

ويقضي منها ما حصل على عدد قليل من الأصوات. كما يجتمع الفريق الذي تم اختياره أيضاً لمناقشة قائمة الأفكار كلها ويستخدمون معايير الفاعلية لإقصاء الأفكار غير العملية ثم يختارون أفضلها. ثم يقوم القائد بتفحص قائمتي الأفكار المتبقية إذ يخضع الأفكار التي حصلت على أعلى نسبة من الأصوات لمزيد من التقييم أو التصفية. وفي هذه المرحلة يتم تفحص الأفكار لمعرفة كيف يمكن تعديلها وتحسينها قبل أن يُصار إلى قبولها أو رفضها. ويمكن استخدام أساليب متنوعة ومبدعة موضحة في الفصل السادس لهذا الغرض.

يمكن إجراء جلسات استدرار الأفكار بنجاح بشكل أقل تنظيماً في ظروف معينة. فمن التطبيقات الخاصة بذلك إيجاد أسماء تجارية للمنتجات. إذ يتم أولاً تقديم وصف للمنتج وبتوجيه من القائد يقوم أعضاء المجموعة بتقصي جميع الأشياء التي يمكن أن يثيرها المنتج في ذهن المستهلك. ويمكن استخدام صورٍ بصرية لأنماط حياة متنوعة ترتبط بالمنتج للمساعدة في إثارة أفكار حول الاسم. وقد يتولد عن جلسة تدوم لمدة ساعتين يُنظر فيها في عدة منتجات - ما يقارب من (٢٠٠٠) اسم. ثم يتم في وقت لاحق تفحص هذه

الأسماء بدقة. حيث يُطرح منها ما هو مستخدم حالياً وما يحمل معاني سلبية في اللغات الأجنبية .

مجموعات الجودة

لمجموعات الجودة وظيفة اشمل من وظيفة استدرار الأفكار وبالتالي فهي ليست مقيدة ومحدودة الصلاحيات. إنها وسيلة لاستخدام حل المشاكل لتحسين جودة منتجات الشركة وتقليل التكاليف. كما أنها تقدم أيضاً فوائد أخرى بما فيها زيادة وعي الموظفين بالجودة والرضا عن العمل وتحسين الدافعية والتواصل بين الموظفين .

تتكون مجموعات الجودة من حوالي (٤ - ١٢) عضواً يعملون في نفس المجال ويلتقون بشكل طوعي وعلى أساس منتظم لحل ما يلاقونه من مشاكل تتصل بعملهم. وعادة ما يتم عقد هذه الاجتماعات اسبوعياً أو كل أسبوعين أو شهرياً وتتراوح مدتها ما بين ساعة إلى ساعتين. وتُعقد الاجتماعات أثناء الدوام الرسمي في غرفة مخصصة عادةً لاجتماعات هذه المجموعة. وتكون الغرفة مجهزة بلوح لكتابة الملاحظات وأوراق وأجهزة عرض وحاسب آلي...الخ. وغالباً ما يكون قائد المجموعة هو مشرف القسم المعني به

وعادة ما يكون قد التحق بدورة تدريبية قصيرة خارج العمل من أجل اكتساب معرفة عن هذا الأسلوب ودور القائد فيه. ويسهم أعضاء المجموعة بأفكار حول المشاكل التي يتم معالجتها ويطلبون أفكاراً من آخرين خارج المجموعة ويصوتون على تحديد المشكلة التي سيتم معالجتها أولاً .

يتم جمع المعلومات اللازمة لمعالجة المشكلة من قبل أعضاء المجموعة بما في ذلك معلومات الإدارة المتصلة بالمشكلة مثل تكلفة عملية قائمة أو تكاليف تصنيع منتج معين. وتُستخدم أساليب إبداعية متنوعة للاقتراح في مجموعة من الحلول المحتملة بما في ذلك استدرار الأفكار وتحليل القوى الميدانية. وتقيم المجموعة الحلول من ناحية فاعليتها وأثارها على أقسام أخرى ، والتكلفة والتوفير على الشركة واحتمالية قبولها من قبل الإدارة .

وعندما يتم اختيار حل ما فإنه يُعرض في اجتماع خاص مع الإدارة المعنية. وغالباً ما يتم التدريب على هذا العرض وهو يشتمل على وصف للمشكلة وشرح للأسباب التي أدت لأن يُنظر إليها كمشكلة ، وعلى الحل المقترح وفوائده وملخص بالإجراء اللازم للتنفيذ. وحيثما أمكن عملياً يشترك أعضاء المجموعة أيضاً في تنفيذ

الحل. وعادة لا يكون هناك مكافآت مالية على الأفكار على الرغم من أن هناك إمكانية لدى بعض الشركات في أن توضع الأفكار ضمن خطة قد يترتب عليها مكافأة مالية .

يعتبر التواصل بين أعضاء مجموعة الجودة وبقية العاملين مسألة في غاية الأهمية. فإضافة إلى طلب أفكار من العاملين حول المشاكل التي ستعالجها تقوم المجموعة بعرض تقارير منتظمة لهم عن أنشطتها. وعليه فإن المحافظة على ظهور بارز وملحوس بالنسبة لأعضاء المجموعة عنصر مهم أيضاً في تحقيق العديد من أهدافها .

يتطلب إنشاء وإدارة برنامج مجموعة الجودة تخطيطاً وإدارة. والذي يبادر بهذا البرنامج لجنة من الإدارة تتكون عادة من ممثلين من رتب متنوعة من أقسام مختلفة. وتتخذ هذه اللجنة قرارات بشأن تطوير مجموعات الجودة وأساليب اختيار قادتها وأعضائها وكيف ستعمل ونظام تقييم عملها. وهناك موظف مسهل أو منسق يقوم بالتعامل مع الإدارة اليومية لمجموعات الجودة .

ليس باستطاعة كل فرد أن يدير بشكل مناسب جلسات الحل الجماعي للمشكلة. ومع ذلك فإننا جميعاً نقدر الحاجة أحياناً للحصول على نظرة أوسع يقدمها الجهد الجماعي للأفراد. فإذا

كنت على معرفة بالسلبيات المحتملة لأسلوب الحل الجماعي للمشكلة فإنك تستطيع أن تحصل على بعض مزاياه أو إيجابياته من خلال الاجتماعات المدارة بشكل جيد. وهذا الأسلوب لا يقدم نفس الحيوية الجماعية التي ينطوي عليها توليد الأفكار وتلاقح الأفكار ولكنك تستطيع أن تستفيد من الخبرة والمعرفة التي يتبادلها الأعضاء. فإذا كانت المشكلة تؤثر عليكم جميعاً فإنه يمكنكم أيضاً أن تتقاسموا مسؤولية حلها !

الفصل الثامن

تقييم الحلول

من يجب أن يشترك في عملية التقييم؟

تقييم الحلول

طرح الحلول غير العملية

تقييم الحلول المتبقية

تقييم المخاطر

اتخاذ القرار

الفصل الثامن

تقييم الحلول

عندما يكون لديك أكثر من حل واحد محتمل للمشكلة يشتمل كل منها على مزيج من السلبيات والإيجابيات فإنك تحتاج لأن تقيّمها لتحديد أكثرها فاعلية. وحتى عندما يكون لديك حل واحد فقط فإنه يتعين عليك أن تقرر إن كان هذا الحل مقبولاً أم لا. فإن كان مقبولاً فإنك تحتاج لأن تتخذ قراراً بتنفيذه .

إن تحديد الحل الذي سيكون الأكثر فاعلية لتحقيق هدفك هو عبارة عن عملية اتخاذ قرار معقد. فهو يتطلب تقييماً منهجياً لجميع الخيارات أمام المتطلبات المحددة لحك المثالي. وحتى عند تحقيقك لذلك فإن اختيارك سيكون غالباً عبارة عن حل وسط بين الاحتياجات المتعارضة وسلبيات وإيجابيات كل حل. ومن السهل أن تتخذ الخيار الخاطئ. ومن الأسباب الرئيسة لذلك ما يلي :

- عدم إتباع المنهجية .
- عدم دراسة جميع الخيارات .

- عدم استخدام أساليب التقييم المناسبة.
- التنبؤ غير الصحيح بآثار الإجراءات المختلفة والتأثيرات الخارجية .
- قبول الأحكام الشخصية أو الذاتية على نحو مُسلم به من غير تحليل أو تمحيص .

عندما نكون قد اتخذنا قراراً ما فإننا غالباً ما نتردد في تغييره حتى عندما نعرف بأنه لم يكن أفضل الخيارات حيث إن من الأسهل أن تضمن بأنك اتخذت القرار المناسب من أول مر .

من يجب أن يشترك في عملية التقييم ؟

هناك العديد من الحالات يمكنك أن تختار فيها حلاً وتنفذه بدون إشراك أي شخص آخر في عملية اتخاذ القرار هذه. وأحياناً قد تلجأ إلى استشارة آخرين بدافع الاحترام الشخصي لهم أو بدافع الكياسة السياسية. وفي أحيان أخرى ربما يكون ذلك ضرورياً. ومن الأمثلة على ذلك عندما يكون لديك التزام رسمي باستشارة الآخرين وعندما تحتاج إلى معلوماتهم ومهاراتهم ومعرفتهم والتزامهم .

وربما تضطر إلى استشارة الآخرين بسبب نوع القرارات

التي ستتخذها مثل إذا ما تضمنت إجراءات تقع خارج نطاق سلطتك. ولكي تحصل على تقييم فاعل فإنك قد تحتاج إلى معلومات إضافية مثل معلومات عن الحل الذي سيكون مقبولاً وعن الأهمية التي يجب أن تعطى للنتائج المختلفة أو عن المصادر المتوافرة لتنفيذ الحل. كما أن التقييم قد يتطلب أيضاً خبرة في مجالات معينة مثل التنبؤ بعواقب تشريع ضريبي جديد أو تحليل للأسواق فيما وراء البحار أو التنبؤ بردود فعل الموظفين إزاء إجراءات أو أنظمة عمل جديدة .

إن كسب التزام الآخرين ربما يكون عنصراً مكماً لحل المشكلة بفاعلية. ومن الأشخاص المتأثرين بعملية الحل أولئك الذين يجب أن يوافقوا على الحل "ويتعايشوا معه" وينفذوه أو الذين سيقدمون المصادر اللازمة للحل. وفي مجال العمل فإن ذلك قد لا يكون محصوراً في موظفي الشركة بل قد يشمل على سبيل المثال العملاء والموردين .

ومن الطرق الجيدة لكسب التزام الآخرين : إشراكهم في عملية اتخاذ القرار على الرغم من السلبيات التي قد تترتب على ذلك. ومن هذه السلبيات على وجه الخصوص : أن عملية اتخاذ

القرار قد تصبح عملية طويلة وأكثر تعقيداً. لذا تأكد من أنك تحتاج إلى التزامهم فعلاً وأن إشراكهم في اتخاذ القرار هو خير وسيلة لذلك أو هو الوسيلة الوحيدة. اسأل نفسك: لماذا أحتاج إلى التزامهم؟ هل الذين أحتاج إلى إشراكهم لديهم نفس النظرة إزاء الغرض من هذا القرار؟ فإذا لم تكن لديهم نفس النظرة فربما تكون هناك مصالح متعارضة في العمل وربما يكون من المستنمي أن تنظر في طريقة أخرى لتشجيعهم على الالتزام. هل يمكنك أن تكسب التزامهم بدون أن تشركهم في اتخاذ القرار كأن تعرض عليهم مزايا مقنعة أو تستخدم سلطتك ؟

يمكنك أن تشرك أشخاصاً آخرين في اتخاذ القرار إما بشكل فردي أو جماعي. فعندما تعمل مع الآخرين على أساس فردي فإنك تحتفظ عادة بالمسئولية كاملة إزاء القرار. أما في عملك مع المجموعة فإنك إما أن تحتفظ بخيار الاعتراض (الفيتو) على قرار المجموعة أو أن تشترك في التصويت كبقية الأعضاء وتوافق على قبول القرار الجماعي. ومن مزايا اتخاذ القرارات بشكل جماعي أن المسئولية تكون مشتركة وأنه يتم التقليل من التحيز الشخصي للفرد

تقييم الحلول

هناك طرق مختلفة لتقييم الحلول. ويتضمن التقييم بشكل أساسي تحديد ومقارنة الأهمية النسبية للحلول وتسجيلها وتقديمها بطريقة ذات معنى للمساعدة في عملية المقارنة. وقد تكون هذه العملية مفيدة في إقناع الآخرين بقبول القرار وفي نقل الحل لمن سينفذونه .

أحياناً تتأثر عملية اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة بالقيم الذاتية أو الشخصية فمثلاً يمكننا أن نعتمد على تفضيلنا الشخصي عند اختيار المكان الذي سنقضي فيه الإجازة كما أننا نعتمد كثيراً على حدسنا وخبرتنا السابقة عندما يتعين علينا أن نتخذ قراراً خاطئاً أو سريعاً. ومع ذلك فإننا اعتدنا على استخدام قيمنا في اتخاذ القرار لدرجة أنها يمكن أن تضللنا عندما نحتاج إلى اتخاذ قرار موضوعي. وعليه فإن آراء وتفضيل الأشخاص المعنيين بالمشكلة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ولكن فقط كجزء من التقييم الموضوعي للخيارات .

يمكن تقسيم عملية التقييم إلى خمس مراحل

- ١- تحديد الحل "المثالي أو النموذجي" .
- ٢- طرح الحلول غير العملية بمعنى التي لا تراعي القيود المفروضة.
- ٣- تقييم الحلول المتبقية لجهة النتائج المطلوبة .
- ٤- تقدير المخاطر المرتبطة بالحل "الأفضل" .
- ٥- اتخاذ القرار .

تحديد الحل المثالي

تعتبر معايير الفاعلية المحددة لحل ما (انظر الفصل الخامس) غير كافية لإجراء تقييم فاعل. فكل حل قد يختلف عن الآخر قليلاً أو كثيراً في طريقة ومدى تحقيقه لأهدافك المختلفة. ولكي تقيم هذه الأشياء بفاعلية فإنك تحتاج لأن تبني نموذجاً للحل "المثالي" تقيس به هذه الأشياء. انظر في النتائج المطلوبة والقيود التي يجب مراعاتها.

النتائج

تتضمن النتائج المزايا أو الفوائد المطلوبة من ناحية الهدف وكذلك من ناحية المعالجة الفاعلة للمعوقات أو الأسباب وأحياناً الحصول على قبول للحل وأثاره من قبل الأشخاص الآخرين.

واستناداً إلى الهدف الذي وضعتة فإن الفوائد المطلوبة قد تكون ثابتة (مثل إعادة تشغيل خط إنتاج متوقف) أو قد تكون مرنة (مثل تحقيق أعلى حصة ممكنة من السوق).

إن تحقيق النتائج المطلوبة معناه أنك لا بد أن تكون قد عالجت بفاعلية المعوقات أو الأسباب لكي تحذفها من قائمة نتائجك المطلوبة. فمثلاً إذا زدت الإنتاجية بنسبة ٨٪ من خلال إعادة توزيع العمل فمعنى ذلك أنك تغلبت على المقاومة المحتملة من جانب الموظفين المتأثرين بهذا الإجراء. وهناك حالات أخرى قد لا تكون واضحة تماماً. وعندئذ فإنك تحتاج لأن تحدد ما تعنيه بالمعالجة الفاعلة للمعوقات أو الأسباب. فمثلاً لتحقيق خدمة للعملاء على مستوى العالم فإنك ستحتاج إلى المراقبة المستمرة لنظرة العملاء لهذه الخدمة. وهذا قد يشمل التغلب على الحواجز أو العقبات التي تعترض سبيل التواصل بينهم وبين الشركة .

عندما يكون قبول الحل من جانب الآخرين ضرورياً فإنك ستحتاج إلى سرد العوامل التي ستجعله مقبولاً لهم مثل عدم زيادة نصاب أو ساعات العمل، عدم تقديم مهام تنطوي على رُتابة... الخ .

الشروط (القيود)

تُعرف القيود بصفة عامة بأنها حدود المصادر (الوقت، المكان، المال، المواد، الأشخاص) والحد الأدنى للنتائج المقبولة والحد الأقصى للسلبيات التي يمكن السماح بها .

قد تكون المصادر محدودة بما هو متوافر فعلاً أو بما تتطلبه المشكلة. وقد تصاغ النتائج المقبولة كحد أدنى بعبارات مطلقة (مثل تحقيق نسبة صحة تُقدر بـ ١٠٠٪ في ضبط الجودة) أو قد تصاغ بعبارات نسبية (مثل تحقيق نسبة صحة تُقدر بـ ١٠٠٪ بشرط أن لا تزيد التكلفة عن (١٨,٠٠٠) جنيه إسترليني في السنة). أما السلبيات المسموح بها كحد أقصى فتصاغ بدلالة التكلفة غير المقبولة في المصادر وبدلالة الآثار الجانبية غير المرغوبة .

وهناك عوامل أخرى قد تمثل أيضاً قيوداً مثل سياسة الشركة (فربما تملي هذه السياسة الكيفية التي تعالج بها مواضيع معينة) وكذلك التشريعات (مثل القيود المحلية المفروضة على التخطيط). وهناك مثال بسيط على الكيفية التي يمكن بها تحديد الحل المثالي موضح في الجدول (٨-١). وسوف يكون هناك طرق عديدة مختلفة لتحقيق هذا الحل المثالي - وكل منها ينطوي على

سلبيات وإيجابيات مختلفة. فمثلاً قد يحقق أحد الحلول توفيراً من خلال توزيع القرطاسية بانتظام على أساس مضبوط غير أنه يجازف بترك الموظفين أحياناً بلا أدوات ضرورية لهم. وهناك حل آخر يتمثل في جعل الموظفين يتحملون مسئولية تكلفة قرطاسيتهم ولكن ذلك قد ينظر له على أنه غير لائق وبخل من جانب الشركة ويتطلب عملاً روتينياً إضافياً محملاً المزيد من الأعباء الإضافية على الموظفين المثقلين بالعمل أصلاً .

من الصعب في أغلب الأحيان أن تختار حلاً من بين حلول تنطوي على سلبيات مختلفة وتحقق النتائج المطلوبة بنسب متفاوتة.

المجدول (٨-١)

مثال على حل "مثالي"

المشكلة	- تخفيض النفقات على القرطاسية من (١٨٥٠) جنيه إسترليني في الشهر إلى أقل من (١٥٠٠) جنيه في الشهر خلال أربعة شهور .
---------	--

النتائج المطلوبة	- تخفيض النفقات على القرطاسية إلى أقل من (١٥٠٠) جنيه في الشهر (١٩ ٪) - منع تلف أو إساءة استخدام أو أخذ القرطاسية. - نظام إداري سهل للحصول على القرطاسية.
القيود (الحدود)	- يجب تحقيق الهدف خلال أربعة شهور. - لا زيادة في الوقت الإداري عن المستوى الحالي حالما يتحقق المستوى المستهدف. - لا يمكن تغيير المورد (لأسباب سياسية). - يُقبل في البداية تخفيض على التكلفة يقدر بـ ١٢ ٪. - سوف لا يكون من المقبول استخدام استراتيجية بوليسية سافرة.

فمثلاً هل من الأفضل أن تمنع تلف القرطاسية تماماً حتى لو تطلب ذلك نظاماً معقداً أو أن تقبل تخفيضاً في كمية التلف باستخدام نظام أسهل ؟ ولكي تتعامل مع مثل هذا النوع من المواقف فإنك تحتاج لأن تضع علامة لكل نتيجة مطلوبة طبقاً لأهميتها النسبية. وهذا يتم بأن تختار أهم نتيجة معطياً إياها أهمية عشوائية تقدر بـ (٥) على سبيل المثال ثم تقيم جميع النتائج الأخرى باستخدام هذا المعيار. ويمكن إعطاء سهولة الإدارة أو النظام في المثال السابق تقدير (٥) بينما يُعطى تخفيض النفقات تقدير (٤). أما السلبيات فتُعطى تقديرات سلبية حسب حدتها النسبية. وكما لاحظت فإن تقدير التقديرات النسبية للنتائج والسلبيات قد يكون عملية صعبة وقد يتطلب مناقشة مع الآخرين لضمان موضوعية التقديرات .

لا تُتخذ القرارات دائماً من خلال اختيار المزيج الأفضل من جميع معايير الفاعلية بل يمكن أن تستخدم الاستراتيجيات التالية في حالات معينة مثل :

١. اختيار أي حل يحقق الحد الأدنى من المتطلبات. ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية في حالة قلة الوقت أو المعلومات اللازمة لتقييم مفصل أو شامل .

٢. إعطاء الأفضلية لمعيار تقييمي معين مثل توظيف الشخص صاحب أفضل أسلوب في الرد على المكالمات الهاتفية. ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما ينطوي معيار معين على أهمية خاصة ويكون هناك قلة في الوقت أو المعلومات اللازمة لإجراء تقييم شامل .

٣. إعطاء أفضلية للحلول المشتمة على حد أدنى من السلبيات طبقاً لمعيار معين مثل شراء سيارة شعبية ذات حد أدنى من الأعطال. ويمكنك أن تتفقد حلك المثالي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

□ هل الحل انعكاس صحيح لحل مثالي بالنسبة للظروف المحيطة ؟

.....
.....

□ هل يأخذ الحل بالحسبان احتياجات جميع الأشخاص المعنيين ؟

.....
.....

□ هل هناك نتائج مطلوبة تنطوي على تناقض أو عدم اتساق ؟

□ هل التقديرات النسبية المعطاة لمعايير الفاعلية خالية من
النحيز أو التشويهات الأخرى ؟

□ هل تتماشى التقديرات المعطاة مع سياسات القسم أو
الشركة ؟

عندما تكون نتيجة مسار عمل معين غير مؤكدة فإنك
تحتاج لأن تقدر احتمالات ما سيحدث. فمثلاً عند محاولتك العثور
على (٨٠) وكيلاً لشراء منتج الشركة فإنك ربما تكون قد نظرت من
بين طرق أخرى في طريقة البريد المباشر والزيارات الشخصية

لمندوبي المبيعات. ولتقييم مساري العمل هذين فإنك تحتاج لأن تقدر نسبة التحويل في كل منهما بمعنى احتمال التعاقد مع وكيل جديد لكل زيارة أو طرد بريدي. ويعبر عن هذا الاحتمال بنسبة تتراوح من صفر إلى واحد حيث إن صفر تعني لا احتمال وواحد تعني احتمال مؤكد تماماً. فمثلاً قد يكون احتمال إيجاد وكيل جديد من خلال البريد ٠,٠١ (إيجاد وكيل جديد واحد لكل (١٠٠) وكيل يرسلون بريداً) وقد يكون هذا الاحتمال من خلال الزيارات الشخصية يساوي ١٤,٠ (إيجاد (١٤) وكيلاً جديداً لكل (١٠٠) زيارة شخصية). كما يتعين أيضاً احتساب الاحتمالات حيثما تكون التكاليف والآثار الجانبية غير مؤكدة.

لقد أصبحت الآن جاهزاً للبدء بتقييم الحلول. وتعمل الطريقة الموضحة أدناه على تقليل الوقت المطلوب للتقييم بأن تطرح أولاً الحلول التي لا تحقق الشروط أو القيود المفروضة.

طرح الحلول غير العملية

تقوم في هذه المرحلة بتفحص جميع الحلول تباعاً وترفض تلك الحلول التي لا تحقق جميع القيود التي حددتها. سجل أسباب الرفض لكي تتفقدتها فيما بعد إذ من الممكن أحياناً أن تعدل حلاً غير

مقبول بحيث يتماشى مع القيود المفروضة وأن تخضعه لمزيد من التقييم.

تقييم الحلول المتبقية

يتم هنا تفحص جميع الحلول المتبقية لمعرفة مدى تحقيقها للنتائج المطلوبة. وتُعطى أفضل الحلول ملاءمة في كل بُعد من أبعاد النتائج تقديراً عشوائياً (مثل ٥) وتُعطى بقية الحلول تقديرات بالنسبة لهذا المعيار. وعندما يتم تقييم جميع الحلول يمكن تسجيل النتائج في جدول. ويبين المثال البسيط في الجدول (٨-٢) كيف يمكن إعطاء تقديرات للحلول تبعاً للنتائج المطلوبة. ويمكن إيجاد قيمة كل حل من الحلول بالنسبة للنتائج المطلوبة من خلال إيجاد حاصل ضرب ملاءمته في القيمة النسبية لكل نتيجة (بين قوسين). أما سلبيات كل حل فيتم تقديرها بشكل مستقل وتعطى قيمة سلبية. ويكون "أفضل" الحلول هو الحل الذي يحصل على أعلى مجموع في العلامات.

يتعلق المثال الخيالي في الجدول (٨-٢) بطرق لعكس التراجع في عدد الزبائن الذين يرتادون مطعمًا تملكه أسرة معينة. وقد تم رفض إعادة الديكور وطباعة إعلانات كحلول مقترحة نظراً

لقيود التكلفة. إن كل حل سيتكون من مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات. فمثلاً قد يتضمن تحسين الطعام المقدم تغيير الطهارة وتحسين نوعية المأكولات أو تحسين مرافق وأدوات الطبخ اعتماداً على الوضع القائم. وهذه الاستراتيجيات غير موضحة ولكنها عادةً ستكون مشمولة وتُقيم بالنسبة للنتائج المطلوبة مثلها مثل السلبيات. كما أن احتمال حدوث نتائج مختلفة قد يكون مهماً مثل الاستجابة المحتملة للوسائل البريدية.

في المثال السابق فإن تحسين الخدمة متبوعاً بتحسين الطعام سيعكس على الأرجح التراجع في عدد الزبائن. وقد يتجاوز الحلان معاً النتائج المطلوبة ولكنهما قد يتجاوزان أيضاً القيود المفروضة مثل التكلفة المشتركة لتحسين النوعية وإعادة تدريب الموظفين.

قبل أن تنتقل إلى المرحلة التالية تفقد تقييمك لتضمن أنه صحيح وأنت لم تحذف أية عوامل ذات صلة به.

يقدم الحل الذي اخترته في هذه المرحلة أفضل توازن ممكن بين الإيجابيات والسلبيات. والآن تحتاج لأن تتفحص المخاطر المحتملة المرتبطة بهذا الحل. هل هي مخاطر مقبولة ويمكن تقليلها

الجدول (٨ - ٢)

تقدير الحلول بالنسبة للنتائج المطلوبة

التقدير الكلي	السلبيات (-)		الفتايج المطلوبة						حلول محتملة
			ايجاد زبائن منتظمين (٥)		جنب زبائن جدد (٤)		نموذج استرجاع المفقوبين (٤)		
٥٨	٣-	تكلفة الطعام المحسن	٢٥	٥	١٦	٤	٢٠	٥	تحسين الطعام
٦٤	١-	إعادة تدريب الموظفين	٢٥	٥	٢٠	٥	٢٠	٥	تحسين الخدمة
٥١	١-	الحاجة الى تخطيط دقيق	٢٠	٤	٢٠	٥	١٢	٣	تغيير قائمة الطعام بانتظام
٤٥	٣-	زيادة مصاريف التشغيل	٢٠	٤	١٦	٤	١٢	٣	زيادة ساعات العمل
٣٢	١-	التكلفة مقابل الاستجابة	٢٥	٥	صفر	صفر	٨	٢	ايجاد قائمة طعام ترسل بالبريد

إلى أدنى حد ممكن؟.

ولتقييم المخاطر المرتبطة بكل حل فإنك تحتاج لأن تجيب على السؤال التالي: " ما هو الخطأ الذي يمكن أن يحدث وما مدى

احتمال حدوثه وما مدى حدة الآثار المترتبة عليه" تنشأ المخاطر على الأرجح من استخدام معلومات غير صحيحة أثناء وضع الحلول وتقييمها وأثناء التنفيذ.

ولمراجعة المخاطر المحتملة المرتبطة بمعلومات غير صحيحة، أسال نفسك الأسئلة التالية :-

□ هل هناك معلومات تعتبر رئيسة لبناء هذا الحل أو تقييمه جرى إغفالها ؟

□ هل هذه المعلومات موثوقة أو صادقة؟ (فكر في مصدرها فربما يكون متحيزاً وفكر في طريقة جمعها) .

□ هل وضعت أية افتراضات ؟

□ هل هناك أية نواح لا نملك خبرة فيها أو لا نعرف نتائجها المحتملة ؟

إذا ساورك شك في عدم موثوقية المعلومات المستخدمة فإنه يتعين عليك أن تتأكد من ذلك. فإذا تأكدت شكوكك فعليك أن تقر ما يعنيه ذلك بالنسبة لاحتمالات نجاح الحل. فمثلاً ربما تكون شركة ما قد قدرت أن الإنتاجية ستزيد بنسبة ١٥ ٪ إذا ما تم تركيب آلات أو كائن جديدة. غير أن مراجعة الأرقام أظهرت بأن هذه الزيادة ستكون أقرب إلى ٨ ٪. فهل ما يزال شراء المكنات الجديدة مجدياً إذا ما أخذنا بالاعتبار الانخفاض في الزيادة الإنتاجية ؟

يمكن كذلك أن يصبح الحل غير موثوق أثناء عملية التنفيذ، عندئذ فإنك تحتاج لأن تنظر فيما يمكن أن يحدث إذا لم يسر تنفيذ الحل كما هو مخطط له. فمثلاً :

□ هل هناك هامش كافٍ من الحرية لتحقيق القيود والنتائج المطلوبة؟ فمثلاً إذا استغرق تنفيذ الحل وقتاً إضافياً يقدر بـ ٥ ٪

فهل نكون مازلنا ضمن إطار الموعد المحدد؟ وإذا كان هناك زيادة في سعر هذه المادة الخام فهل نكون قد تجاوزنا الميزانية المحددة لنا؟

□ هل المصادر المطلوبة بذلك الحجم أو تمتد لفترة طويلة لدرجة تعرضنا للخطر؟ إذا كانت الأرباح على مدى الأشهر الثمانية التالية مرتبطة بهذا البرنامج التوسعي فماذا سيحدث إذا ما أطلقت شركة أخرى خدمة منافسة؟ هل ستخفض حصتنا في السوق بشكل كبير وتقل أرباحنا؟

□ إذا لم نلتزم بهذا الجدول فهل هذا يعني بأن المصادر المطلوبة في مرحلة ما من مراحل التنفيذ لن تكون متوافرة لأسباب مثل سبب انتقالنا إلى سنة مالية جديدة أو بسبب أن هذه المصادر مطلوبة في مكان آخر؟

□ هل فاعلية هذا الحل تعتمد على عمل أشخاص آخرين و:

- هل هم قادرون على تنفيذ ما هو مطلوب؟

- هل سيحققون توقعاتنا على الأرجح؟

- هل هناك أية أسباب شخصية أو سياسية تحول دون

تصرفهم على النحو المتوقع أو المطلوب؟

□ هل يمكن للعوامل الخارجية أن تخرجنا عن مسارنا أو تمنعنا من تنفيذ أجزاء معينة من خطتنا مثل المنازعات القومية أو التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية أو القوانين أو البيئة أو الاقتصاد ؟

أحياناً يكون من الضروري أن تضع خطة تقريبية للتنفيذ قبل أن تحدد المخاطر المحتملة ، مثلاً من ناحية الالتزام بالجدول الزمني. هناك وصف للتخطيط الخاص بالتنفيذ في الفصل العاشر . عندما تكون قد حددت النواحي المنطوية على خطر فإنك تحتاج لأن تقدر احتمال حدوث نتيجة غير مطلوبة ومدى حدة أثارها. فمثلاً هناك احتمال يقدر بـ ٢٥ ٪ بأن منافسنا الرئيس سيكون أسرع منا في إطلاق هذه الخدمة الجديدة. وإذا ما حدث ذلك فهذا يعني أن هدفنا بأن نكون أول من يقدم هذه الخدمة في السوق سيفشل وأن "حلنا" سيكون مكلفاً .

هناك بعض أنواع من المواقف تنطوي بالتأكيد على قدر كبير من المخاطر مثل تطوير وسائل تقنية جديدة . وإن أمكن يجب أن تضمن حلك طرقاً لتقليل المخاطر على الرغم من أنك ستحتاج في النهاية إلى تحديد مستوى مقبول من الخطر بالنسبة لكل عامل من عوامل الخطر :

فإذا وُجد أن المخاطر المرتبطة بحل معين غير مقبولة ولا مناصَ منها فيجب رفض هذا الحل واختيار الحل التالي الذي يأتي في الترتيب الثاني من حيث مجموع العلامات حيث يتم تقييمه بالنسبة للمخاطر التي ينطوي عليها. وهكذا تستمر هذه العملية إلى أن يتم العثور على حل مقبول تماماً .

اتخاذ القرار

عندما تتخذ قراراً فإنك تلزم نفسك بمسار عمل معين وتحمل المسؤولية إزاء ما يترتب عليه من نتائج. فإذا لم تأخذ هذا الالتزام على نفسك واتخذت القرار في نفس الوقت فإن المشكلة ستبقى بلا حل. كما أن التزامك بالمنهجية والدقة في تقييم الحلول يعزز ثقتك بنفسك عند اتخاذ هذه الخطوة الحيوية .

عندما تكون قد اخترت حلاً عملياً فإنك قد تحتاج إلى موافقة الآخرين لتنفيذه. وحتى عندما يكون ذلك غير ضروري فإنه من الحكمة أن تسعى للحصول على موافقة الآخرين المتأثرين بالحل والمعنيين بالتنفيذ. هذا وسوف يتعرض الفصل التاسع إلى الكيفية التي ستقدم بها حلك لهم بأكثر الطرق فاعلية .

الفصل التاسع

إقناع الآخرين بقبول الحل

أسباب معارضة الحل

لماذا قد يعارض الآخرون حلك

التخطيط لعرض الحل

إعداد عرضك

ماذا تفعل إذا رفض حلك

الفصل التاسع

إقناع الآخرين بقبول الحل

عندما تكون قد قررت حلاً ما فإنك قد تحتاج لتعاون الآخرين وموافقتهم أو خبرتهم من أجل تنفيذه. فبالنسبة للمشاكل الروتينية حيث يكون هناك فهم مشترك للأشياء المعنية فإن هذه العملية غالباً ما تكون واضحة ومباشرة. إذ إنك ببساطة تعلم الأشخاص المعنيين بقرارك وبكيفية تأثيره عليهم. غير أنه في حالة المشاكل المعقدة وغير العادية حيث تحتاج إلى تغيير كبير أو استخدام واسع للمصادر فإنه يتعين عليك أن تقدم حلك بالتفصيل. ولكي تؤدي ذلك بفاعلية فإنك تحتاج لأن تعرف الأسباب التي تجعل الآخرين يعارضون وربما يرفضون حلك وأن تعد عرضاً يشجعهم على قبول الحل وأن تقدم العرض بفاعلية.

إن الحالات التي تحتاج فيها لأن "تبيع" حلك للأشخاص الآخرين موضحة في الفصل الثامن. فإذا كنت أشركت هؤلاء الأشخاص في إيجاد حلول وتقييمها فإنك تكون قد مهدت لكسب موافقتهم عليها والتزامهم بها. ومع ذلك سوف يكون من الضروري

أن تجعلهم يعرفون تفاصيل خطة التنفيذ (انظر الفصل العاشر)
الذي يشكل جزءاً من عرضك للحل للحصول على موافقة عليه.

أسباب معارضة الحل

دراسة حالة

قرر مدير فريق صغير للبحث والتطوير في صناعة التعبئة بأن الفريق سيعمل بفاعلية أكثر إذا ما عمل على تنسيق جهود الأفراد بشكل أوّثق. ويدون أن يعرف أعضاء الفريق قام بوضع خطة إدارية جديدة استغرقت ثلاثة أسابيع. وتنص هذه الخطة على أن الفريق سيتوقف عن معالجة المشاكل من خلال المساهمة المشتركة في مصادرهم الفكرية. وبدلاً من ذلك سيكتب لأعضاء الفريق وصفاً مفصلاً عن النواحي التي يود من كل منهم أن يبحث فيها. ولم يقدم لهم أي توضيح للأسباب التي حدّته إلى هذا التغيير. وقبل عشر دقائق من انتهاء الدوام الرسمي في يوم الأربعاء وجه دعوة لاجتماع الفريق وقال لهم موزعاً نسخاً من خطته: "لقد قررت أننا نستطيع أن نقوم بعملنا بشكل أفضل إذا ما ركز كل منا بشكل فردي على جانب معين من جوانب المشروع. اقرؤوا هذه الخطة في عطلة نهاية الأسبوع وأعلموني بآرائكم فيها يوم السبت".

بصرف النظر عما إذا كانت خطة هذا المدير جيدة أولاً فإنه ارتكب بعض الأخطاء الخطيرة :

□ كان من الممكن أن يجري تغييراً في أساليب العمل بحيث يشرك أعضاء الفريق في البحث عن حلول .

□ لم تذكر الخطة شيئاً عن الأسباب التي جعلته يعتقد بأن هناك مشكلة أو كيف سيكون أسلوب العمل الجديد أكثر فاعلية .

□ قدم "حله" في نهاية أسبوع العمل مما فوت الفرصة على الأفراد الآخرين مناقشة اهتماماتهم ومخاوفهم التي من المحتمل أن تثير وتخلق استياءهم قبل حلول يوم السبت .

□ تشير طريقته في تقديم الخطة إلى أنه لا رجعة فيها وأنها غير خاضعة للنقاش .

مهما كانت جودة الحل فإن الطريقة التي يُقدم بها للأشخاص المعنيين أو المتأثرين به هي التي تحدد ما إن كان سينجح أو سيفشل. وكلما كانت هناك معارضة أكثر لحلك أو اقتراحك زاد احتمال رفضه. وحتى عندما يكون الأشخاص الذين يملكون القوة لإجازة الحل أو الاقتراح غير معارضين له فإن معارضته من جانب الآخرين قد تؤثر على قرارهم. ولذا من المهم جداً أن تحدد النواحي

المحتملة للمعارضة الرئيسة كي تخطط لكيفية التغلب عليها .
ثمة عديد من الأسباب التي تجعل الأشخاص يعارضون
حلاً ما يُقدم لهم. وفيما يلي وصف لبعض هذه الأسباب الرئيسة.
وبالطبع ليست جميع هذه الأسباب مرتبطة مباشرة بالأفكار
والإجراءات المعنية .

□ **الحل السيئ :** وهو أي حل لا يعالج المشكلة بفاعلية أو غير
عملي أو لا يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل ذات الصلة إذا ما
تمت معارضته. فإذا لم يلائم الحل المشكلة أو إذا كان ينطوي
على آثار جانبية غير مقبولة فيجب عليك ألا تقترحه.

□ **طبيعة المشكلة :** كلما كانت النتائج المترتبة على حلك أكثر
خطورة بالنسبة لمن ينظرون فيه كلما كان فحصهم فيه أكثر دقة.
وإذا كان لدى الأشخاص المعنيين معرفة جيدة بالمشكلة أو جوانب
الحل فإنهم سيتفحصونه بدقة أيضاً. وأية جوانب من حلك لا
تتمشى مع أفكارهم أو توقعاتهم فإنهم سيعارضونه لمجرد
اختلاف الآراء .

كما أن الافتقار إلى الاهتمام بالمشكلة يمكن أن يخلق
معارضة عندما يشعر الأفراد بأنك تضيع وقتهم بإشراكهم بها.

كذلك فإن الافتقار إلى معرفة بمجال المشكلة يمكن أن يخلق معارضة أيضاً إذا لم تقدم للأفراد المعنيين معلومات كافية لفهم منطقك وتفكيرك .

□ سوف تؤثر الاحتياجات والتوقعات الفردية للأشخاص المعنيين على آرائهم وردود فعلهم إزاء حلك. فمثلاً الشخص الذي لديه احتياج قوي للشعور بالاستقلالية قد يعارض أي حل يزيد من المسؤولية الجماعية أو يشجع على العمل الجماعي. كما أن توقع نتيجة حل المشكلة يمكن أن يخلق معارضة أيضاً. فمثلاً الشخص الذي يشكو من الأسلوب الحالي في نظام الدرجات ؛ الوظيفية لأنه يعطي أهمية للمؤهلات العلمية أكثر من الأداء الفعلي قد يعارض أي نظام للدرجات الوظيفية لا يعطي أهمية كبيرة للأداء الفعلي.

□ **مقاومة التغيير :** بعض الأشخاص والشركات يقاومون التغيير بقوة. وبالتالي فإن الحل الذي ينطوي على قدر كبير من التغيير في الوضع الحالي قد يلاقي معارضة قوية حتى عندما يكون جيداً ويُقدم بطريقة حسنة. وبعض الشركات لا تملك البنية أو المصادر اللازمة لاستيعاب تغير كبير ولذا فإن الإدارة العليا

ستعترض على الأرجح على مثل تلك الحلول.

□ **عدم الثقة بالحل :** لدى العديد من الأشخاص شك راسخ بالحلول المبالغ في التجديد أو التي تعطي مكافآت عالية من خلال أسلوب بسيط يبدو أنه " في غاية الطيبة لدرجة لا تُصدق".

□ **العرض السيئ :** يمكنك أن تخلق معارضة من خلال عرضك للحل بطريقة غير فاعلة أو سيئة مثل عدم بيان أن الإيجابيات تفوق السلبيات وعدم بيان أنك نظرت في الآثار الجانبية والمخاطر وعدم تقديم معلومات كافية أو نقله بطريقة غير فاعلة (مما يجعل الأشخاص يسيئون فهمه أو لا يدركون قيمته) .

□ **التوقيت السيئ :** مهما كان الحل متميزاً فإن التوقيت السيئ لتقديمه قد يلاقي معارضة مثل اقتراح حل يتطلب موظفين إضافيين دائمين مباشرة بعد توفير فائض من الموظفين في قسم آخر، اقتراح نظام إداري أكثر مركزية في الوقت الذي يشجع فيه النظام الحالي على مزيد من الاستقلالية في أقسام الشركة .

□ **أفكار لم يتم التشاور بشأنها :** إذا أخذت على عاتقك أن تحل مشكلة معينة أو تنتهز فرصة ولم تذكر ذلك للأشخاص المعنيين أو المتأثرين بذلك فإن حلك سيكون مفاجأة كاملة بالنسبة لهم.

ويمكن أن يُنظر له بطرق مختلفة. فقد يثير اهتمامهم دون أن يكون لديهم أية نية لتبنيه. وقد يشعرون بأنك تتدخل في شئونهم وربما تنتقدهم على طريقتهم الحالية في أداء العمل. وعليه فقد يرفضون أن يستمعوا إلى فكرتك أو حلك. وكل هذه الردود مشروعة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الظروف المحيطة بها.

إن محاولة فرض أفكار معينة على الآخرين هو من قبيل إضاعة الوقت وربما يخلق عداوة معهم. والوقت الوحيد الذي يستحق أن تقدم فيه حلك الذي لم تشاور فيه أحداً للآخرين هو عندما يجيبون على السؤال التالي "بنعم": "اعتقد أنني وجدت طريقة ل...، هل تحبون أن تسمعوا المزيد عنها؟"

□ **الخلاف (النزاع) البين شخصي :** إن علاقتك بالأشخاص الذين تعرض عليهم حلك ونظرتهم لك يمكن أن يكون لها تأثير عميق على رد فعلهم إزاء حلك. وهذه عوامل معقدة وربما تكون قد تطورت على مدى فترات زمنية طويلة. فمثلاً المدير الشاب والمتحمس الذي يبدي نشاطاً وحيوية في استخدام أحدث الوسائل التقنية قد يلاقي معارضة من قبل مدير تقليدي أكثر نضجاً يستاء من محاولات التغيير. وعلى نحو مماثل ربما تكون

في وقت ما في الماضي البعيد قد انتقدت أو رفضت أفكار شخص ما . وعندما يحين الوقت للاستماع إلى أفكارك فإن ذلك الشخص ربما يكون ما يزال يحمل معه ذلك الاستياء أو الحقد .

إن محاولة إقناع الآخرين بقبول حل جيد (لا تحاول أبداً أن "تبيع" حلاً سيئاً) هو مسألة تفاهم واقتناع . والإعداد لذلك هو مفتاح نجاحك .

لماذا قد يعارض الآخرون حلك

لكي تحدد الأسباب التي قد تجعل حلك أو اقتراحك يلاقي معارضة فإن يتعين عليك أن تحلل المشكلة والأشخاص المعنيين والمتأثرين بهذا الحل . وعندما تكون قد عرفت الأسباب المحتملة للمعارضة فإنه يمكنك أن تضمن عرضك ردوداً مضادة على هذه الاعتراضات . وأول خطوة تقوم بها هي أن تسرد سمات المشكلة والحل الذي يؤثر على الأشخاص الآخرين . اسأل نفسك أسئلة مثل:

□ على من تؤثر المشكلة ؟

□ ما هي الآثار السلبية أو المعاكسة التي يتعرضون لها ؟

□ أي من هذه الآثار السلبية يتغلب عليها الحل ؟

□ هل يدعو الحل إلى تغييرات كبيرة ومن الذي سيكون الأكثر
تأثيراً بهذه التغييرات ؟

□ هل ينطوي الحل على آثار جانبية سلبية ومن هم المتأثرون بها ؟

□ هل الحل غير عادي وكيف ؟

□ هل تنفيذ الحل يتطلب تعاوناً استثنائياً أو إجراءات من قبل
أية أفراد وكيف ؟

إن هذه النوعية من الأسئلة سوف تساعدك في تحديد
جوانب الحل التي من المحتمل أن تحظى بأكبر الاهتمام لدى
جمهورك المعني. وقد تكون بعض نواحي المعارضة المحتملة واضحة
أصلاً مثل إذا كان حلك لا يعالج جميع الآثار السلبية للمشكلة.
ولتكمل القائمة اسأل نفسك "كيف سيكون رد فعل الأشخاص على
هذا الحل؟" استخدم الأسئلة التالية لتعرف رد فعلهم هذا :

□ هل لأي من جوانب المشكلة أو حلها أهمية خاصة بالنسبة لهم؟
هل للحل أثر سيء على أدائهم أو تقييمهم السابق؟ هل ينتهك
مجال عملهم أو يقلل من سلطتهم؟ هل يؤثر على احتياجاتهم

للمصادر ؟

□ ما هو التغيير الذي سيرغبون في رؤيته على الوضع عند حل

المشكلة؟ هل يحقق الحل ذلك ؟

□ هل سيخسرون أم سيربحون من هذا الحل؟ كيف وما هو مقدار

الربح أو الخسارة؟

□ هل سيرغبون في تحقيق أو كسب شيء لهم أو للآخرين من

خلال هذا الحل؟

□ هل يحملون بشكل خاص وجهات نظر قوية إزاء أي من جوانب

المشكلة أو حلها؟ هل لديهم هدف خاص ؟

□ هل لديهم وجهات نظر نمطية مثل تفضيل المنحى التقليدي ؟

□ كما انك أيضاً من الأشخاص المعنيين بالحل ولذا فإنك تحتاج

لأن تنظر في عوامل أخرى مثل :

□ ما هو رأيهم الشخصي في ، مثل هل لدى أي منهم أسباب

تدفعهم للاستياء مني أو لعدم الثقة بي ؟

□ هل من المحتمل أن تتطابق أو تختلف وجهات نظرنا إزاء الوضع

أو الحل؟ ما مدى هذا التطابق أو الاختلاف وبأي الطرق ؟

من خلال مقارنة إجاباتك على جميع هذه الأسئلة فإنك تستطيع أن تحدد مصادر المعارضة الرئيسية. وإذا ما افترضنا أن حلك حسن التوقيت ومتميز ويعالج المشكلة بفاعلية فإنه يمكنك تجنب جميع هذه الأسباب المحتملة للمعارضة أو يمكنك الرد عليها أثناء تقديمك للحل .

التخطيط لعرض الحل

حسب الموقف يمكن أن تقدم حلك شفويًا أو على شكل تقرير مكتوب. فإذا كان لديك الخيار فإن عقد اجتماع لهذا الغرض يتيح لك الفرصة للحصول على تغذية راجعة فورية وللرد بشكل مقنع على الشكوك والاعتراضات. ومن جهة أخرى فإن التقرير المكتوب يتيح لك مزيداً من التحكم بالكلمات التي تستخدمها والآثار التي تتركها. ولذا فإن معظم الحلول التي تنطوي على تغييرات رئيسة أو استخدام واسع للمصادر تُقدم على شكل تقارير مكتوبة .

إن إقناع الآخرين بقبول حلك يعني تقديم أسباب لهم لقبوله لا لمعارضته ورفضه. وفيما يلي وصف لبعض الطرق التي تُستخدم لتحقيق هذا الغرض .

□ توقع معارضة : من خلال تحليل المشكلة وحلك وجمهورك

المستهدف لا بد أن تتوافر لديك فكرة جيدة عن المعارضة. وهنا عليك أن تعد إجابات للأسئلة والاعتراضات التي من المحتمل أن تُثار. ومن المهم أن توضح إيجابيات وكذلك سلبيات حلك. وإذا حاولت أن تخفيها فإنك تتيح الفرصة لشخص آخر للتركيز عليها مما يعطي الانطباع بأنك غير صادق أو أنك لم تدرس الوضع بشكل دقيق. وإذا كان حلك أو اقتراحك ينطوي على تغييرات كبيرة فقدمها بعناية مساعداً الأشخاص المعنيين والمتأثرين بها على قبولها والتكيف معها .

□ كن مستعداً للاستماع إلى الاعتراضات : لا تحاول أن تقمع الاعتراضات بل أتح الفرصة للأشخاص لتوضيح اعتراضاتهم وإلا فإنك قد تخلق انطباعاً يفيد بأنك تحاول أن تزين بشكل خاص السلبيات أو الأخطاء الموجودة في حلك. كما أنك بذلك تحرم نفسك من فرصة معالجة الاعتراضات والتغلب عليها. ولذا لا تحاول أبداً أن تتجادل مع أو تصد شخصاً ما يثير اعتراضاً. ولا بد أن يكون تحليلك السابق قد أعدك للتغلب على معظم هذه الاعتراضات .

□ اشرك الأشخاص المعنيين. : ما زالت الفرصة سانحة لإشراك

الأشخاص المعنيين لتشجيعهم على قبول الحل والالتزام به.
فمثلاً، يمكنك أن :

- تعطيهم دوراً في عرض الحل مثل توضيح كيف سيؤثر
الحل على قسمهم .

- تعطيهم دوراً في عملية تنفيذ الحل إما بشكل مباشر أو من
خلال مراقبة أثاره .

- تسمح لهم بالمساهمة في خطة التنفيذ .

□ بين أهمية المشكلة : إذا استطعت أن تبين في البداية بأن
المشكلة مهمة إما من ناحية أثارها السلبية أو من ناحية الفوائد
التي ستُجنى من حلها فإن الأشخاص المعنيين سيهتمون أكثر
على الأرجح بالاستماع لأفكارك .

□ خاطب الاهتمام الذاتي لدى الأفراد : إن مخاطبة احتياجات
الأفراد ورغباتهم هي أفضل وسيلة لتشجيعهم على الاستماع
وعلى محاولة فهم مضامين حلك. اجعل من أهدافك في بداية
عرض الحل أن تبين لهم كيف سيستفيدون منه. وعبر عن ذلك
مرة ثانية وبطرق مختلفة في أي وقت تشعر فيه بأنك فقدت
اهتمامهم. وتشمل الاحتياجات التي يمكنك أن تستخدمها في هذا

المجال التقدير، الأمان، القوة، الاعتزاز، الاحترام الذاتي، والمكافأة. فمثلاً يمكن "بيع" نظام إداري جديد بناءً على مشاركة أكثر مساواة في النفوذ أو بناءً على زيادة الفاعلية التي تقود إلى تخفيض نصاب العمل أو إلى علاوات أكثر .

□ **برر المصادر التي ترغب في استخدامها** . غالباً ما يتم رفض الحلول التي ترتبط بالمصادر لفترات زمنية طويلة بسبب هذا المعيار فقط. ويكون قبول الحل أكثر احتمالاً إذا ما استخدم الحل المصادر لفترة زمنية محددة أو لفترات قصيرة متقطعة. إذ كلما كانت المصادر اللازمة أكثر كلما احتجت أكثر إلى توضيح أسباب استخدامها. ولذا قدم أكبر قدر ممكن من الإثباتات والأدلة التي تدعم بأن حلك اقتصادي كأن تقدم مثلاً حقائق ثابتة عن العوائد على الاستثمار .

□ **اشرح حلك بطريقة فاعلة** : يكمن مفتاح العرض الناجح للحل في الطريقة التي تشرحه بها. ولذا جعل الحل سهل الفهم وبين بأنك درستة دراسة عميقة وأنه أفضل حل متوافر في الظروف الراهنة.

□ **أظهر حماساً لحلك** : إذا لم تظهر حماساً لحلك فإن

الآخرين سوف لا يتحمسون له. فالحماس قد يكون "معدياً" أو مؤثراً على الآخرين .

□ كن مستعداً لتقديم تنازلات. من الطرق التي تشجع على قبول حل ما التنازل عن نقاط محددة فيه. وهذا مهم بشكل خاص في الحالات التي يتوقع فيها الأشخاص حدوث تفاوض أو مساومة. ولذا كن مستعداً لتغيير خطتك لاستيعاب الاحتياجات الفردية التي لم تأخذها بعين الاعتبار. واستعد لذلك بأن تحدد جوانب من الحل لا تعتبر أساسية لتحقيق هدفك. وأثناء التفاوض يمكن أن "تبادل" هذه الجوانب بجوانب أخرى تعتبر أساسية .

□ اختر الوقت المناسب لتقديم عرضك . إذا كان لديك خيار قدم عرضك عندما يكون جمهورك في أقل الحالات تشبثاً (لانتباه من قبل أشياء أخرى) مثل ليس مباشرة قبل وجبة الغداء أو في نهاية الدوام الرسمي) وحيث تتاح لهم الفرصة للنظر في اقتراحك أو حلك بشكل كامل قبل حلول فاصل زمني رئيس (مثل ليس مباشرة قبل عطلة نهاية الأسبوع أو عطلة رسمية) .

والخطوة الأخيرة في هذه الخطوات هي أن تجمع كل هذه المعلومات السابقة لتشكيل منها عرضاً فاعلاً

إعداد عرضك

إن الطريقة التي تُقدم بها المعلومات عامل أساسي في نجاح عرضك. ولذا اهدف إلى جعل عرضك واضحاً وسهلاً ومحدداً حيثما أمكن ذلك .

وسوف تساعدك الإرشادات التالية في أن تضمن فهم الأشخاص المعنيين لك بسهولة .

□ اجعل العرض قصيراً وسهلاً بمعنى لا تحاول إرباكهم بكم هائل من المعلومات أو بنقاش معقد جداً ولكن تأكد من تغطية جميع النقاط المهمة .

□ تجنب الغموض .

□ أعد عرضك طبقاً لمستوى معرفة وفهم جمهورك للمواضيع قيد النقاش.

□ تجنب أية مفردات أو مصطلحات قد لا يفهمها الجمهور مثل المصطلحات الفنية أو المتخصصة .

عندما تكون المواضيع قيد النقاش معقدة ركز على النقاط الرئيسة واترك بقية النقاط لمناقشتها لاحقاً إن لزم الأمر أو لإدخالها

ضمن ملحق لتقريرك. ووضح في بداية عرضك أن هذا هو ما تهدف إلى عمله. والأهم من ذلك كله اجعل عرضك يسير بشكل منطقي مبتدئاً بالظروف الحالية معرجاً على المعوقات والقيود ومنتهياً بالإجراءات المقترحة وبكيفية تحقيقها للهدف المطلوب. وسوف تساعد الإرشادات التالية في استخدام العروض الشفوية والمكتوبة بفاعلية.

العروض الشفوية.

نطوي الترتيب الذي تقدم به أفكارك على أهمية خاصة في العروض الشفوية. فمثلاً إذا كشفت عن حلك في بداية العرض فإن الأشخاص المعنيين قد يتكهنون بسلبياته ويثيرون اعتراضات عليه قبل أن توضح كيف ستعالج الوضع. وهذا قد يؤدي إلى الارتباك والفوضى وقد يتكون انطباع لديهم بأن حلك غير عملي. ومن الصعب تغيير الانطباعات الأولية. وعليه فإن إتباع الخطوات التالية سوف يساعدك في بناء حديثك بوضوح ولكن يتعين عليك أيضاً أن تتأكد بانتظام من فهم الجمهور لما تقول .

□ اذكر الهدف الكلي من حل المشكلة .

□ صف القيود المفروضة على الحل.

- صف باختصار الخيارات التي درستها دون أن تشير إلى الخيار الذي اخترته.
 - صف معايير التقييم التي استخدمتها وأهميتها النسبية .
 - اذكر الخيار الذي اخترته إضافة إلى ما حددته من مخاطر ترتبط به موضحاً الأسباب التي تجعله أفضل الخيارات .
 - وضح كيف سيتم تنفيذ الحل .
 - بين كيف ستحدد النتائج وكيف ستقيسها .
- إن هذه الاستراتيجية تستخدم نفس الطريقة المنهجية التي استخدمتها عند إعداد أو بناء الحل، جاعلة إياه أسهل وأوضح في الشرح وفي معالجة الاعتراضات خطوة خطوة .
- يشعر العديد من الأشخاص بالتوتر عند تقديم عروض شفوية وهذه مشكلة يمكن التغلب عليها من خلال الإعداد الدقيق للعرض والتدريب عليه. وسوف تساعدك الإرشادات التالية في خلق أو تكوين الانطباع المناسب .
- استخدم ملاحظات عابرة تتكون من كلمات افتتاحية إذا لم تستطع أن تتذكر كل ما تريد قوله .

□ استخدم الوسائل البصرية إذا كانت تساعد على نقل أفكارك بطريقة فاعلة أكثر .

□ تحدث بثقة .

□ أظهر حيويتك وحماسك من خلال نبرة صوتك (بحيوية لا بتهور) ،
وطريقة وقوفك (منتصباً ولكن باسترخاء) ، ومن خلال الإشارات
أو الإيماءات (طبيعية) .

□ راقب ما يصدر من جمهورك من إشارات تدل على رد فعلهم إزاء
ما تقول (مثل، ارتباك، نفاد صبر، عدم انتباه) واستجب بناء
على ذلك .

□ أجب عن الأسئلة بعناية وبوضوح وبإيجاز (يجب أن يكون
إعدادك للعرض قد كشف عن معظم الأسئلة المحتملة) .

إن تقديم عروض شفوية مهارة تتنمي بالممارسة والتدريب .
ولذا فإن التدريب على العرض مع جمهور يمكن أن يعلق على أدائك
سوف يساعدك في تقديم عرضك بشكل متقن .

العروض المكتوب تتراوح حجم التقارير المكتوبة من ملخص
في صفحة واحدة إلى كتاب يتكون من مائة صفحة أو أكثر غير أنها

يجب ألا تحتوي أبداً على أية معلومات غير ضرورية. ويمكن تصنيف سمات التقرير الجيد تحت أربع فئات هي :

١- المحتويات. يمكن متابعة قراءة التقرير المكتوب حسب رغبة القارئ كما يمكن استيعابه حسب سرعة سيره ولذا فإن هناك ميلاً بعدم القلق بشأن جعل التقرير مختصراً وسهلاً. وكلما جعلته أسهل زاد احتمال أن يقرأه الأشخاص ويقبلوا أفكارك. ويمكن المحافظة على اهتمام القارئ وانتباهه إذا ما وصلت إلى الهدف بسرعة.

٢- التركيب : وهذا يجب أن يجعل الأشخاص يفهمون اقتراحك أو حلك. ولذا اتبع الإرشادات الخاصة بالعروض الشفوية الموضحة سابقاً مقدماً المعلومات خطوة خطوة بطريقة منطقية. وفي حالة المواضيع المعقدة اذكر فقط النقاط الرئيسة في متن التقرير وضع الأدلة المدعمة والمعلومات الأقل أهمية في ملاحق ترفق مع التقرير. وإذا كان متن التقرير يزيد عن (١٠) صفحات فمن المستنمى أن تقدم في بداية التقرير خلاصة له تذكر فيها النقاط الأساسية مثل المشكلة وأثارها والحل المقترح .

٣- الأسلوب : يجب أن يجعل أسلوب الكتابة قراءة المحتويات

وفهمها عملية سهلة. وتنطبق جميع العوامل المتصلة بالمصطلحات الفنية ونحوها والمذكورة سابقاً في العروض الشفوية تنطبق أيضاً على التقارير المكتوبة. كما يجب أن تكون الجمل والفقرات قصيرة ومكتوبة بالأسلوب الحوارى ما لم يتطلب الموضوع غير ذلك .

٤- الإخراج (الترتيب النهائي) . يجب أن يعطى ترتيب الكلمات في الصفحة مظهراً ينم عن سهولة المتابعة والفهم. ولذا لا تجعل الصفحات مزدحمة واترك هامشاً واسعاً واجعل العناوين واضحة وركز على النقاط المهمة. وهنا نقول أيضاً بأن كتابة التقارير بطريقة فاعلة مهارة يمكن تنميتها بالممارسة والتدريب. ولساعدتك في ذلك حاول أن تطلع على كتاب جيد حول هذا الموضوع.

ماذا تفعل إذا رُفض حلك؟

رفض الأفكار شيء عادى ولا سيما إذا كانت غير مسبقة وتنطوي على تغيير كبير وتتطلب استخداماً واسعاً للمصادر. إذا رفض حلك أو فكرتك فإن إمامك عدة خيارات:

■ أولاً تفقد ما إن كنت قدمت حلك بطريقة فاعلة فإذا لم تكن قدمته بطريقة فاعلة فقد يستحق الأمر أن تعيد تقديمه إذا ما كانت الفرصة متاحة لذلك.

■ أنظر فيما إن كنت تستطيع أن تقدم فكرتك لشخص آخر يستطيع أن يجيز قبوله أو يستطيع أن يضغط للتأثير على صانعي القرار لقبوله مثل أولئك الذين سيحصلون على الفائدة القصوى من الحل .

■ حسن حلك بحيث تتغلب على الاعتراضات ثم أعد تقديمه.

■ ابحث عن حل آخر واضحاً في اعتبارك الأسباب التي أدت إلى رفض حلك الأول.

إن محاولة إقناع الآخرين بقبول حلك قد يكون عملية صعبة ومثيرة للإحباط. وهذا صحيح وخاصة عندما تتعدى على مجال أشخاص آخرين أو عندما لا يكون هناك معيار تقيس به النتيجة المحتملة. فإذا كنت تؤمن بهذه الفكرة أو الحل فاحتفظ به لنفسك إذ إنه غالباً ما يعطي نتيجة مرضية.

الفصل العاشر

تنفيذ الحل

التخطيط والإعداد	مراجعة الخطة
وضع خطة عمل	ترتيب المصادر
الإجراءات المطلوبة	اختيار المعنيين بتنفيذ الخط
جدول الإجراءات	إطلاعهم وتدريبهم عليها
المصادر المطلوبة	تنفيذ ومراقبة خطة
	العمل (الحل)
	مراجعة النتائج وتحليلها
	إجراءات للتغلب على النتائج المعاكسة
	تمرين - حل وقيم النتائج
	إدارة تنفيذ الحل

الفصل العاشر

تنفيذ الحل

يُعد التنفيذ ذروة ما تقوم به من عمل لحل المشكلة وهو يتطلب تركيزاً دقيقاً على التفاصيل. وتتضمن المراحل الأساسية لهذه العملية التخطيط والإعداد والتنفيذ ومراقبة الحل ومراجعة وتحليل نجاح الحل .

التخطيط والإعداد

يعتبر التخطيط والإعداد مفتاح التنفيذ الناجح. فكلما كانت المشكلة أكثر أهمية أو كلما كانت الإجراءات المطلوبة لحلها أكثر تعقيداً كلما احتجنا إلى مزيد من التخطيط والإعداد الدقيقين. وتتضمن المهام الرئيسية لعملية التخطيط والإعداد مايلي :-

□ وضع خطة عمل: وتتكون من الإجراءات المطلوبة، جدولة الإجراءات، المصادر المطلوبة، إجراءات للتغلب على النتائج المعاكسة، إدارة الخطة مراجعة الخطة .

*الترتيب للمصادر بحيث تكون متوافرة في الوقت المناسب.

*اختيار الأشخاص المعنيين بالتنفيذ وإطلاعهم على أدوارهم

وتدريبهم عليها .

وضع خطة عمل

تصف خطة العمل الأعمال أو الإجراءات المطلوبة وكيف سيتم تنفيذها لضمان النجاح . وما لم تكن المشكلة بسيطة أو روتينية فإنك تحتاج لأن تضع خطة مفصلة . وهذا يتضمن تحديد وتسجيل العناصر الموضحة فيما يلي بشكل منتظم .

الإجراءات المطلوبة

يجب تحديد هذه الإجراءات بشكل كامل ودقيق وإلا فلن يتم تحقيق النتائج المتوقعة . كما يجب عليك أن تحدد أيضاً نتيجة أو آثار الإجراءات لكي تعرف ما إن كان قد تم إنجازها بنجاح أم لا . ولذا اتبع الخطوات التالية لوضع هذا الجزء من الخطة :

□ اذكر الأهداف الفردية حسب الترتيب الذي يتعين وفقه تحقيقها للوصول إلى الهدف الكلي .

□ حدد الإجراءات المطلوبة لتحقيق كل هدف وحدد التسلسل الذي تحتاج لأن تُنفذ وفقه وسجلها بمحاذاة كل هدف .

□ حدد عبارات قابلة للقياس النتيجة الناجحة لكل إجراء وأضف

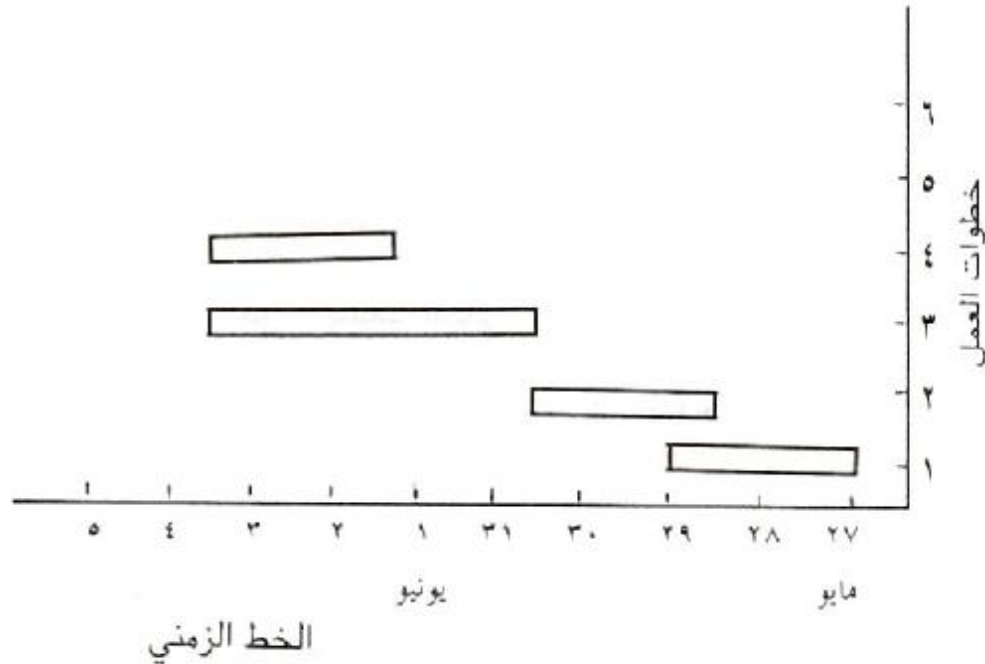
التفاصيل إلى الخطة .

هناك عدة عوامل تحدد التسلسل الذي ستختاره لتحقيق الإجراءات والأهداف المختلفة. فأحياناً يكون من الضروري أن تكمل إجراءً واحداً أو مجموعة من الإجراءات قبل أن تبدأ بغيرها مثل وضع أساس قبل بناء الجدار. كما يتعين أيضاً أن تسير الإجراءات بشكل متسلسل عندما يستخدم كل منها نفس المصدر حسب طاقته الاستيعابية المتوافرة. وفي أحيان أخرى يمكن أن تسير الإجراءات بشكل متزامن مثل عند تعيين جهاز معين لكل عضو من أعضاء الفريق لاختباره وتقييمه .

من الحكمة أن تستخدم مع كل الخطط باستثناء الخطط البسيطة جداً شكلاً بيانياً لتمثيل تسلسل الإجراءات وكيفية إسهامها في تحقيق الهدف الكلي. وهذا يساعد في بيان كيفية تفاعل الإجراءات بعضها مع بعض وفي كشف جوانب من الصراع المحتمل. يجب ملائمة الإجراءات مع بعضها بعضاً إلى أقرب حد ممكن وذلك لمنع هدر المصادر سامحاً ببعض الهامش لذلك. ولتحقق ذلك فإنك تحتاج إلى إعداد جدول زمني للإجراءات .

جدولة الإجراءات:

لكي تضع جدولاً زمنياً عليك أولاً أن تحدد الوقت اللازم لإكمال كل إجراء من الإجراءات. ومن خلال تمثيل هذه المعلومات على شكل بياني يمكنك أن ترى بوضوح في أية مرحلة بالنسبة لوقت البداية سيبدأ وسينتهي كل إجراء وأن تحدد أيضاً الوقت الكلي اللازم لتحقيق الهدف. ويمكن تمثيل الخطط بجدول يستخدم إحداثين لبيان تسلسل الإجراءات وزمن كل منها كما موضح في الشكل (١٠-١).



الشكل ١٠-١ جدول عمل بسيط

أما معظم الخطط الأكثر تعقيداً فإنها تحتاج إلى بنية أكثر مرونة مثل الأشكال البيانية التسلسلية (انظر الفصل الخامس) أو المخططات الانسيابية. حيث تساعد الأشكال البيانية في ترتيب الإجراءات على نحو يحقق الاستخدام الأمثل للوقت والمصادر الأخرى. فمثلاً إذا كان هناك عمالان يتطلب كل منهما استخدام الحفار لمدة يومين بينما لا يمكن استئجار الحفار إلا على أساس أسبوعي فإنه من الأفضل أن يتم جدولة هذين العاملين بحيث ينفذان في نفس الأسبوع. وعند إكماله فإن الشكل البياني يوضح أيضاً أي الإجراءات من المهم جداً إكمالها في الوقت المحدد (مثل نضح موقع مغمور قبل تحريك الحفار إليه) وكيف سيؤثر التأخير أو توفير الوقت في إنجاز عمل معين على بقية الأعمال (مثل الطقس السيئ قد يؤخر البدء في عمل معين ويؤثر على بقية الأعمال).

عند وضع جدول زمني من المهم أن لا تبالغ في التفاؤل في الوقت الذي خصصته لكل إجراء. إذ ربما تحتاج إلى وقت إضافي لاستيعاب التأخير والمعوقات غير المتوقعة ولا سيما في حالة الإجراءات التي يتعين إكمالها في الوقت المحدد أو التي تكون قابلة للتأخير هذا وسيتم التعرض لأساليب تحديد التأخيرات المحتملة في

الصفحات اللاحقة من هذا الفصل .

المصادر المطلوبة

يجب أن تحدد المصادر اللازمة لإكمال كل إجراء من الإجراءات بدقة طبقاً لعدد من المتغيرات بما فيها النوع والكمية والوقت ثم تتم دراسة كل مصدر من المصادر بشكل فرد .

□ الوقت : وهو متغير يمكن تجاوزه بسهولة غير أنه قد يكون مصدراً رئيساً في بعض الحالات مثل إكمال تركيب معدات مصنع جديد قبل نهاية فترة "الإغلاق" السنوية. ويمكن تعريف الوقت بالإجابة على الأسئلة التالية :

- ما مقدار الوقت المتوافر قبل الموعد النهائي لإنجاز كل

إجراء وكل هدف والهدف الكلي ؟

- هل هذه الأوقات متضاربة ؟

- من هو الشخص (الأشخاص) الذين تحتاج إلى وقتهم ؟

- هل سيُصرف هذا الوقت أثناء ساعات العمل العادية .

□ المصادر البشرية. وهي مصادر يمكن أن تُطلب من داخل

الشركة ومن خارجها. ويمكن تعريف هذه المصادر بالإجابة على

أسئلة مثل :

- كم موظفاً ستحتاج ؟
- ما هي المهارات والخصائص والمعرفة التي ستحتاجون إليها لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم ؟
- متى وأين سنحتاج إليهم ؟
- هل سيكونون متوافرين متى وأين سنحتاج إليهم ؟
- هل سيتوافرون طوال المدة المطلوبة ؟
- ما هو التدريب والمعلومات التي سيحتاجون إليها ليكونوا قادرين على تنفيذ المهام بفاعلية .
- المصادر المالية : ويمكن تعريف هذه المصادر من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- كم من المال سنحتاج ؟
- بأي شكل سنحتاج إليه، مثل: نقدي، شيك، عملة أجنبية؟
- كيف سنحصل عليه مثل: قرض، مساعدة، منحة؟
- من هو المصدر الذي سيقدمه مثل: الأرباح، بنك تجاري، مساهمون، الحكومة المحلية أو المركزية ؟

- كيف ستستخدم وهل ذلك يكون بالاتفاق مع المصدر، مثل:
إذا كان المبلغ عبارة عن مساعدة تنموية فهل تستخدمه
الخطوة بشكل مناسب ؟
 - متى وأين سنحتاج إليه ؟
 - هل سيكون متوافراً متى وأين نحتاج إليه ؟
 - هل نحتاج إلى إعادة تسديده ومتى؟
 - هل سيعاد، كيف ومتى، مثل: من خلال زيادة الأرباح ؟
 - هل سيكون هناك تكلفة إضافية بسبب استخدام هذا المال،
مثل فائدة، أو تكاليف المعالجة ؟
 - هل تمت إضافة تكاليف جميع المصادر الأخرى ؟
- **المواد:** وهذه قد تدرج تحت عدة فئات بما فيها المواد
المستهلكة، المواد الخام، والمعدات (للاستخدام المؤقت والدائم).
وسوف تساعدك الأسئلة التالية في تعريف المتطلبات المادية.
- ما هي نوعية المواد الذي سنحتاج إليها ؟
 - إذا كنا سنحتاج إلى معدات ثقيلة فكيف سيتم تمويلها، مثل
من خلال الاستئجار، الاستعارة ؟

- ما هي مواصفات المواد المطلوبة، مثل النوعية، الحجم ؟
- ما هي احتمالات حدوث هدر أو تلف فيها ؟
- ما هي الكمية التي نحتاج إليها ؟
- متى وأين سنحتاج إليها ؟
- هل ستكون متوافرة متى وأين نحتاج إليها ؟
- هل ستحتاج هذه المواد إلى نقل ؟
- ما هي المعالجة (آلية وبشرية) التي ستحتاج إليها ؟
- هل ستحتاج إلى مكان للتخزين، أين وكم سعته وما هي
المدة وهل سيكون متوافراً عند الحاجة إليه ؟
- التخزين. يمكن تعريف متطلبات التخزين من خلال
طرح الأسئلة التالية :

- ما هي المساحة التي نحتاج إليها؟
- أين سنحتاج إلى هذا المكان؟
- هل يجب أن يتصف هذا المكان بسمات معينة (مغطى،
مريح) أو بأبعاد معينة؟
- متى سنحتاج إلى المكان ولكم من الوقت؟

□ المعلومات : وهذه يمكن أن تشكل جزءاً من المصادر البشرية (مثل الخبرة أو النصائح أو المهارات) ولكنها قد تكون مصدراً بحد ذاتها (مثل استئجار قائمة بريدية للقيام بحملة بريدية مباشرة). وسوف تساعدك النوعية التالية من الأسئلة في تحديد متطلبات المعلومات :

- ما هي المعلومات المحددة التي سنحتاج إليها ؟
- هل هذه المعلومات متوافرة داخل الشركة أو هل يجب أن نشتريها ؟
- أين تتوافر هذه المعلومات بالتحديد ؟
- متى وأين سنحتاج إليها ؟
- هل ستكون متوافرة متى وأين احتجنا إليها ؟
- لكم من الوقت سنحتاج إليها ؟

عندما تقوم بتقدير المصادر اللازمة لتنفيذ الحل ما فإنه من المهم جداً ألا تنسى التقدير. فالنقص قد يعطل التنفيذ بالكامل وربما يسبب خسائر كبيرة مثل كأن تضطر لدفع أجر لمستشار دون أن يقوم بأي عمل بسبب انتظاره لتركيب جهاز أو قطعة معينة. وأحياناً يتعين عليك أن تعدل خطة عملك لتتلاءم مع توافر المصادر اللازمة .

عندما تكون قد أعددت قائمة كاملة بمتطلبات المصادر ضع جدولاً بالمصادر يبين كيف ومتى ستطلبها، وممن، ومتى وأين سيتم تسليمها أو توفيرها، وأين ستكون مهمة، ولكم من الوقت سنحتاج إليها. ومن المهم أن تسمح بوقت كافٍ بين طلب المصادر وبين تاريخ التسليم المطلوب لتضمن عدم حصول تأخير يعطل جدولك الزمني.

إجراءات للتغلب على النتائج المعاكسة

لقد درست جوانب الخطر والآثار الجانبية المحتملة عندما وضعت حلك وقيمته. كما أن عدلت الحل في محاولة للتقليل من النتائج المعاكسة إلى أدنى حد ممكن. والآن تحتاج إلى تحديد كل الأشياء التي يمكن أن تسير بشكل خاطئ أثناء عملية التنفيذ وأن تضع إجراءات مضادة للتغلب عليها. وهذا يشمل حتى المشاكل الصغيرة مثل الانقطاع المؤقت للتيار الكهربائي الذي يحول دون استخدام الأجهزة والمعدات .

تشبه الخطوات المشمولة هنا تلك الخطوات المستخدمة لتقييم الحل وتقليل الأخطار المرتبطة به إلى أدنى حد ممكن غير أنها هنا أكثر تفصيلاً. وهناك سمات محددة في خطة العمل تجعل حدوث أخطاء فيها أكثر قابلية. ومن أجل تحديد هذه السمات واتخاذ

التدابير اللازمة للتعامل معها حاول أن تتفحص خطتك خطوة خطوة

تمرين

حدد جميع الأشياء التي يمكن أن تسير بشكل خاطئ. فمثلاً هل هناك جوانب في الخطة حيث :

□ التوقيت عنصر حاسم مثل هل يمكن أن يفوت موعد ما بسبب التأخير؟

□ يسبب الخطأ في التوقيت تضارباً في الأعمال اللاحقة كأن تحتاج كلها إلى نفس المصدر في نفس الوقت؟

□ يتزامن حدوث نشاطين أو أكثر مثل هل سيتضارب بعضها مع بعض ؟

□ لا يوجد طريقة للتبوء بما قد يحدث مثل بسبب الافتقار إلى الخبرة أو المعرفة ؟

□ يوجد اعتماد كبير على المرافق أو الأجهزة مثل هل يمكن أن تتعطل ؟

□ يوجد اعتماد كبير على تعاون الأفراد وجهودهم فهل سيؤدون على النحو المطلوب ؟

- يتم استخدام جميع المصادر المتوفرة في فئة معينة مثل هل يمكن أن يحدث غير متوقع أن يتطلب استخداماً أكثر إلحاحاً لها في مجال آخر ؟
- يمكن أن تؤثر العوامل الخارجية على الأعمال المطلوبة (مثل سحب العمال في حالة نشوب نزاع قومي) أو على فاعلية النتائج (مثل تغير في احتياجات السوق) ؟

حل وقيم النتائج

- ما هي الآثار المترتبة إذا حدثت مثل هذه النتائج ؟
- ما مدى خطورة هذه الآثار ؟
- ما هو خطرها النسبي ؟
- ما هو احتمال حدوثها (منخفض، متوسط، مرتفع) ؟
- حدد كيف يمكنك أن تميز المشكلة في أبكر وقت ممكن مثل من خلال اكتشاف تغير غير متوقع في الأحداث المتوقعة.
- ضع إجراءات مضادة حيثما أمكن من أجل منع السبب أو التقليل من آثاره.

- ادمج أسلوب تمييز المشكلة والإجراء المضاد المناسب في خطتك.
يجب أولاً معالجة النتائج المعاكسة ذات الاحتمالية الأعلى
والخطورة الأكبر. ويجب بذل كل الجهود الممكنة لإضافة تدابير
 واحتياطات للخطة لمواجهةها بفاعلية. وحتى إذا كان الوقت قصيراً
 ويتطلب عملاً واسعاً فإنه يمكنك على الأقل أن تتغلب على النتائج
 المعاكسة الصغيرة ذات الاحتمالية المنخفضة. وقد لا تظهر مشاكل
 أثناء عملية التنفيذ ولكنها إن ظهرت فإنك تحتاج إلى وضع خطة
 ذات إجراءات مضادة مناسبة وإلا فإنك ستجازف بتعرض بقية
 الخطة للخطر.

إدارة تنفيذ الحل

ما لم يكن الحل بسيطاً جداً أو روتينياً فإنه يتعين عليك
 أن تحدد كيف سيتم مراقبة التنفيذ وضبطه. كما يتعين قيادة
 وإدارة المصادر البشرية بشكل مناسب وقياس تقدمها في فترات
 محددة واتخاذ الإجراء المناسب لتصحيح أي انحراف عن الخطة.
 وسوف تساعدك الخطوات التالية في تحديد كيف تدير عملية
 التنفيذ.

تمرين

- حدد الأعمال التي تحتاج إلى إشراف ميداني ومراقبة مثل حيث لا يكون لدى الأفراد خبرة بالأعمال المطلوبة أو حيث تكون النتيجة متغيرة .
- حدد المراحل التي يتعين عندها قياس التقدم مثل عند استكمال الأهداف الفردية أو الأنشطة الرئيسية أو عند إنجاز المراحل المهمة .
- حدد بالضبط النتائج المتوقعة إنجازها عند انتهاء هذه المراحل .
- حدد كيف سيتم قياس النتائج الفعلية ومن سيقوم بذلك .
- تأكد من أنك تحدد في خطتك إجراءات مناسبة لتعديل أي تباين بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية.

إن المراحل التي تحددها لقياس التقدم هي في الحقيقة مواعيد لتحقيق نتائج محددة. وبالتالي يجب صياغتها كتواريخ أو أوقات محددة في الجدول الزمني الكلي. أما المواعيد غير المحددة أو

الغامضة فإنها تجعل التنفيذ عملية صعبة ويمكن أن تؤدي إلى كارثة. ويعتمد عدد مرات قياس التقدم على عدد من العوامل :

□ ما هو عملي، مثل اقتصادي ولا يتعارض بشكل كبير مع التقدم.

□ السرعة التي من المحتمل أن يتغير فيها الوضع مثل أعمال البناء

الكبيرة مقارنة مع المفاوضات الحساسة على مدى يومين .

□ خطورة التباين المحتمل عن الخطة مثل المراحل التي عندها تجعل

الأخطاء غير الملاحظة في إنشاء محطة تقطير عملية تشغيلها

عملية خطيرة .

يجب كذلك اتخاذ التدابير لتفقد الحل عندما يباشر

بتنفيذه لكي يتم اكتشاف أية نتائج معاكسة غير متوقعة تظهر على

المدى البعيد فمثلاً هل سبب التغير في النظام إعاقة في معالجة

العمل أو أدى إلى ضغط غير عادي على فرد أو قسم معين؟.

مراجعة الخطة

وأخيراً يجب أن تتفقد الخطة لتضمن أن :

□ الأعمال المدرجة فيها ستحقق الأهداف الفرعية المختلفة والهدف

الكلي.

- جدولك الزمني عملي ويمكن أن يستوعب تأخيرات غير متوقعة.
- تقديرك للمصادر صحيح.
- خطة إدارة الحل ستساعد في عدم انحرافه عن المسار المطلوب.
- إن وضع خطة عمل هو أهم مرحلة لضمان التنفيذ الفاعل.
- ولهذا يجب أن تكون الخطة صحيحة ومدروسة بشكل متقن. لأنها توفر أساساً متيناً لبقية مراحل التنفيذ.

ترتيب المصادر

عندما كنت تخطط للمصادر لا بد أنك حددت المصادر المطلوبة وكميتها. ولا بد أن تكون أيضاً قد وضعت جدولاً يبين كيفية ووقت احتياجها ومن ومتى وأين ستسلم ومدة احتياجها إن أمكن. وكذلك لا بد أن تكون قد حددت أوقات التوريد أثناء عملية التنفيذ. ويمكن تحويل هذه المعلومات بسهولة إلى خطة "لموردي" المصادر حيث تشتمل على الوقت الذي ستحتاج فيه إلى طلب المصادر وبأي الكميات... وهكذا.

اختبار المعنيين بتنفيذ الخطة وإطلاعهم وتدريبهم عليها

تقدم خطة عملك معظم المعلومات التي ستحتاج إليها في

هذه المرحلة. فما ستعمله مشابه لعملية تفويض مهمة لشخص ما. وهناك خطوتان أو ثلاث خطوات تنطوي عليها هذه العملية وهي: اختيار الأشخاص، إطلاعهم على الخطة، وتقديم تدريب لهم عليها إن لزم الأمر.

١- الاختيار .

تحتاج إلى أشخاص لديهم مهارات وخصائص ومعرفة ضرورية لتنفيذ المهام المختلفة. فأولاً تحدد السمات المثالية لتنفيذ هذه المهام بفاعلية من ناحية ما هو مطلوب ومن ناحية ما يجب تجنبه. بعد ذلك يمكنك أن ترسم صورة للمرشح المثالي بالنسبة لكل مجموعة مهام. وتتضمن عملية الاختيار إيجاد أفضل من يوافق السمات المثالية من بين الأشخاص المتوافرين. وباستمرار سوف يكون هناك بعض جوانب من خطتك على الأقل لا تتوافق بشكل مثالي مع الأشخاص المتوافرين لديك مباشرة. فإذا كان الفارق كبيراً ربما يكون من الضروري أن تتعاقد مع أشخاص لديهم السمات المناسبة. وفي أحيان أخرى يمكن التغلب على النقص من خلال الإطلاع الدقيق أو تدريب محدد .

عندما تكون قد اخترت الأشخاص الذين سينفذون الحل

فإنك تحتاج إلى خطة تبين فيها المهام المسندة لكل شخص والنتائج المتوقع منهم أن يحققوها وما يملكون من مسئوليات لتحقيق هذه النتائج. وسوف تستخدم هذه المعلومات عند إطلاعك لهم على الخطة ويمكنك أيضاً أن تعد ملاحظات يستخدمونها أثناء عملهم .

١- الإطلاع

وهذه غالباً ما تعتبر الخطوة الأخيرة قبل أن يباشر بتنفيذ الخطة. إذ يحتاج الأشخاص الذين اخترتهم لمعرفة وفهم ما يجب عليهم أن يؤدوه. وكما هو الحال في أي نوع آخر من التواصل فإنه يجب أن يكون مخططاً ومنفذاً بعناية. ويمكن للخطوات التالية أن تساعدك في هذه الناحية :

- نبه الأفراد بشكل مسبق إلى ما هو مطلوب منهم .
- أعد تعليماتك بعناية بحيث تكون واضحة وشاملة ويمكن فهمها بسهولة من قبل جميع الأشخاص المعنيين (سوف تساعدك الإرشادات الموجودة في الفصل التاسع المتعلقة بالإعداد للعروض في هذا المجال) .

□ بعد أن تقدم التعليمات تأكد من فهم جميع الأشخاص لما هو مطلوب منهم بأن تطلب منهم أن يشرحوا تعليماتك بكلماتهم

الخاصة.

يجب أن تبين تعليماتك بوضوح مسئوليات كل فرد ومجال سلطته في تنفيذ مهمته. ومن المهم أن تفوض بعض السلطة للأفراد لتسمح لهم باستخدام مبادراتهم. فمثلاً إذا كانوا يتوقعون ظهور مشكلة ما فإنهم قد يحتاجون إلى بعض الحرية للتصرف مباشرة .

إن الطريقة التي تنقل بها رسالتك للأشخاص مهمة جداً. فقد يكون لبعض الأشخاص وجهة نظر مختلفة إزاء الوضع واتجاهات مختلفة عن اتجاهاتك ولا سيما إذا لم يسبق لهم المشاركة في إيجاد الحلول وتقييمها. وسوف تساعد الإرشادات الموجودة في الفصل التاسع على تشجيعهم على التعاون والالتزام .

٣- التدريب

إذا لم يتوافر لديك مباشرة أشخاص لديهم مهارات مناسبة فإنك تحتاج لأن تقارن سلبيات وإيجابيات تدريبهم بعملية التعاقد مع أشخاص آخرين. فمثلاً قد يزود التدريب الأفراد بمهارات مهمة في جوانب أخرى من عملهم. ومن ناحية أخرى فإن التعاقد مع مستشار قد يخلق تواصلاً مهماً ومفيداً في مجال العمل.

عندما يكون قد تم إطلاع الأشخاص على ما يجب أن يقوموا به يمكن أن يُباشَر بتنفيذ خطة العمل.

تنفيذ ومراقبة خطة العمل (الحل)

عندما يُباشَر بتنفيذ العمل فلا بد أن يحظى بالإشراف والمراقبة. فإذا كان هناك تباين عن الخطة فقد يكون من الضروري أن تتخذ إجراءً تصحيحياً فوراً .

□ **الإشراف على العمل :** وهو إجراء يضمن تنفيذ الأفراد لمهامهم بفاعلية حسب الخطة .

□ **مراقبة التقدم :** وهذا يساعد على تحديد ما إن كانت النتائج التي يتم تحقيقها تلبي المتطلبات المخطط لها أو لا. فإذا كانت لا تلبي هذه المتطلبات يُبين سبب ذلك. وبعد ذلك يتم اتخاذ قرار حول الإجراء المطلوب لإعادة الخطة إلى مسارها الصحيح. وعليه فإن مراجعة الإنجاز الكلي عندما تكون الخطة قطعت شوطاً كبيراً سيشير إلى مدى تحقيقها للهدف المطلوب. فإذا كان هناك فرق كبير بين الخطة الموضوعية والتنفيذ الفعلي فهذا يشير إلى أن الخطة غير ملائمة وتحتاج إلى مراجعة .

□ **اتخاذ إجراء تصحيحي :** وهذا قد يتضمن تنفيذ الإجراءات

المضادة المناسبة الموضوعة في الخطة أو اتخاذ إجراء غير مخطط له للتغلب على المشاكل غير المتوقعة. فمثلاً إذا ضاع وقت عند إنجاز نشاط معين فإنه لا بد من إنجاز بقية الأنشطة بسرعة أكثر مما هو مخطط له لمواكبة المواعيد المحددة. وبالنسبة للمشاكل الصغيرة التي من غير المحتمل أن تتكرر فإنها لا تحتاج إلى أية إجراء. أما إذا كان هناك أخطاء أو مشاكل كبيرة في الخطة فإن ذلك يحتم التخلي عن التنفيذ إذا لم يتوافر إجراء تصحيحي مناسب. هذا ويجب المحافظة على هذه الخطوات الثلاث إلى أن يتم استكمال الخطة.

مراجعة النتيجة وتحليلها

عندما يتم إنجاز الخطة وتنفيذ الحل فإنه من المهم أن نقيس وأن نحلل مدى نجاحها. فذلك يبين لك مدى فاعلية الحل ومدى فائدته في حل مشاكل مماثلة في المستقبل. وتنطوي هذه العملية على ثلاث مراحل هي :

١- **قياس النجاح** : لقد حددت عند بدء حل المشكلة الهدف الذي ترغب في تحقيقه وصفته بعبارات قابلة للقياس. والآن نحتاج لأن نقارن النتائج التي تم تحقيقها بتلك النتائج التي خططت لها في البداية. وأحياناً يكون من الضروري أن نقيس النتائج بانتظام

على مدى فترة زمنية محددة لتعرف إن كان قد تمت المحافظة على النتائج الأولية مثل عندما تكون حادثة نظام جديد قد تلاشت فإنك تحتاج لأن تعرف إن كان الأفراد ما زالوا يستخدمونه بفاعلية. كما يمكن أن يحدث تغير في فاعلية الحل مع حدوث تغير في الهدف مثل المنتج الجديد في سوق ينطوي على تغير سريع لا يبقى جديداً لفترة طويلة.

٢- تحليل الاختلاف أو الفرق : إذا قصرت النتيجة المحققة أو فاقت النتائج المتوقعة فإنك تحتاج لأن تعرف أسباب ذلك. فقد ترغب في اتخاذ مزيد من الإجراءات للتغلب على النقص أو التقصير في النتائج وإذا فاقت النتائج توقعاتك وحددت سبب ذلك فإنه يمكنك أن تستخدم هذا التفوق لتحسين النتائج أكثر. وعليه فإن تحديد سبب الاختلاف يمكن أن يعطيك فكرة عن نقاط قوتك ونقاط ضعفك في حل المشاكل .

٣- اتخاذ إجراءات أخرى : وقد تحتاج إلى ذلك لعدة أسباب. فقد تكون النتائج الأولية غير ملائمة وربما لا يمكن الحفاظ عليها بدون تدخل وربما تكون الأهداف ارتقت ولم تعد النتائج مجارية لها. ولكي تقرر الإجراءات الأخرى المطلوبة فإنك تحتاج لأن تحدد

الأهداف الجديدة وأية معوقات ترتبط بها - بمعنى أنه أصبح لديك مشكلة جديدة لتحلها وبذلك تكتمل حلقة الخطوات .

يجعل التنفيذ محاولتك لحل المشكلة محاولات عملية ملموسة. فإذا حصلت على النتائج التي تريدها فيمكنك أن تهني نفسك على هذا الإنجاز) على الرغم من وجود مساحة للتنمي دائماً). وإذا لم يكن حلك ناجحاً تماماً كما كنت تأمل فإن ذلك يشكل فرصة مثالية لك لتنمي قدرتك على حل المشاكل من خلال إيجاد أسباب ذلك.

الفصل الحادي عشر

معوقات حل المشكلة

إشراك الآخرين في حل المشكلة

تمييز المشكل وتعريفها

تقرير ما إن كنت ستعمل فوراً على المشكلة ومتى

إيجاد حلول محتملة

تقييم الحلول

إقناع الآخرين بقبول الحل

تنفيذ الحل

الفصل الحادي عشر

قائمة تفقدك لحل المشكلة

يزودك هذا الفصل بملخص مرجعي سريع. فحل المشاكل بفاعلية يتضمن عدداً من العمليات التي تستخدم مجموعة متنوعة من مهارات التفكير. والشخص الخبير في حل المشاكل يعرف بالفطرة الخطوات التي يتبناها والمهارات التي يستخدمها في كل مرحلة والأساليب (التقنيات) المتوافرة للمساعدة في الحل. وهذا كله يتحقق بالممارسة. وسوف يساعدك الملخص التالي في التعرف على المراحل المختلفة لحل المشكلة ومتى وأين تستخدم مهارات وأساليب معينة.

معوقات حل المشكلة

هناك عدد كبير من العوامل التي يمكن أن تعين حلك للمشكلة. ولكي تتجنب آثار هذه العوامل فإنك تحتاج لأن :

□ كون على معرفة باستمرار بالعوامل التي من المحتمل أن تؤثر عليك .

□ تتعلم الأساليب (التقنيات) المتوافرة للتغلب على أثارها أو تجنبها
ولأن تستخدمها عند اللزوم.

إشراك الآخرين في حل المشكلة

بعض المشاكل يمكن أن تُحل بفاعلية أكثر ضمن مجموعة.
وكما كان عدد المرات التي تجيب فيها "بنعم" على الأسئلة
التالية كلما كان من المناسب أكثر أن تحل أو تعالج المشكلة بشكل
جماعي :

- هل يمكن تعريف المشكلة بطرق عديدة مختلفة ؟
- هل تحتاج إلى معلومات من مصادر عديدة مختلفة .
- هل المشكلة متخصصة جداً ؟
- هل تعني المشكلة عدداً كبيراً من الأشخاص ؟
- هل من المحتمل أن يكون للمشكلة حلول عديدة محتملة ؟
- هل المشكلة معقدة ذات جوانب عديدة مختلفة ؟
- هل يحتاج الحل إلى موافقة الآخرين ؟

والسؤال الذي يقرر ذلك دائماً هو: "هل يتوافر أشخاص
مناسبون وذوو صلة بالمشكلة للعمل على حل هذه المشكلة؟" وهناك

العديد من الأساليب المعدة خصيصاً لحل المشاكل بشكل جماعي.
وحتى إذا لم تكن لديك الوسيلة للوصول إلى هذه الأساليب فإنها
يمكن أن تعلمك الكثير عن العمل مع الآخرين لحل مشكلة ما .

تمييز المشكلة وتعريفها

وهذه مرحلة رئيسة من مراحل حل المشكلة. فلكي تميز
المشاكل بفاعلية فإنك تحتاج لأن:

- تكون على معرفة بالجوانب التي قد تظهر فيها مشاكل.
- تضع أساليب محددة لاكتشافها :
- تراقب الأداء بالنسبة للمعايير المتفق عليها .
- تلاحظ الأشخاص لاكتشاف أي سلوك يعكس مشكلة
كامنة.
- تستمع للأشخاص لكي تعرف اهتماماتهم ومخاوفهم .
- تراجع وتقارن بانتظام السلوك والأداء الحالي والماضي
لاكتشاف التدهور التدريجي .

ولكي تحدد المشاكل بطريقة فاعلة فإنك تحتاج لأن تميز
بين مشاكل الصيانة ومشاكل الإنجاز ولأن تحليلها بشكل مختلف.

مشاكل الصيانة

- حدد وسجل جميع جوانب الانحراف عن المعيار (تعتبر طريقة كبر - تريجو طريقة جيدة).
- حل المعلومات لتحديد الأسباب المحتملة.
- اختبر كل سبب ممكن لجهة الحقائق المعروفة لتحديد السبب الحقيقي.
- حددها بطريقة مشابهة لتحديد مشاكل الإنجاز.

مشاكل الإنجاز

- حدد جميع الأهداف التي ترغب في تحقيقها باستخدام جمل: "كيف يمكنك أن ...؟"
- اختر جمل "كيف يمكنك أن ...؟" التي تمثل مشكلتك خير تمثيل.
- اذكر سمات الوضع الحالي والوضع المطلوب بالنسبة لكل جملة أو هدف .
- أضف معلومات عن أية معوقات قد تمنعك من تحقيق الوضع المطلوب.
- أضف معلومات عن احتياجات الأشخاص الآخرين المتأثرين

بالمشكلة .

تقرير ما إن كنت ستعمل فوراً على المشكلة ومتى

ليست كل المشاكل مهمة بما يكفي لتستحق المصادر المطلوبة لحلها . وحتى عندما تكون مهمة وتستحق ذلك فإنه من المستنمي أن تنتظر لا أن تعمل فوراً . إن الإجابة على الأسئلة التالية سيعلمك بما أن كانت المشكلة تتطلب تحركاً وما إن كان من الأفضل العمل فوراً أو الانتظار .

☐ هل ستحل المشكلة نفسها بنفسها؟

☐ هل الآثار المترتبة على المشكلة مهمة بما يكفي لتستحق المصادر المطلوبة لحلها؟

☐ هل المشكلة تتلاشى؟ (انتظر)

☐ هل المعوقات تتلاشى؟ (انتظر)

☐ هل السبب يتلاشى؟ (انتظر)

☐ هل للمشكلة آثار خطيرة؟ (اعمل فوراً)

☐ هل المشكلة تتفاقم تزداد؟ (اعمل فوراً)

☐ هل المعوقات تزداد؟ (اعمل فوراً)

□ هل الموعد وشيك؟ (اعمل فوراً)

إيجاد حلول محتملة

تنطوي مشاكل الإنجاز عادة على العديد من الحلول المحتملة بينما تنطوي مشاكل الصيانة على حل واحد أو عدد محدود من الحلول. ويمكن تحديد سبب مشكلة الصيانة عند تعريف المشكلة أو أنه قد يتطلب مزيداً من البحث واختبار الفرضيات بشأنه. ولكي تجد حلولاً محتملة لها اتبع الخطوات التالية :

١- حدد المعلومات ذات الصلة المستندة بشكل مبدئي على تعريفك للمشكلة :

□ ما هي المعلومات اللازمة ؟

□ لماذا نحتاج إليها ؟

□ أين يمكن الحصول عليها ؟

□ ما مدى موثوقية هذا المعلومات ؟

□ كيف يمكن الحصول عليها ؟

٢- اجمع المعلومات وسجلها. وهذه يجب أن تكون عملية منظمة وتذكر بأن تتأكد من صحة المعلومات .

٣- مثل المعلومات في نموذج مشكلة :فذلك يضيف عليها تنظيماً
ويساعد في بحثك عن حلول لها . وفي هذه المرحلة قد يكون من
الضروري أن تبحث في أسباب أخرى محتملة لمشاكل الصيانة.

٤- حدد معايير الفاعلية : وهذا من شأنه أن يوجه بحثك عن
الحلول ويبين سمات الحل "المثالي":

- ☐ ما هي الفوائد أو الإيجابيات التي تبحث عنها ؟
- ☐ ما هي المعوقات أو الأسباب التي يجب معالجتها ؟
- ☐ ما هي القيود المفروضة على الوضع أو الحالة ؟
- ☐ ما هي الأشياء التي ستكون مقبولة للمعنيين بالحل أو
المتأثرين به ؟
- ☐ ما هو مستوى المخاطرة المقبولة ؟

إن بعض هذه الأسئلة يمكن أن تجيب عليها بشكل كامل
فقط بعد أن تكون وجدت حلولاً محتملة.

٥- ضع خطط مسارات عمل لحل المشكلة : وهذا يتضمن إيجاد
طرق لتحقيق معايير الفاعلية التي حددتها . ثم يتم تعديل الحلول
المحتملة ومراجعتها لمراعاة العوامل التي يمكن أن تؤثر على
فاعليتها . حدد هذه العوامل بأن تطرح الأسئلة التالية :

- ☐ ما هو الخطأ الذي يمكن أن يحدث ؟
- ☐ هل هناك عوامل لا تملك أية سيطرة عليها ؟
- ☐ هل يمكن أن تتغير الأهداف ؟
- ☐ هل يمكن أن تصبح المعوقات أكثر صعوبة في التحكم ؟
- ☐ هل يمكن أن تظهر معوقات جديدة ؟
- ☐ هل يمكن لهذا الحل أن يخلق فرصة يمكن استغلالها أو الاستفادة منها في نفس الوقت ؟

تقييم الحلول

إن تقرير الحل المحتمل الذي سيكون الأكثر فاعلية عملية منظمة يمكن تقسيمها إلى عدة خطوات:

١-أشرك الآخرين في الحل عندما

- ☐ يكون لديك واجب رسمي باستشارتهم .
- ☐ تحتاج إلى معلومات إضافية تساعدك في عملية التقييم .
- ☐ تحتاج إلى مهارتهم وخبرتهم .
- ☐ تحتاج إلى التزامهم .

٢- حدد الحل "المثالي" من حيث :

□ النتائج المطلوبة :

- الفوائد بدلالة الهدف.

- معالجة المعوقات أو الأسباب بفاعلية.

- قبول الحل من قبل الآخرين.

□ القيود :

- حدود المصادر

- الحد الأدنى للنتائج المقبولة.

- الحد الأقصى للسلبيات المسموح بها.

تعطى النتائج المطلوبة قيماً رقمية حسب أهميتها النسبية.

وحيثما تكون النتيجة غير مؤكدة، فإنك تحتاج لأن تقدر الاحتمالات.

٣- احذف الحلول غير المجدية أو غير العملية : بمعنى تلك

الحلول التي لا تراعي القيود المفروضة.

٤- قيم الحلول المتبقية: بمعنى قدر مدى تطابق كل منها مع الحل

المثالي. ويعطى التطابق المثالي في كل من أبعاد النتائج المطلوبة

قيمة عشوائية. أما السلبيات فتعطى قيمة سلبية. ثم يتم تقييم كل

حل من خلال ضرب تطابق النسبي بالقيمة النسبية لكل نتيجة ويكون أفضل الحلول هو الحل الذي يحصل على أعلى علاقة.

٥- قدر المخاطر المرتبطة بهذا الحل :

☐ هل المعلومات المستخدمة في إعداد الحل وتقييمه

صحيحة؟

☐ إذا كانت الإجابة سلبية فهل هذا يعرض نجاح الحل

للخطر وكيف؟

☐ ماذا يمكن أن يحدث إذا لم يتم التنفيذ حسب ما هو

مخطط؟

☐ ما هي احتمالات حدوث هذه الأشياء؟

☐ ما هي الآثار التي ستترتب على ذلك؟

☐ ما هو مدى حدتها؟

إذا كانت المخاطر غير مقبولة ولا يمكن التقليل منها من

خلال تعديل الحل فإنه يجب رفض الحل والانتقال إلى تقييم الحل

التالي الثاني من ناحية مجموع العلامات. استمر في هذه العملية

حتى تجد حلاً ينطوي على مخاطر مقبولة.

٦ - اتخذ الإجراء أو القرار : أخيراً اتخذ القرار بتنفيذ الحل.

وسوف تبقى المشكلة بدون حل ما لم تلتزم باتخاذ القرار.

إقناع الآخرين بقبول الحل

لكي تشجع الأفراد على قبول حلك وتكسب التزامهم بتنفيذه بنجاح فإنك تحتاج أولاً إلى وضع خطة تنفيذه (انظر القسم التالي) ثم:

١- حدد النواحي التي يمكن أن تواجه معارضة محتملة. انظر في :
□ كيف يمكن للحل أن يؤثر بشكل سلبي على الأشخاص المعنيين ؟

- ماذا يتوقعون أو يحتاجون من الحل وماذا ستقدم لهم ؟
- شعورهم إزاء طبيعة المشكلة وحلك لها .
- علاقتهم بك ونظرتهم لك .
- ما يتطلبه الحل منهم .

٢- أعد عرضاً يحسن من فرص قبول حلك ودعمه :

- أضف إلى الحل إجراءات لمواجهة المعارضة .
- أشرك الأفراد في الحل وأثر على اهتمامهم .
- برر استخدامك المقترح للمصادر .

□ اشرح حلك بطريقة فاعلة .

□ كن مستعداً لتقديم تنازلات .

٣- قدم عرضك للحل بفاعلية (سواء أكان ذلك خطياً أم شفوياً) :

□ اختر الوقت المناسب لتقديم الحل .

□ اجعله واضحاً وسهل الفهم .

□ أظهر حماسك له .

ثابر على التقديم حتى تنجح وذلك إما بتحسين عرضك أو

حلك أو بعرضه على أشخاص آخرين أو بالبحث عن حل آخر

مختلف .

تنفيذ الحل

لكي تضمن تنفيذ حلك بنجاح ولتحقق النتائج التي

تتوقعها اتبع الخطوات التالية :

١- خطط وأعد لتنفيذ الحل :

□ ضع خطة عمل تتضمن :

-الأعمال (المهام) المطلوبة.

-جدولاً زمنياً بالمهام.

-المصادر المطلوبة (ماذا، كم، ومتى).

-إجراءات لمواجهة النتائج المعاكسة.

-إدارة العمل.

□ راجع الخطة لتتأكد من ملاءمتها وصحتها.

□ رتب للمصادر بحيث تكون متوافرة في الأوقات المناسبة.

□ اختر وأطلع ودرب الأشخاص المعنيين لتضمن بأن لديهم

المعلومات والمهارات والخصائص المطلوبة لتنفيذ الحل أو

الخطة بنجاح .

٢- نفذ الخطة وراقب الوضع :

□ اشرف على الخطة .

□ راقب تنفيذها وأثارها .

□ حاول أن تبقئها في مسارها الصحيح من خلال مواجهة

التأخيرات غير المتوقعة والأخطاء والمعوقات .

٣- راجع وحل نجاح الخطة :

□ قارن نتيجة الحل بالنتائج المتوقعة.

- قارن نتيجة الحل بالنتائج المتوقعة.
 - حدد أية اختلافات (إيجابية أو سلبية) وحللها لتحديد أسبابها.
 - اتخذ إجراءات أخرى إن لزم الأمر مثل تعديل نقص أو المحافظة على النتائج الحالية .
- يمكنك أن تعرف الكثير عن حل المشاكل من الكتب النظرية غير أن الممارسة هي خير وسيلة لتنمية مهارتك. لا بد أن يكون هذا الكتاب قد قدم لك نظرة أوسع "للمشاكل" فهي ليست مقصورة على الأزمات الكبيرة التي نتخيلها عادة. بل إن أي وضع مثير للتحدي يمكن تحويله إلى فرصة لحل مشكلة. وعندما تتعامل مع المواقف اليومية بهذه الطريقة فإنك ستجد أن أكبر مكافأة تحصل عليها من اكتساب مهارة جديدة في حل المشاكل هي الشعور بأنك أكثر سيطرة على الأوضاع وأكثر فاعلية في تحويل الأحداث اليومية لصالحك. ويبدو أن لدى الأشخاص الجيدين في حل المشاكل طرقهم الذكية للحصول على ما يريدون.

(انتهى)

قائمة المحتويات

مقدمة المترجم

المقدمة

الفصل الأول - المشاكل وكيفية حلها

- عملية حل المشكلة
- تمييز المشكلة وتحديدتها
- تحليل المشكلة
- وضع حلول ممكنة
- تقييم الحلول
- تنفيذ الحل الذي اخترته
- مهارات التفكير
- الفشل في حل المشكلة بفاعلية

الفصل الثاني - معوقات الحل الفاعل المشكلة

- الإدراك
- التعبير
- الانفعال العاطفة
- التفكير

الفصل الثالث - مكان العمل

- البيئة المادية
- السياسيات والعمليات والإجراءات
- الثقافة وأسلوب الإدارة
- الجوانب التنظيمية والإدارية التي تساعدك على حل المشاكل
- القادة الجيدون

الفصل الرابع - ماهي المشكلة

- تمييز المشكلة
- تعريف المشكلة
- مشاكل الصيانة
- مشاكل الإنجاز
- هل من الضروري اتخاذ إجراء ومتى
- تقرير ما إن كنت ستعمل فوراً على حل المشكلة أم ستنتظر

الفصل الخامس - وضع حلول

- اكتشاف المشكلة وتحليلها
- استخدام الكلمات كنماذج

- الرسوم والأشكال البيانية
- الخرائط الذهنية العقلية
- السلاسل
- الأشكال البيانية للقوى الميدانية
- النماذج الرياضية
- تحديد معايير الحل الفاعل
- وضع حلول

الفصل السادس - تقنيات أساليب توليد الأفكار

- تقنيات مختلفة
- تمارين الطلاقة
- الربط الحر
- المناقشة- ممارسة أحلام اليقظة
- التصوير
- الحضارة
- القوائم التفقدية
- القوائم الاستفرازية
- القياس الشبه
- الابتعاد
- المفارقة التناقض الظاهري

- العلاقات المفروضة الاضطرارية

- سرد السمات

- تحليل التركيب

الفصل السابع - الحل الجماعي للمشكلة

- متى تستخدم أسلوب الحل الجماعي للمشكلة
- الحصول على أفضل ما يمكن من الأسلوب

الجماعي لحل المشاكل

- السلبيات المحتملة

- إيجابيات وسلبيات الحل الجماعي للمشكلة

- الإيجابيات الفوائد

- زيادة الإيجابيات إلى أقصى حد ممكن

- أساليب تقنيات الحل الجماعي للمشكلة

- استدرار الأفكار

- مجموعات الجودة

الفصل الثامن - تقييم الحلول

- من يجب أن يشترك في عملية التقييم؟

- تقييم الحلول

- تحديد الحل المثالي

- طرح الحلول غير العملية

- تقييم الحلول المتبقية

- تقييم المخاطر

- اتخاذ القرار

الفصل التاسع - إقناع الآخرين بقبول الحل

- أسباب معارضة الحل

- لماذا قد يعارض الآخرون حلك

- التخطيط لعرض الحل

- إعداد عرضك

- ماذا تفعل إذا رُفض حلك

الفصل العاشر - تنفيذ الحل

- التخطيط والإعداد

- وضع خطة عمل

- الإجراءات المطلوبة

- جدولة الإجراءات

- المصادر المطلوبة

- إجراءات للتغلب على النتائج المعاكسة

- تمرين - حلّ وقيم النتائج المعاكسة

- إدارة تنفيذ الحل
- مراجعة الخطة
- ترتيب المصادر
- اختيار المعنيين بتنفيذ الخطة وإطلاعهم وتدريبهم عليها
- تنفيذ ومراقبة خطة العمل الحل
- مراجعة النتيجة وتحليلها

الفصل الحادي عشر - قائمة تفقدك لحل المشكلة

- معوقات حل المشكلة
- إشراك الآخرين في حل المشكلة
- تمييز المشكلة وتعريفها
- تقرير ما إن كنت ستعمل فوراً على المشكلة ومتى
- إيجاد حلول محتملة
- تقييم الحلول
- إقناع الآخرين بقبول الحل
- تنفيذ الحل