

## إدارة وقت الاجتماعات

obeikandi.com

## إدارة وقت الاجتماعات

تعتبر إدارة الاجتماعات بالنسبة للمدير أحد الحثقات الهامة في قيامه بتحقيق أهداف المؤسسة ، فالفعالية الحقيقية لأي مدير تبرز في قدرته علي إجراء الاتصال الناجح وخلق الدافعية ، والوصول الي نتائج في حالة قيادته للاجتماع .

فالاجتماعات الناجحة هي تعبير عن مهارات وقدره المدير قائد الاجتماع في الوصول إلي النتائج الإيجابية للهدف الذي من أجله عقد الاجتماع . من هنا كان التفكير في منهج جديد في الإدارة ينقذ الوقت والمال ويساعد المديرين في سرعة الوصول الي أهدافهم بكفاءة تامة وفي مناخ يتسم بالرضاء الكامل . ويطلق علي هذا

### المنهج Metaplan moderating techniques

وتعتمد طريقة الميتابلان Metaplan moderating techniques علي ثلاثة محاور :

**الأول : Moderating** وهو في مضمونه العلمي فن العمل مع الجماعات أو كيفية قيادة الجماعة.

**الثاني : Visualization** وهو في مضمونه العلمي تحويل شيء إلي شيء مرئي أو تحويل الأفكار المنطوقة إلى أفكار مرئية ومن ثم يصبح الحوار مرئيا.

**الثالث : Presentation** وهو في مضمونه العلمي كيف تقدم للآخرين أفضل عرض ممكن لموضوعك ، كيف تصبح منظما رفيع المستوى لتدفق أفكارك مستخدما

وسائل الرؤية ؟ كيف تصبح عارضا جذابا ، مقنعا مشوقا للعرض ؟

ويتم تطبيق ذلك من خلال أربعة نظم أساسية يهمننا منها نظامان لهما العلاقة المباشرة بتوفير وقت الاجتماعات وهما :

أ - نظام البطاقات .  
ب - نظام النقاط

وهنا يثار السؤال مرة أخرى : ما هو الهدف من هذا المنهج ؟ وببساطة شديدة يستهدف هذا المنهج :

- ❖ خدمة المديرين بمنحهم وسيلة تجعلهم يحققون أفضل النتائج خلال الاجتماعات التي يعقدونها، ومن ثم مساعدتهم علي إنقاذ الوقت والمال الذي يضيع في الاجتماعات الغير مثمرة.
- ❖ خدمة المديرين عن طريق معاونتهم علي وضع الأولويات عندما يحتاجون إلي ذلك من خلال المجموعة .
- ❖ تحقيق تفهم ووضوح أكثر للموضوعات والأفكار من خلال استخدام الوسائل السمعية والبصرية وخلق تزاوج بين الكلمة المنطوقة والمرئية.
- ❖ خدمة المدير في أن يكون أكثر إقناعا، أكثر إثارة للاهتمام عندما يستعرض أو يعرض موضوعا.

نظام البطاقات ( الكروت )  
card – poll system

يستهدف استخدام نظام الكروت في هذه الطريقة عملية دفع وتنشيط لأي اجتماع ، فمن الملاحظ دائما أن الاجتماعات التقليدية تواجه العديد من المشاكل تتمثل في الذي يحتكر الكلمة - الذي يثرثر مع جاره - الذي يقاطع ، الذي يفقد الاتصال بالاجتماع إلي جانب العديد من المشاكل التي تعترض اجتماعاتنا التقليدية والتي يعتبر القصور الطبيعي عيب خلقي بها.

•• وهنا يأتي نظام استخدام الكارت في الاجتماع .. أخذا بالشكل التالي :

- ١ - يطرح الموضوع في صيغة سؤال وهذا يقتضي من قائد الاجتماع أن يكون علي دراية مرتفعة بإعداد وصياغة الأسئلة المناسبة.
- ٢ - من خلال السؤال المطروح يطلب قائد الاجتماع من المجتمعين أن يوافقوه بإجاباتهم وأفكارهم وخبراتهم علي هذا السؤال بشكل يختلف عن الشكل التقليدي . بمعنى أن يتناول كل عضو مجموعة من البطاقات ليصب فيها إجاباته وأفكاره بشرط كل فكرة واحدة في كارت.
- ٣ - تسلم البطاقات الي قائد الاجتماع الذي يقوم بتفنيط الكروت حتى تمتزج كل الأفكار ويضعها كلها ملك المجموعة وليس ملك شخص .
- ٤ - يبدأ قائد الاجتماع مع المجموعة في فرز الأفكار فكرة ، بمعنى أن يضع الفكرة الأولي علي السبورة ويقرأها ثم يأتي بالبطاقة الثانية ويقرأها.

٥ - يسأل المجموعة عن أوجه الشبه أو التقارب في المحتوى بين الفكرة الأولى والثانية.

٦ - إذا أجابت المجموعة بالإيجاب وضعت الفكرتان جانب بعضهما ... وإذا أجابت بعدم الصلة وضعت الفكرة الثانية بعيدة نسبيا عن الأولى ويطبق ذلك علي بقية الأفكار.

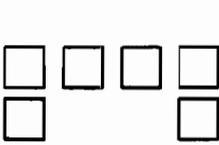
٧ - علي ضوء ذلك يكون أماننا في النهاية مجموعات من الأفكار المتقاربة المحتوي والمعني .

٨- يتم إحاطة كل مجموعة أفكار ( كل مجموعة كروت ) بدائرة حمراء وغالبا يتكون عندنا مجموعة من الدوائر التي تحتوي علي عدد من الكروت كل مجموعة متشابهة المحتوي داخل الدائرة.

٩- يتم ترقيم الدوائر تسلسلا ١-٢-٣-٤-٥ الخ وهنا يتكون ما يسمى بـ

### MAP IDEAS

•• الصورة التالية تقدم مثلا علي مشاكل الاجتماعات .



مجموعة بطاقات

تجمع

سلوك الأعضاء

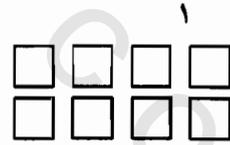


مجموعة بطاقات

تجمع

أخطاء قائد

الاجتماع



مجموعة بطاقات

تجمع

أخطاء الأعداد

للاجتماع

فلو فرضنا أننا نناقش موضوع عيوب الاجتماعات التقليدية ، فقد يتجمع مجموعة من البطاقات تتحدث عن عيوب الإعداد للاجتماع ، ومجموعة أخرى عن أخطاء قائد الاجتماع ومجموعة ثالثة عن سلوك المجتمعين ... الخ ثم تسأل المجموعة لوضع عناوين كل مجموعة أفكار ويوضح الشكل السابق هذا المثال ... مما تقدم يتضح التالي :

(١) أصبحت المناقشة مكتوبة وسجلت كل الأفكار التي طرحت في الاجتماع .

(٢) تشابه بعض البطاقات أعطي حرية لكل فرد لكي يعبر عن نفسه بصراحة.

(٣) أي كارت اصبح مصدره المجموعة وليس شخصا معين.

(٤) لم يعد هناك من يثرثر أو يقاطع فالكل انهمك في كتابة أفكاره .

(٥) تحققت المشاركة الكاملة من المجموعة وأصبحت أفكارها كلها في يد رئيس الاجتماع.

❖ ومن هنا يتبين الي أي مدي كان لنظام الكارت فعالية في زيادة واقعية التفاعل في الاجتماع .

❖ ومن هنا يتبين الفرق الحقيقي بين الاجتماعات التقليدية وهذا النوع من الاجتماعات الذي لا تضع فيه أي فكرة بل أنه ينقل الأفكار من مرحلة الكلام الي مرحلة الأفكار المرئية . وهنا قد يتساءل أحد وماذا بعد؟

نقول أنه بعد هذه الخطوة من الممكن أن نجمع هذه الأفكار في قائمة يمكن مناقشتها تفصيلاً فضلاً عن عمل أفضلية لما يجب أن يناقش وفقاً للضرورة العاجلة وليس الأهمية ومن الممكن أن تتشكل (أجندته) اجتماع من خلال نظام البطاقات.

ففي السؤال عن عيوب الاجتماعات التقليدية خرجنا علي سبيل المثال بثلاث مجموعات من الأفكار (أخطاء الإعداد - أخطاء قائد الاجتماع - سلوك الأعضاء) وهي موضوعات يمكن ان تخضع لدراسات تفصيلية تضع العلاجات لحالات كثيرة.

مما تقدم يتبين الإطار العام وخطوات إدارة الاجتماع من خلال استخدام نظام البطاقات دون الدخول في التفاصيل التقنية لحركة سير الاجتماع والتي يتعين علي من يقودها أن يكون قد تدرب عليها بقدر كاف، بحيث لا يتوقف عن خلق الدافعية لدي المجتمعين للمشاركة بكامل طاقتهم في الاجتماع فهذا المنهج يركز تركيزاً شديداً علي خلق النشاط الدائم والدافعية من المشاركين بحيث ينتهي الاجتماع إلى نتائج محدودة.

- تجميع أفكار حول موضوع معين.
- تحديد مشاكل خاصة بموقف معين.
- تحديد أسباب مشكلة معينة.
- تحديد حلول مشكلة معينة.

**المهم ألا ينتهي الاجتماع دون الثمرة**

بل إنه من الضروري تحقيق الهدف الذي من أجله تم الاجتماع

نظام وضع النقاط  
Point – Award System

•• أننا في هذا النظام نستهدف ثلاثة أمور :

- (١) وضع الأولويات .
- (٢) تحديد المواقف الحرجة .
- (٣) تقرير النقط الهامة .

•• ولكي نوضح ذلك نقول :

بافتراض أن لدينا العديد من الموضوعات وليس لدينا إلا وقت محدود لا يسمح إلا بمناقشة موضوعين أو ثلاثة علي الأكثر فماذا نفعل؟

هنا علي قائد الاجتماع أن يسأل المجموعة ما يسمي بسؤال الثقل وهو سؤال أعد وصيغ بشكل فني معين هدفه مساعدة أعضاء الاجتماع علي التفكير في أولوية الموضوعات التي تحتاج المناقشة أولاً ولا تحتل التأخير، ثم يعقب ذلك أن يقوم رئيس المجموعة بمنح كل عضو عدد من النقط من الصعب هنا تحديدها لأن حسابها يتوقف علي عاملين :

أ - عدد أعضاء المجموعة .  
ب - عدد الموضوعات المعروضة .

ولكي نبسط الموقف نفترض أن مجموعة مكونة من ١٠-١٤ فرداً ، وعدد الموضوعات المطروحة ما بين ١٢-١٦ ، والوقت لا يسمح بتناول أكثر من ثلاثة موضوعات .

- (١) في هذه الحالة يمكن إعطاء كل عضو ٦ نقاط مثلا بشرط ألا يضع علي الموضوع الواحد أكثر من نقطتين.
- (٢) يقوم الأعضاء بالتحديد الكتابي للموضوعات التي سيصوتون عليها.
- (٣) يتحركون جميعا في نفس الوقت لوضع النقاط والهدف من تحركهم مع بعضهم تفادي التأثير المسبق لأي علي الآخر .
- (٤) يقوم القائد بعد النقاط وتحديد أولويات الموضوعات وفق ما حصلت عليه من نقاط .

وكما سبق القول بالنسبة لنظام البطاقات فالتكنيكيات في حركة قائد الاجتماع أشد صعوبة من نظام البطاقات ويقتضي تمرسه عليها ، وعليه يتم ترتيب الموضوعات بعد ذلك فيما يسمى قائمة الموضوعات.

TOPIC LIST.....

ثم يمكن تناول مناقشة الموضوع عن طريق الأسئلة والبطاقات ويتم تحديد الموضوعات القابلة للدراسة وتوزيعها علي الأعضاء فيما يمكن أن يطلق عليه ... action list قائمة الحركة .

#### قائمة الحركة

الموضوع	النقاط	الأولية

قائمة المسئولية

رقم	الموضوع	المسئول	وظيفته	تاريخ الانتهاء	المساعدون

علي أنه يلاحظ إلى أي مدى يرتبط نظام البطاقات بنظام وضع النقاط في خدمة ومناقشة الموضوعات والتحرك لوضع الأولويات واتخاذ القرارات.

وفيما يلي سنورد مجموعة القواعد التي تحكم قيادة اجتماع بنظام البطاقات :

### قواعد نظام البطاقات

- ١ ( أبدا بسؤال وقرأ السؤال بعناية وبصوت مسموع مع تكرار أكثر من مرة في صيغ مختلفة مرة للاستماع ، مرة للفهم والمرة الأخيرة للقبول والتجاوب معه من قبل المجموعة .
- ٢ ( صف الإجراءات المطلوبة من الحاضرين ( إجابة علي البطاقات - خط واضح - فكرة واحدة للبطاقة)
- ٣ ( سل عن مثال أو قم أنت بعمل مثال مساعدة للمجموعة.
- ٤ ( تأكد أن السؤال فهم وأن الإجراءات فهمت وأن كل عضو تآلف مع المواد المستعملة ( كروت - أقلام - ... الخ )
- ٥ ( أعط المجموعة فرصة لكتابة أفكارها.
- ٦ ( اجمع البطاقات وفنطها ثم قم بفرزها مع المجموعة ولا تحاول بنفسك وضع البطاقات واترك المجموعة تقرر ، وإذا كان هناك بطاقة غير مقروءة جيدا لا تسل عن صاحبها إنما سل المجموعة.
- ٧ ( وضح جوانب الصراع في مجموعات الأفكار المعروضة .
- ٨ ( لا تنسى عمل دوائر حول كل مجموعة أفكار ولا تعمل دائرة حول البطاقة المفردة
- ٩ ( سل عن مزيد من الأفكار دائما وغير أوضاع البطاقات حسب رأي المجموعة.
- ١٠ ( قدم تعقيبا مختصرا عن النتائج .

قواعد نظام منح النقاط

- ١ - ابدأ الاجتماع بقراءة الموضوعات المعدة، أو اجمع من المجموعة موضوعات أو اطلب إضافة موضوعات علي الموضوعات المعدة.
  - ٢ - اعرض الموضوعات الإجبارية قبل وضع النقاط وهي الموضوعات التي قد تري الإدارة انه يجب البت فيها فورا ولها صفة استعجال شديد.
  - ٣ - اسأل سؤال الثقل وأجعل الجميع يسمعونه ويروه مكتوبا وصيغته غالبا ( ما الذي يجب أن نبدأ به تحديدا في هذا الاجتماع؟)
  - ٤- اشرح نظام وإجراءات وضع النقط - حد أقصى نقطتان للموضوع.
  - ٥- اطلب من المجموعة ان تقرر ثم تقوم في نفس الوقت بوضع النقط
  - ٦ - اجمع النقط وحدد موضوعات الصدارة.
  - ٧ - اجمع الأولويات في قائمة الموضوعات .
  - ٨ - اسأل المجموعة هل هي راضية عن هذا التحديد للأولويات .
- مما تقدم يمكن ان نرتب كل هذه الخطوات في المربعات التالية لنظام بطاقات -  
منح النقط .

توفير وقت الاجتماع

أ - تقدم موضوع الاجتماع

- ١ - وضح أهمية الموضوع أو المشكلة بالإشارة إلى مناقشة سابقة إن بذكر أمثلة ان أمكن ذلك.
- ٢ - وضح الهدف العام من المناقشة.
- ٣ - اقترح أسلوبا منطقيًا لمعالجة الموضوع.
- ٤ - حدد معني المصطلحات المستخدمة إذا كانت غامضة.

ب - عندما تبدأ مناقشة الموضوع

- ١ - اطرح أسئلة بشكل عام دون تخصيص شخص معين للإجابة عليها .
- ٢- أثار أسئلة أو قضايا لها أكثر من وجهة نظر .
- ٣ - اذكر حالة محددة للتوضيح .
- ٤ - اذكر آراء بطريقة خاطئة لتثير المعارضة .
- ٥- استشهد بأرقام مهمة أو مثيرة .

ج - عندما تقدم إحصائيات أو خرائط

- ١ - احذف أية بيانات غير هامة.
- ٢ - لخص النقاط الأساسية في الإحصائيات أو الخرائط.

د - عندما توجه المناقشات

- ١ - اجعل المناقشة متماسكة.
- ٢ - أشرك بعض المجتمعين بتوجيه أسئلة بشكل عام.
- ٣ - وجه أسئلة مباشرة لبعض المجتمعين.
- ٤ - ساعد الأعضاء في توضيح آرائهم.
- ٥ - شجع الانتقال الضروري من نقطة إلى أخرى في الموضوع.

هـ - كيف تجعل المناقشة حامية

- ١ - أبدأ جدالا بين شخصين
- ٢ - ضع شخصا في مأزق بتوجيه سؤال موجه اليه.
- ٣ - ناقش مشكلة جانبية مثيرة للاهتمام.
- ٤ - نبه المجتمعين إلى الوقت الباقي من الاجتماع .
- ٥ - قف اذا كنت جالسا .

و - كيف تجعل المناقشة هادئة

- ١ - لخص وجهات نظر المجتمعين.
- ٢ - اطلب من بعض المجتمعين أن يذكروا بعض تجاربهم.
- ٣ - سل عما اذا كان المجتمعون قد أخذوا كل العوامل في الحسبان.
- ٤ - اجلس إذا كنت واقفا.

ز - كيف تعالج الخروج عن الموضوع أثناء المناقشة

- ١ - اعد صياغة المشكلة.
- ٢ - سل ما هي العلاقة بين النقطة المعروضة وبين المشكلة محل المناقشة.
- ٣ - اطرح أسئلة للعودة بالمناقشة إلى مجراها الطبيعي .
- ٤ - اطلب من شخص معروف عنه التفكير الجيد أن يتصدى للشخص الذي خرج عن الموضوع.
- ٥ - اطلب تأجيل الموضوعات الجانبية حتى الانتهاء من الموضوع الأصلي

ح - عندما ينتهي الاجتماع

- ١ - استعرض النقاط الرئيسية في الاجتماع مركزا علي تلك النقاط التي أشارت اهتمام الأعضاء.
- ٢ - وضح ما يجب عمله من جانب المجتمعين في ضوء ما تم التوصل إليه.

حالة عملية  
بنك الريشة الحمراء

استيقظ الأستاذ سالم مبكرا قبل موعده المعتاد بثلاثة أرباع ساعة ولم تطاوعه نفسه للتحرك من الفراش مبكرا، فاسند ظهره جالسا في السرير وكأنه يقاوم شيئا مخيفا في نفسه.

ما الذي أيقظه مبكرا ؟ .... إنه يشعر وكأن شيئا علي وشك أن يحدث ، لا يستطيع أن يعبر عنه ولكنه يخيم علي نفسه ويلقي بظلال كثيبة علي مشاعره.

أخذ الأستاذ سالم رغما عنه يستعرض حوادث الأسبوعين الماضيين .. وبإلهما من أسبوعين !!

بدأت الحوادث بتعامل غير معهود علي أسهم البنك في البورصة وفي الأحوال العادية فإن الأستاذ / سالم لا يتابع حركة التعامل علي البنك في البورصة ، فمسئوليته كعضو منتدب للبنك لا تترك له وقتا كافيا لمتابعة هذا الموضوع وخاصة أنه تسلم عمله منذ سبعة أشهر فقط وحالة البنك . عموما ، جيدة من الناحية المالية.

وظهر هذا حاليا في المذكرة التي قدمها لمجلس الإدارة ( بعد تعيينه بأربعة أشهر ) يقترح فيها توزيعا نقديا علي حملة الأسهم العادية بنسبة ٢,٥% من القيمة الاسمية للأسهم الدولارية، وحوالي ٦,٥% علي الأسهم بالعملة المحلية.

ولكن بعد التوزيع بشهر ونصف كان الأستاذ سالم منغمسا في مشكلة مجموعة السراجي يحاول أن يجد للبنك ولنفسه طبعاً منها مخرجا. فعلي الرغم من أن البنك ممنوع نظاما من المساهمة في الشركات العامة ألا أن البنك يعتبر من الناحية الفعلية مساهما في ٣ شركات من مجموعة السراجي وذلك لأنه يجوز ٥٠٪ من اسهم تلك الشركات الثلاث كضمان لتمويل طويل الأجل ممنوح للمهندس عزيز الذي استخدم التمويل الممنوح له في تأسيس ثلاث شركات : مقاولات ، مواد بناء ، مواد عزل. وبطبيعة الحال لم يكن المهندس عزيز ليحصل علي تمويل بهذا القدر وبأجل طويل لولا الضغوط والتزكية فوق العادة من الدكتور كريم زوج أخته وعضو المجلس.

وعلي الرغم من أن الدكتور كريم لا يمتلك أكثر من ١٪ من اسهم البنك إلا أنه ذو اتصالات هائلة وفعالة . مع كافة وحدات الجهاز المصرفي المحلي ، علاوة علي علاقات ممتازة له برجال أهم بنكين مراسلين للبنك في الخارج.

منح هذا التمويل من ثلاث سنوات تقريبا ، وعندما عين الأستاذ سالم عضوا منتدبا رفع إليه الأستاذ عطية مدير عام التفتيش ، تقريرا كان قد قدمه للسيد رافع العضو المنتدب السابق عن تعثر المهندس / عزيز في سداد التمويل الممنوح له ، علاوة علي مخالفة ذلك التمويل لنظام السلطات النقدية.

اكتشف الأستاذ سالم أن اثنتين من شركات السراجي ما زالتا تحت الإنشاء ولم يتم تركيب الآلات وخطوط الإنتاج بهما ، بينما بدأت الشركة الثالثة - المقاولات - في ممارسة نشاطها بالفعل من حوالي سنتين ونصف .

وبينما كان الأستاذ سالم يدرس مسألة شركات المراجعي وحالة المهندس عزيز فوجئ بأن هناك همسا في البنك عن أن السيد تحسين ، ومعه عائلة أبو الفضل قد أعطوا أوامر مفتوحة لبيع أسهمهم في سوق الأوراق المالية ، وبدأ الأستاذ سعيد مدير عام الإدارة المالية ينقل للأستاذ سالم أخبار انتقال ملكية أسهم صغار المساهمين والتي تعكس سجلات إدارة شئون المساهمين في البنك ، وأن حركة انتقال الملكية زادت بنسبة ٦٠٪ عن مثيلاتها لنفس الفترة في الأعوام الماضية.

وكان كل ذلك ليس كاقيا ، فقد فوجئ الأستاذ سالم أول أمس بخطاب من مؤسسة النقد ينبه فيه البنك سرعة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك التدهور في نسبة السيولة القانونية التي أخذت تتدهور خلال أسبوع واحد فقط حتى وصلت إلى ٦٥٪ من النسبة النظامية.

وهنا أخرج الأستاذ سالم الهواء المكتوم في صدره متثاقلا وهو يتحرك إلى الحمام فإذا بجرس التليفون يدق.

سالم : ال ....

المتحدث : صباح الخير يا أستاذ سالم ، آسف علي إزعاجي لك مبكرا أنا عبد العزيز مدير الفرع الرئيسي.

سالم : لا بأس ما الخبر ؟

عبد العزيز: الحقيقة أنا نفسي لا أعرف ما الخبر إلا أن حركة السحب من الفرع غير عادية منذ أن فتحنا الأبواب للجمهور ، فالمسحوب حتى الآن يعادل ٣٠٪ من حركة السحب خلال اليوم كله حتى .....

سالم مقاطعا: يا أخي ربما يكون ذلك نتيجة شيك سحب عند بدء التعامل و.....  
عبد العزيز: لا يا أستاذ ليس الأمر كذلك والحركة أمانى عند الشبابيك غير عادية  
سالم: صمت لبرهة وجيزة ثم أخبر عبد العزيز أوقف عملية السحب وأعتذر  
لهم عن ذلك بحجة عطل في الحاسب الآلي وان التصليح سيتم في  
حدود ساعة ونصف إلى ساعتين وقم بدعوة أعضاء مجلس الإدارة في  
اجتماع فوري وعاجل ليتم إجراء ما يلزم حيال هذه الأمور وإنهاء هذه  
الأزمة .