة مختلفة عن رئيس الإدارة. أولهم فتحي يرى أن التدريب نشاط ترفيهي وراحة من العمل وكيك جميل للأكل، ولذلك قرر أن لا يشارك في أي عمل.

بينما يرى عبد الرحمن أن التدريب هو مصاريف تنفق بلا عائد، وهو دائم الشكوى للمستويات الإدارية العليا بذلك.. كذلك يرى يحيى أن التدريب يجب أن يكون لمدة يوم أو اثنين على الأكثر لترشيد النفقات ولذلك فهو دائماً يرفض عروض مراكز التدريب عندما تكون البرامج التدريبية أكثر من يومين.

ويرى جرجس أن التدريب يمكن أن يقوم به العاملين القدامى في الشركة دون الحاجة إلى الاستعانة بمدربين من مراكز الخارجية التي تكلف الشركة الكثير، ولذلك فإنه دائم النقد وإبداء الملاحظات المتلاحقة لكل مدرب خارجي. بينما عبد المنعم قرر أن لا يشارك في هذه المهزلة ويطلب نقله إلى إدارة أخرى. أخيراً يتفق أشرف مع محمد في نظريته للتدريب ويحاول إقناع عبد المنعم بعدم ترك الإدارة.

### الأسئلة:

- 1- ما رأيك في هذا الاجتماع؟
- 2- وضح نوع دور كل عضو في ضوء الأدوار التي تم شرحها؟
- 3- ماذا يفعل رئيس الاجتماع (محمد) لتحويل هذا الفريق إلى فريق فعال؟

### حالة رقم (3) كيف تفسد اجتماعاً؟

عرض أحمد ماهر في كتابه عن «مهارات إدارة الاجتماعات» الحالة التالية:

فوجئ السيد/ نشار النشرتي مدير عام الشؤون المالية بالسيد/ عبده عبود مدير إدارة الموازنة والتكاليف يدخل عليه ثائراً وغاضباً، وحينما سأله عن سبب ثورته وغضبه قال عبده عبود إن كثرة الاجتماعات التي حضرها هذا الأسبوع، والتي لم يكن لها أي داعي على الإطلاق، قد تسببت في ضياع وقته وبالتالي فإنه لم يستطع إنهاء الموازنة التقديرية للعام القادم في موعدها، وهذا كله بسبب ضياع وقته في الاجتماعات. والأكثر من هذا طلب منه أن لا يكلفه بحضور أية اجتماعات في المستقبل.

وابتسم نشار النشرتي وهدأ من روع مرؤوسه، وقال له أجلس لكي تشرب فنجاناً من الشاي معي، وسوف أعلمك أن تفسد الاجتماع الذي تجد أن فيه مضيعة للوقت.

فماذا كانت نصائح السيد/ نشار النشرتي للسيد/ عبده عبود؟  
قال السيد النشرتي: إذا أردت أن تفسد اجتماعاً، فعليك بإتباع ما يلي:

- 1- قاطع الحديث.
- 2- غير موضوع الحديث.
- 3- قم بإثارة المتحدث.
- 4- تحدى المتحدث.
- 5- عارض المتحدث.
- 6- تهكم على المتحدث.

السؤال الآن: هل تدع الآخرون يفسدون الاجتماع عليك؟

#### حالة رقم (4): دراسة حالة عن إحدى الاجتماعات

الأستاذ/ مجدي المدير الجديد لإدارة المبيعات بإحدى شركات القطاع الخاص العاملة في مجال تصنيع الورق والكرتون. دعا الأستاذ/ مجدي إلى عقد اجتماع عاجل وموسع لجميع مندوبي البيع بالشركة لدراسة مشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة.

قام الأستاذ/ مجدي بوضع جدول الأعمال Agenda التالي للاجتماع:

- 1- التعارف المتبادل بين المدير الجديد ومندوبي البيع.
- 2- دراسة أسباب مشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة.
- 3- اقتراح الحلول لمواجهة هذه المشكلة.
- 4- ما يستجد من أعمال.

كذلك حدد الأستاذ/ مجدي الوقت الذي يستغرقه بحث كل موضوع، كما يلي:

- 5 دقائق للبند الأول؛
- دقيقة للبند الثاني؛
- 15 دقيقة للبند الثالث؛
- 5 دقائق للبند الرابع

قام الأستاذ/ مجدي بتوزيع جدول الأعمال والتوقيتات الزمنية له على جميع مندوبي البيع قبل الاجتماع بـ 5 أيام، مع تحديد موعد ومكان الاجتماع، قام الأستاذ/ مجدي بزيارة قاعة الاجتماعات بالشركة وأعطى التعليمات بحجزها وإعادة ترتيب القاعة حتى تكون المقاعد حول المنضدة على شكل دائرة. كذلك أعطى تعليماته لمديرة مكتبة الأستاذة/ حنان بتوفير المرطبات والأوراق والأقلام المطلوبة للاجتماع. كذلك أمر بزيادة الإضاءة في القاعة لأنها غير كافية. ثم قام بإخبار مديرة مكتبه بأنها سوف تتولى سكرتارية الاجتماع وتسجيل محضره.

كما أوضح لها أن تسجل الاجتماع بشكل قصصي / سردي بحيث يشمل محضر الاجتماع التفاصيل الهامة مع كتابة الكلام المباشر لأعضاء الاجتماع المشاركين في المناقشة، أي بذكر اسم العضو وبجانبه الكلام والرأي الذي أبداه.

وفي يوم الاجتماع ذهب الأستاذ/ مجدي ومديرة مكتبه إلى قاعة الاجتماع قبل الموعد حتى يطمئنا على القاعة للمرة الأخيرة وحتى يستقبلا أعضاء الاجتماع.

والآتي محضر الاجتماع كما سجلته سكرتيرة الاجتماع:

محضر الاجتماع الأول لإدارة المبيعات بالشركة...  
لصناعة الورق والكرتون  
بتاريخ 2008 / 8 / 8

بدأ الاجتماع في الساعة 9 صباحاً يوم الخميس الموافق 2008 / 8 / 8م وذلك في قاعة الاجتماعات بالشركة.

رئيس الاجتماع: الأستاذ/ مجدي ..... مدير إدارة المبيعات.

سكرتيرة الاجتماع: الأستاذة حنان ..... مدير مكتب مدير إدارة المبيعات

أعضاء الاجتماع: السادة الأفاضل / مندوبي المبيعات بالشركة.

عدد الحاضرون:

عدد الغائبون: 1 (اعتذر الأستاذ/ رامز.. عن الحضور لظروف المرض).

### فعاليات الاجتماع

قام الأستاذ/ مجدي بالتعرف على مندوبي المبيعات والترحيب بهم. كذلك قام بتعريفهم به من خلال الحديث عن عمله الجديد كمدير لإدارة المبيعات في الشركة.....

طلب الأستاذ/ مجدي بأن يأخذ كل عضو كارت أو أكثر من الكروت الملونة الموجودة في نهاية الحجرة وطلب من كل عضو أن يكتب أسباب مشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة. وأكد أن كل عضو لا بد أن يكتب رأيه لأنه من المهم معرفة رأي كل عضو، فالمشكلة ليست بسيطة أو سهلة. كذلك أكد على أنه من غير المسموح الذي في أي أحد.

طلب الأستاذ/ مجدي من أحد الأعضاء الأستاذ/ فتحى بجمع الكروت وتقليبها حتى لا يعرف أي من الأعضاء أي كارت يخص أي عضو. وقام العضو بوضع الكروت على لوحة مخصصة لذلك ومن خلال المناقشة تم رسم نموذج عظمة السمكة Fish Bone في تحليل المشكلات وتم رصد الأسباب الرئيسية والفرعية لمشكلة انخفاض معدلات البيع في الفترة الأخيرة، وكانت كالتالي:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

وهكذا

ثم طلب الأستاذ/ مجدي أخذ فترة راحة حوالي 10 دقائق ثم بدأ الاجتماع مرة أخرى لوضع مقترحات الحلول للمشكلة والتي تم تحديدها كالتالي:

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

وهكذا

وفي الساعة الواحدة ظهراً تم انتهاء الاجتماع.

رئيس الاجتماع

سكرتير الاجتماع

أ/ مجدي .....

أ/ حنان .....

التوقيع: .....

التوقيع: .....

### أسئلة الحالة:

- 1- ما هي مراحل إدارة الاجتماعات في هذه الحالة؟
- 2- ما رأيك في هذا الاجتماع؟
- 3- ما هو مميزات هذا الاجتماع؟
- 4- ما هي عيوب هذا الاجتماع؟
- 5- ما هي الأخطاء التي وقع فيها رئيس الاجتماع؟
- 6- ما هي الأخطاء التي وقعت فيها سكرتيرة الاجتماع؟