

how to be a better...  
**decision maker**

**كيف تنمي قدرتك على**

# اتخاذ القرار

أشرف على نقله إلى العربية  
سامي تيسير سلمان

 **INTERNATIONAL  
IDEAS HOME**

how to be a  
better  
**decision  
maker**





كيف تمي قصرتك على

# اتخاذ القرار

تأليف  
ألن باركر

أشرف على نقله إلى العربية  
سامي تيسير سلمان

حقوق الترجمة العربية والنشر محفوظة

1998/١٩٩٨

Copyright C 1997 by : Alan Barker  
First Printing in the United Kingdom by :  
KOGAN PAGE LTD, 120 Pentonville Rd, London NI 9JN UK

**All Copyrights for Arabic Translation reserved**

إنترناشونال ايديز هوم انكوربوريتد

بيت الافكار الدولية

**International Ideas Home Inc.**

**7705 W. 96<sup>th</sup> PL, Hickory Hills, IL 60457 USA**

**TEL : (708) 430 5587, FAX : (708) 430 5644**

Distribution : Al-Mutaman Trading Est.

P. O. Box 69786, Riyadh 11557, Saudi Arabia

Riyadh Tel : 4646688, Fax : 4642919

Jeddah:6873547, Qaseem:3644815, Dammam:8264282,Makkah 5742532

how to be a  
better....

# decision maker

Alan Barker



Decision

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مقدمة المترجم

إن الحمد لله نحمده، ونستعين به ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.

أما بعد:

فقد قادني شعوري بحاجة المسلمين اليوم إلى معرفة أنجح السبل للاستفادة من الوقت، بعد أن رأيتهم لا يحسنون إلا إضاعته -إلا من رحم الله- فقدمت لهم كتابي الأول (كيف تكون عملياً أكثر) وقد حرصت فيه أن يكون مبسطاً وبعيداً عن العرض الأكاديمي. إلا أنني قد نصحت بأن أقدم شيئاً أكثر بساطة لأبجديات العلوم الإدارية وعلى شكل توجيهات بعيداً عن الشرح والإطالة. فكان مني أن قدمت للقارئ كتابي الثاني (الخطوات الذكية) وقد كان موفقاً بتوفيق الله أولاً وأخيراً. والجديد في هذه القصة أن البعض عاد يطالب بتقديم مادة الإدارة (كموضوعات حيوية) بشيء في العمق بعد أن تأكد لهم أن الحاجة ماسة للاستفادة من هذا العلم في الحياة العملية.

والحقيقة أنني كنت أمتلك هذا الاقتناع قبل دخولي تجربة الترجمة هذه؛ إذ إن قارئ اليوم اعتاد أن يطلب القشور ويلعق من السطح فلم يعد يغوص في أعماق البحار ويتسلح بالأصول، وهو ما

ينبغي له أن يفعل.

إلا أنني اليوم - وبعد أن أصبح هناك من يحترم هذه التجربة- أعود من جديد بهذه السلسلة التي أسأل الله أن يبارك فيها وينفع كل من يقرأها وهي سلسلة (كيف تنمي قدرتك).

وهي تشمل الكتب التالية:

أ - كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات الإدارية؟.

ب - كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار؟

ت - كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع؟

ث - كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين؟

ج - كيف تنمي قدرتك على الإلقاء؟

ح - كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات؟

خ - كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل؟

د - كيف تنمي قدرتك على إجراء الاتصالات؟

ذ - كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي؟

ر - كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين؟

وقد اخترت هذه المجموعة بعد جهد كبير استغرق ثلاث

سنوات، وكلفني من الوقت والمال الكثير، وها أنذا أقدم اليوم لقارئني

هذه السلسلة من الكتب الإدارية المفيدة، وكلّي أمل ورجاء من الله العزيز القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، نافعاً للمسلمين، ومحققاً لهدف طالما عملت له، ألا وهو دعوة المسلمين إلى البعد عن الفوضى والارتجال في تعاملهم وتفكيرهم والاستفادة من تجارب من حولهم في هذا المجال.

تميزت هذه السلسلة بأمور عدة أجملها فيما يلي:

١ - قامت بنشر هذه السلسلة مؤسسة عالمية مشهودة لها في مجال الإدارة والتجارة وهي (Kogan Page). وقد شارك في إعدادها وإخراجها إلى الأسواق الجمعية الصناعية الخيرية البريطانية (The Industrial Society) وهي جمعية تهتم بالتطوير والارتقاء بقدرات أعضائها في مجالات الإدارة وغيرها وكلتا المنظمتين تقدم الجديد بشكل متميز.

٢ - انتقت المنظمتان السابقتان مواد هذه السلسلة، واعتبرتها أساساً ومبادئ هامة ينبغي على مدير اليوم أن يستوعبها بشكل جيد ومتميز.

٣ - تم اختيار كتاب هذه السلسلة من البارعين والمتميزين في هذا المجال، وعلى سبيل المثال، مؤلف كتابنا هذا (الن باركر) من منظري مادة اتخاذ القرارات.



٤ - مادة بحوث هذه السلسلة متقدمة جداً وليست ما يعرف ويباع في المكتبات من المادة التي كتبت في الثمانينيات من أصول هذا العلم. فالكتاب الذي بين يديك كتب في عام ١٩٩٦ وقد احتوى على الجديد مما يميزه عن غيره.

٥ - وأخيراً أرجو أن أكون قد وفقت من المولى تعالى في هذا العمل المتواضع، ولا يسعني في الختام إلا أن أذكركم بما بدأت به: أن هذه السلسلة ليست المادة الخفيفة البسيطة التي يسهل فهمها. وهي ليست بالمعقدة كذلك، ولكنها تحتاج أن نبحر ونغوص في أعماق هذه العلوم، فحاجتنا اليوم من التعقيد بمكان، وليس كل ما نلناه قراراً صائباً هو القرار الأمثل، وربّ حلّ على المدى القصير، يقودنا إلى كارثة على المدى الطويل. إن التفكير الإستراتيجي المبرمج لاتخاذ القرار، يكفل لنا الوصول -إن شاء الله- إلى أفضل السبل والوسائل لاتخاذ القرارات المعقدة، وهو ما ندعو إليه في هذا الكتاب.

٦ - والله نسأل أن يلهمنا الإخلاص والصواب وأن يكون عملنا خالصاً لوجهه الكريم. إنه سميع الدعاء. والحمد لله رب العالمين.

سامي تيسير سلمان

في ١/١٤١٩ هـ

# مقدمة

## مقدمة

### القرارات الجيدة أساس الإدارة الجيدة

كلنا نصنع قرارات . فكل ناحية من نواحي حياتنا تحكمها القرارات سواء أكننا مدراء أم أعضاء في أسرة أم مواطنين في المجتمع . وقدرتنا على اتخاذ قرارات بمعنى أن نختار من بين بديلين أو أكثر بدلاً من اتباع الغريزة العمياء هي سمة من السمات المميزة للإنسان . وسواء أكننا نعمل في أو مع مؤسسات أو شركات، فإن جودة عملنا تتوقف على جودة ما نتخذه من قرارات .

ربما تشعر بأنه يمكنك أن تحسّن جودة قراراتك وطريقة صنعها . وربما تشعر بأنك غير قادر على حسم الأمور بمعنى أنك تتردد كثيراً، وأنت قادر جداً على رؤية جميع جوانب المسألة، وأنت تفتقر إلى الشجاعة أحياناً لاتخاذ قرارات تعرف بأنها ستكون غير محبوبة . ومن ناحية أخرى، ربما تعي أن بعض قراراتك متسارعة جداً . بمعنى أنك تميل إلى أن تقفز أولاً ثم تفكر بما فعلته لاحقاً .

وربما تشعر أيضاً بأن خلفيتك وخبرتك أو تعليمك لا تتناسب مع العمل الشائك المتمثل في اتخاذ القرارات.

المدراء يجعلون الأشياء تتحقق . فنحن نحقق النتائج من خلال الأشخاص الآخرين . وعلى نحو متزايد يُطلب منا أن ندير التغيير. بمعنى أن نتعامل معه ونساعد الآخرين على التعامل معه وأن نصنع هذا التغيير . والإدارة نفسها عبارة عن عملية تغيير. إذ يُعطى المدراء قرارات أكثر وأكثر للبت فيها في ظروف أكثر تعقيداً من أي وقت مضى.

إننا نميل إلى التفكير في القرارات كأحداث أو لحظات من الزمن لها ما قبلها وما بعدها. إذ يبدو أن للقرارات "نقطة لا عودة" يمكننا قبلها أن نلغي أو نبطل القرار ولكننا لا يمكننا أن نتراجع بعدها. ونقطة اللاعودة هذه هي التي تجعل بعض القرارات عملية صعبة جداً لأننا يجب أن نلتزم بمسار عمل دون أن نكون قادرين على التنبؤ بجميع عواقبه.

القرارات ليست أحداثاً فحسب بل هي أيضاً أجزاء من عمليات متشابكة . فهي محاطة بمؤثرات لن يكون بمقدورنا أن ندرك العديد منها بشكل مباشر . وعليه، فإن بيئة أو سياق القرار

ستشمل :

- \* أنماط التغيير الذي يحدث ضمنها .
  - \* قرارات أخرى : سابقة، حالية أو مستقبلية .
  - \* البنية التنظيمية .
  - \* خبرتنا، أهدافنا، طموحاتنا، مخاوفنا ومشاعرنا .
- والأكثر من ذلك أن قرارنا نفسه سيؤثر في السياق أو البيئة التي يعمل فيها . فالعواقب المترتبة عليه ربما تؤدي إلى مزيد من القرارات في المستقبل . وتلك العواقب ليست أموراً مباشرة تأخذ مساراً مستقيماً من الأسباب والنتائج، بل إنها تسير في جميع الاتجاهات كالأمواج في بركة السباحة، مؤثرة على الموظفين في الفرق والدوائر والأقسام الأخرى - وفي الشركات الأخرى أيضاً .
- ولذا فإن توضيح حدود موضوع ما أو البيئة التي نتخذ فيها القرار عملية محفوفة بالصعوبة . هذا، ويحدد "جون أدير John Adair" ثلاث فئات عامة للقرار :

- \* **القرارات الواضحة** : وهي قرارات روتينية يمكن التنبؤ بها وتسبب قدراً يسيراً من السخط أو الصعوبة بالمقارنة مع غيرها .

\* القرارات الطارئة : وهي قرارات تُتخذ في حالة الأزمة وبسرعة وبقليل من الوقت للتفكير أو الاستشارة.  
\* بقية القرارات الأخرى.

وتتميز طريقة "كبنر - تريجو - Tregoe - Kepner" وهي إحدى الطرق "المنطقية" الأكثر شهرة في صنع القرار بين:

\* المشاكل، والتي تُعرّف بأنها انحراف عن القاعدة .  
\* الخطط، وهي الوسائل التي يتم بها التعامل مع المشاكل المحتملة .

\* القرارات، وهي اختيار من بين بدائل .  
عملياً تُعنى العديد من القرارات بحل مشاكل، واتخاذ قرار سوف يساعد في حل المشاكل الكبرى. وعلى نحو مماثل، فإن القرار الجيد لن يحقق النجاح إلا إذا وضعنا له خطة قابلة للتنفيذ . والتخطيط الجيد يشتمل على مرونة اتخاذ قرارات فيه . وعليه، فإن طريقة "كبنر - تريجو" ستفيدنا بلا شك في معرفة ما نحاول أن نعمله في كل لحظة، غير أن اتخاذ قرار منطقي يجب أن ينطوي على مرونة وفطرة سليمة وقدرة على التكيف مع الغموض.

يقدم "تيدور ريكادس - Rickards Tudor" خمس فئات من المشاكل يمكن تكييفها بشكل مفيد إلى قرارات وهي :

\* قرارات ذات إجابة صحيحة واحدة . إننا نميل إلى البحث عن قرارات تحقق بالضبط ما نريده ليس أكثر، أو نميل إلى الاعتقاد بأن هناك مسار عمل واحداً "صحيح". ومثل هذه القرارات موجودة ولكنها نادرة .

\* قرارات تبصيرية . وهذه قرارات تأتي إلينا على شكل ومضة، إذ تقطع طرقنا العادية في النظر إلى الموضوعات والافتراضات بخصوص ما يمكننا عمله في موقف ما . وقد لا تكون مثل تلك القرارات "صحيحة" . وبدلاً من ذلك، فإننا "نشعر" بأنها صحيحة وتنطوي على جاذبية فنية (بمعنى أنها تقدم حلاً أنيقاً).

\* قرارات مؤذية . لا نستطيع أن نعرف ما إذا كان القرار المؤذي هو أفضل القرارات إلى أن نعمل على تنفيذه. فاختبار الحل يكون بتنفيذه (أعتقد أن الجليد سميك بما يكفي، هل نجربه؟) . إن العديد من القرارات هي

من هذا النوع : بمعنى أنها تحتاج إلى شجاعة وإبداع في التنفيذ إضافة إلى استعداد للتعامل مع الأشياء غير المتوقعة .

\* قرارات عدوانية . تسبب القرارات العدوانية مشاكل للأشخاص الآخرين أكثر من المشاكل التي تهدف إلى حلها . فإصدار قرار بإعادة تعيين موقع شركة ما قد يكون قراراً إستراتيجياً جيداً بالنسبة للرئيس التنفيذي غير أنه قد يشكل كابوساً للموظفين .

\* قرارات غامضة . تنطوي القرارات الغامضة على حدود غير واضحة ولا يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب المنطقية فقط . والقرارات المؤذية والعدوانية هي أيضاً قرارات غامضة . وكذلك معظم قراراتنا اليومية غير الفنية.

إن مجموع ما كتب عن اتخاذ القرار مكرس في أغلبيته لمساعدتنا في اتخاذ خيارات منطقية أكثر . كما أن سعينا وسعي كبار المدراء باستمرار لنتائج قابلة للقياس ولأدلة دامغة تجعل مثل تلك الخيارات جذابة على ما يبدو. ومع ذلك، فإن القليل جداً من



القرارات يمكن صنعها بشكل جيد باستخدام العمليات المنطقية وحدها .

منذ بدأ "روجر سبيري - Sperry Roger أبحاثه على الإدراك في أواخر الستينيات، أصبح من المؤلف بشكل متزايد أن نتحدث عن "الدماغ الأيمن و "الدماغ الأيسر" وما يتم فيهما من عمليات تفكير . فالدماغ الأيسر يرتبط بعمليات المنطق، واللغة، والتفكير، والأرقام، والخطة والتحليل . بينما يرتبط الدماغ الأيمن بتكوين الصور، والوزن أو الإيقاع، والوعي المكاني، والربط، والإبداع. كما أننا أخذنا نتحدث عن أساليب تفكير الأشخاص على أنها تعتمد بشكل "مفرط" على الدماغ الأيمن أو على الدماغ الأيسر. وعلى الرغم من أن مثل هذا النموذج يعكس فقط ما كشفتته الأبحاث التي أجريت على الدماغ، إلا أنه ينطوي على أهمية في عكسه لاتجاه راسخ إزاء التفكير . ويبدو أنه من المعقول أن نقسم عمليات تفكيرنا إلى فئتين كبيرتين : عمليات فكرية "قاسية"، تحليلية أو منطقية، وعمليات فكرية "ناعمة"، بديهية أو خيالية .

ربما يكون من المفيد أن ننظر إلى أسلوبك الشخصي في اتخاذ القرار طبقاً لهذين التصنيفين . فقد تفضل الأسلوب المنطقي

الصارم : إذ تجمع المعلومات وتحسب الاحتمالات وتقوّم الخطر بلغة رقمية . غير أن القرار الفاعل يتضمن أيضاً عوامل أقل قابلية للضبط أو القياس مثل : البصيرة، الجاذبية الفنية، "الشعور بالشجاعة" . ومن ناحية أخرى، إذا كنت تفضل أن تعتمد على الخبرة والقدرة الطبيعية والخيال، فإنك قد تجد من المفيد أن تنمي مهاراتك التحليلية لتدعيم حكمك وجعله مقبولاً أكثر للآخرين .

إذا أردنا أن نحسّن قدرتنا على اتخاذ القرار، فإنه لا بد لنا أن ندمج هذين الأسلوبين العامين في التفكير . وقد تم إعداد هذا الكتاب لمساعدتك في دمج المنطق والبديهة في سعيك لقرارات أكثر فاعلية .

يناقش الفصل الأول ماهية القرار ونوع التفكير الذي يحتاج إليه . كما يضع القرارات في سياقها ويقدم طريقة منظمة لاتخاذ القرار باستخدام العوامل الخمسة التالية : الدراسة، والاستشارة، والالتزام، والنقل، والتفقد . ويناقش ما تبقى من الكتاب كل عامل من هذه العوامل بالترتيب .

يقدم الفصل الثاني - دراسة الخيارات - دورة القرار، وهي عملية تفكير تنطوي على ثلاث خطوات : تحديد المسألة أو

الموضوع، توليد بدائل، طرح أو شطب البدائل غير المناسبة. كما أنه يقدم مجموعة من الأدوات والتقنيات في كل خطوة . فليس كل قرار سيحتاج إليها جميعاً . بل إن بعضها مجرد أنشطة تهدف إلى التركيز وستكون مفيدة بشكل خاص في سياق الإدارة النوعية الكلية، أو في تحسين العملية . والبعض الآخر بمثابة أدوات فحص تهدف إلى تعميق وتوسيع فهمنا للمشكلة وتساعدنا في توليد مسارات عمل بديلة .

سوف تحتاج بعض القرارات إلى طرق مبتكرة : وستساعدنا النظريات والتقنيات المبدعة الواردة في هذا الفصل في إيجاد طرق جديدة في النظر إلى الموضوعات أو المسائل ومعالجتها بطرق جديدة .

إن طرح البدائل أو شطبها هو بنفس أهمية توليدها . وسوف يساعدنا الترتيب والتدرج وتحليل أثر الحل في تمييز الحلول العملية من الحلول المحتملة والتوصل إلى اختيار نهائي . معظم القرارات ستؤثر على الأشخاص الآخرين بطريقة أو بأخرى . ويعالج الفصل الثالث عملية الاستشارة إذ يميزها عن الشرح والمشاركة وينظر في المزايا والمشاكل المرتبطة بالفرق

الاستشارية .

يمثل الالتزام جوهر عملية اتخاذ القرار . ويناقد الفصل الرابع الطرق البديهية والمنطقية التي ستساعدنا في إيجاد المعتقد والحماسة الضروريين لتنفيذ القرار .

العديد من القرارات تفشل بسبب ضعف التواصل . والفصل الخامس يناقش الوسائل التي يمكننا من خلالها أن نروج لأفكارنا وأن نكسب التزام الآخرين بها . وعلى هذا، فإن تنفيذ القرار هو في الأساس مسألة توصيله أو نقله للآخرين : كذلك يبحث هذا الفصل في عملية التفويض وكسب تعاون المدراء الآخرين لتنفيذ قرارنا.

أما الفصل السادس فيناقش عمليات تفقد ومراقبة قرارنا وبذلك تكتمل الدائرة . وغالباً ما يمثل تفقد آثار قرارنا الخطوة الأولى في دراسة القرار التالي . وتعتبر القرارات جزءاً من دورة التعلم الأوسع - التنفيذ، المراجعة، التفكير، التخطيط - التي نمارسها جميعها في جهودنا المستمرة لتحسين أدائنا.

ليس هناك شيء اسمه القرار الكامل . فنحن لا نستطيع مطلقاً أن نضمن بأن كل قرار نتخذه سيكون مناسباً من أول مرة .

فصنع القرارات بمثابة وضع حلول واختبار أي حل يتم خلال تنفيذه. هذا وقد تكون عملية صنع القرار عملاً ينطوي على شعور بالوحدة، ولهذا فقد تم إعداد كتاب "كيف تحسّن قدرتك على اتخاذ القرار" كي يكون صديقاً مساعداً لك وتأنس به لما يشتمل عليه من أفكار ودعم وتوجيه.

## الفصل الأول

### ما هو القرار ؟

- تعريف القرار
- التفكير في القرارات
- التوسع في خياراتنا
- وضع القرارات في السياق
- إدارة عملية اتخاذ القرار

## الفصل الأول

### ما هو القرار

ما مدى جودة قراراتك ؟ هل تتخذ في الغالب قرارات صائبة أو قرارات خاطئة ؟ ما الذي يؤثر على طريقة اتخاذ قراراتك ؟ هل تتخذ نفس القرار بشكل مختلف في أيام مختلفة ؟ ربما لا تلاحظ معظم القرارات التي تتخذها . فكلنا نتخذ مئات وربما آلافاً من القرارات كل يوم . إذ إن القرارات جزء أساسي من النشاط الإنساني . فالقرارات تشكل حياتنا ونجاحنا يعتمد على جودة قراراتنا وعلى المهارة التي نستخدمها عند اتخاذها ومع ذلك كم مرة فكّرنا في عملية اتخاذ القرار ؟ ليس من السهل دراسة اللحظة الحقيقية لاتخاذ القرار فهي لحظة غامضة قد تكون مفاجئة وربما لا نستطيع أن نفسرها . وغالباً ما نشعر بأن القرار هو الذي صنعنا إلى حد ما وليس العكس .

## تعريف القرار

ما هو إذن هذا الحدث المثير للفضول الذي نجد صعوبة كبيرة في فهمه ؟

اتخاذ قرار معناه الالتزام بمسار عمل معين

اتخاذ قرار ما هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله . إذ إنه ينطوي على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً . إضافة إلى ذلك، فإنه غالباً ما يتضمن تقديم التزام بالنيابة عن الآخرين - ولا سيما في مكان العمل أو الأسرة- والطلب منهم أن يلتزموا بالتزامك .

إضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج أيضاً إلى عمل . وهذا يشمل حل المشاكل . وفي الواقع، فإن أولى خطوات صنع القرار ربما تكون توضيح المشكلة التي سيتم حلها . وهناك أنواع عديدة لكل من هذه المشاكل والقرارات : فنية، وإدارية، وشخصية، ومالية . وبالطبع، فإن القرار الواحد غالباً ما ينطوي على مشاكل في أي أو كل جانب من هذه الجوانب ! غير أن حل مشكلة ما قد لا يتضمن بالضرورة عمل أي شيء في حين أن اتخاذ قرار ما سيؤدي دائماً إلى إجراء أو عمل من نوع ما . وهذا صحيح حتى لو قررنا ألا



نعمل أي شيء : بمعنى أن اختيار اللافعل هو قرار له نفس قوة أي قرار آخر .

### لكل قرار عواقبه

إن الالتزام بمسار عمل ما عملية غير مريحة دائماً . إذ إن هناك "نقطة اللاعودة" يمكننا قبلها أن نلغي قرارنا ولا يمكننا بعدها إلا نلتزم التزاماً حقيقياً به . وبالطبع، فإن بعض القرارات تنطوي على عدد من الالتزامات الرئيسية ترتفع كلفتها مع تجاوزك لكل التزام من هذه الالتزامات عند تغييرك لرأيك . ومثل تلك القرارات تبدأ ليونة وتعد ببطء مثل الإسمنت وقد يكون من الصعب جداً تحديد نقطة اللاعودة الخاصة بها بدقة .

وعليه، فإن تجاوز تلك النقطة يأخذنا إلى منطقة مجهولة لأن آثار قرار ما ستكون دائماً غير قابلة للتنبؤ بها . فبعضها قد يكون غير مشاهد بالنسبة لنا . وربما يتأثر أشخاص آخرون بها سواء أكانوا يبادلوننا الالتزام نحوها أم لا . وإذا اتخذنا خياراً خاطئاً، فإننا ربما نكون قادرين على إلغائه ولكننا إذا ترددنا في التزامنا، فإننا سنكون على خطر كبير، إذ إن سمعتنا وثقة الناس بنا واحترامنا لذاتنا - وربما صالح الفريق والمؤسسة كل ذلك سيتعرض

للاعتزاز.

### جميع القرارات مؤقتة

ربما يكون أصعب جانب في الالتزام بقرار ما هو أن القرارات لن تكون نهائية مطلقاً . فالقرار هو أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما ، ولكنه بالتأكيد سيتم تعديله أو قلبه أو إلغاؤه - ربما في المستقبل القريب، إذن كيف يمكننا أن نلتزم بأمانة بشيء مؤقت جداً؟

## التفكير في القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو قرار مدروس جيداً، بمعنى أننا قبل أن نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه . وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي . انظر في الفكرة التي أدت إلى آخر زيارة لك لمحل البقالة . إلى أي حد كان آخر قرار لك في العمل مدروساً بشكل جيد فيما يخص كتابة تقريرك الشهري لمديرك، أو إرسال

رسالة لعميلك، أو قضاء نصف يوم في تصنيف مشكلة فنية ربما كان بإمكانك بسهولة أن تفوضها لأحد أعضاء فريقك ؟  
هناك عدد من التحيزات يبدو أنها تعمل بانتظام على إعاقة التفكير الذي يسبق اتخاذ القرار.

### جميع الأسئلة في العمل سهلة بالضرورة

هل الأسئلة سهلة تنطوي على سبب - نتيجة ؟ أو هل هي جزء من نظام معقد من العمليات المترابطة ؟ وإذا كان السؤال يتضمن أشخاصاً - كما هو الحال في معظم الأسئلة الإدارية- فإنها لن تكون سهلة على الأرجح.

### المسألة كلها تتعلق بالخط الأساسي

وهذا عادة يعني المال. غير أن استعمال هذه العبارة قد يكون بمثابة عذر للتفكير الفوضوي أو غير المنضبط. أين الخط الأساسي ؟ كيف تحسبه ؟ لمن هذا الخط الأساسي ؟ كم خطأ أساسياً نتكلم عنه ؟ أيها يجب أن ندرسه ؟ من الذي يقرر أين نضعه ؟ ومتى نضعه ؟

### جميع القرارات قصيرة الأجل

"لماذا تجهد نفسك في التفكير كثيراً في القرار ؟ فكل شيء

سيتم تغيير بحلول الغد على أية حال".

هذا سوء فهم للفكرة التي تقول: إن جميع القرارات مؤقتة بالطبع، المستقبل غير مضمون لكن هذا ليس سبباً لرفض التفكير فيه أو التخطيط له. بل إننا نحتاج إلى التفكير حتى في قرارات العمل الصغيرة بلغة الأهداف الطويلة الأجل. وإذا لم نحدد لنا مساراً، فإننا نُختزل إلى مجرد التفاعل مع الأشياء عند حدوثها وهو ما يطلق عليه: أسلوب "مكافحة الحريق" الذي يميز الكثير من القرارات التي تتخذ في المؤسسات والشركات.

**نعرف ما نتحدث عنه**

من السهل جداً أن نضع افتراضات سهلة عن سياق القرار. ومن ذلك العادات التنظيمية التي تملي علينا سلوكنا، والقيود المفروضة على المصادر، والأفراد أو الميزانية، وعواقب أي إجراء، والطريقة التي سيرد بها المنافسون... إلخ. فإذا سمحنا لأنفسنا بأن نكون سجناء افتراضاتنا، فإننا على الأرجح سنؤخذ على حين غرة.

إذا أردنا نتائج أفضل، فإننا نحتاج لأن نتخذ قرارات أفضل. وإذا أردنا أن نتخذ قرارات أفضل، فإنه من الأفضل لنا أن

نحسن التفكير الذي تنطوي عليه هذه القرارات .  
يجب أن نبدأ بالنظر إلى التفكير كأداة إدارية ضرورية،  
فنحن نتلقى أجراً كي نفكر . والتفكير الجيد لا يعتمد على الذكاء .  
إذ إن الذكاء بحد ذاته لا يحقق شيئاً . كما أنه لا يعتمد على التعليم  
إذ إن العديد من الأشخاص ذوي التأهيل العالي يجدون صعوبة في  
التفكير بشكل جيد، بمعنى أن التفكير الجي ليس تجميعاً للمعلومات  
بل هو إقرار بأن المعلومات المتوافرة لا يمكن أن تكون كاملة مطلقاً .  
وإذن، لماذا لا نعطي اعتباراً أكثر لنوعية تفكيرنا كمدرء ؟  
"لا املك الوقت الكافي للتفكير"

"التغيير يتم بأسرع من أي وقت مضى وكلنا واقعون تحت  
ضغط ما . وسوف تتجاوز الأحداث أفكارنا قبل أن نعرفها".  
إن المدير الذي ليس لديه وقت للتفكير هو مدير أداؤه  
منخفض . فالإدارة في الأساس هي عملية تفكير . بمعنى أنك إذا لم  
تنبه إلى مسؤولياتك التفكيرية، فإنك ربما لا تنظم وقتك بشكل فاعل.  
وتذكر بأنه يمكننا أن نفكر بسرعة الضوء. وربما ما نحتاج إلى عمله  
هو تحسين "نوعية" تفكيرنا .

"أنا أفكر أصلاً"

"التفكير شيء أقوم به بشكل طبيعي. فهو ليس أكثر من مجرد تطبيق الفطرة السليمة على بيانات متخصصة".  
لم يتم تعليمنا على أن نفكر في التفكير. وكموضوع في المنهاج فهو ليس موجوداً. ولا عجب إذن إلا نعطي الكثير من الاعتبار إلى الطريقة التي ندير بها قراراتنا .

"التفكير لا يوصلنا إلى أي مكان مطلقاً"

"المفكرون" أشخاص يفكرون لكسب العيش وهم معروفون بأنهم غير عمليين . ويبدو أن العمل - ولا سيما في البيئة التي تسير بسرعة - يحتاج إلى ردود فعل سريعة واستجابات بديهية والإمساك بالفرصة الأفضل . ومن ناحية أخرى، إلى أين لا يأخذنا التفكير ؟  
"أنا لا أتقاضى أجراً لأفكر بل لأنجز الأشياء"

إننا نميل إلى وضع التفكير والعمل كقطبين متعاكسين. في الواقع، نتقاضى أجراً لتحقيق نتائج . ونعتقد بأننا عندما نريد أن نعمل ونحقق نتيجة ما، فإن ذلك من الأفضل أن يتم بدون تفكير.  
بعض المؤسسات أو الشركات تقلل بانتظام من شأن التفكير . وقد تطور ثقافة "ذكريّة" ينظر فيها للتفكير كنقطة ضعف

وكمؤشر يدل على عدم الحسم . ويُنظر إلى "أفضل" صانع قرار على أنه "أسرع مسدس" . وهناك مؤسسات أخرى تولى أهمية "للانشغال" : بمعنى العمل لأطول فترة ممكنة مواكبين عمل الإلكترونيات ومتخذين جميع القرارات في حينها وبسرعة. كم من القرارات في تلك المؤسسات يمكن أن تعتبر بحق قرارات جيدة ؟ كم من الوقت يصرفه المدراء التنفيذيون في تقديم اعتذارات عن قرار ما تبين فيما بعد أنه قرار سيء ؟

## التوسع في اختيارنا

اتخاذ قرار ما يتضمن عملية اختيار . فإذا لم نختر القيام بعمل ما، فإننا في الحقيقة لا نتخذ أي قرار . ولا يمكن أن يتم الاختيار ما لم يكن لدينا بدائل يمكننا أن نختر من بينها . ويمكننا أن نجد تلك البدائل فقط إذا كلّفنا أنفسنا عناء البحث عنها .

(مرحلة التفكير)

يمكننا أن نتخيل التفكير كعملية تتكون من مرحلتين هما :

مرحلة الإدراك ومرحلة الحكم.

في المرحلة الأولى، ننظر إلى الواقع ونعطي اسماً لما نراه

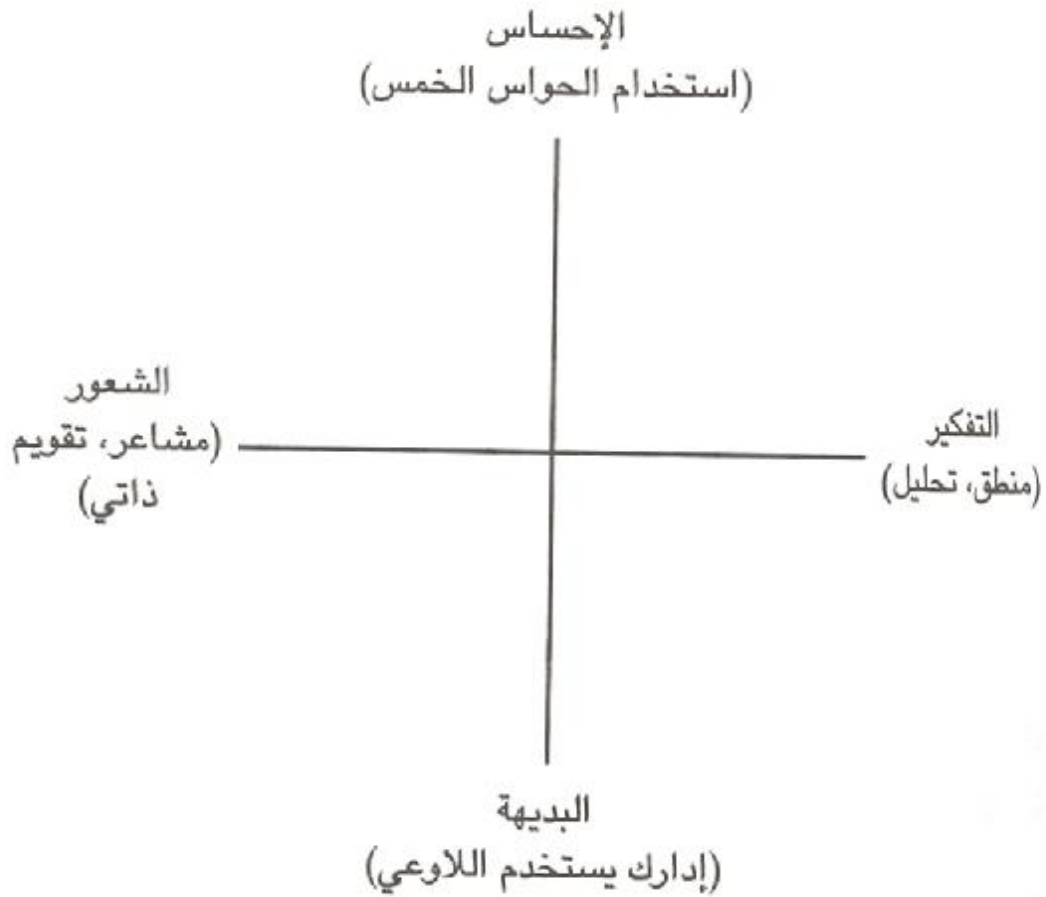
ونجد طريقة للحديث عنه . بمعنى أننا نحول الواقع إلى لغة . أما في المرحلة الثانية، فإننا نحاول أن نفهم الواقع من خلال معالجة اللغة . نحن بارعون في المرحلة الثانية للتفكير . إذ إننا مدربون على عملية المنطق والنقاش، كما أننا تلقينا تعليماً لمعالجة اللغات . كذلك نستطيع أن نصنع آلات لتنفيذ التفكير الخاص بالمرحلة الثانية . وما أجهزة الحاسب الآلي إلا أدوات لتنفيذ تفكير المرحلة الثانية .

غير أننا لسنا بارعين تماماً في المرحلة الأولى من التفكير . إذ إن سيطرتنا على تفكيرنا الإدراكي ضعيفة جداً لدرجة أننا لا نكاد ننظر إليها كعملية تفكير . فبدون أن نتوقف لتفحص صحة أو شكل إدراكاتنا نفقز مباشرة إلى "الحكم" .

إن تحسين عملية اتخاذ القرار لدينا لا تعتمد على تحسين المرحلة الثانية لتفكيرنا فحسب بل إنها تعتمد أيضاً على إثراء إدراكنا في المرحلة الأولى . فالمنطق الجيد الذي يطبق على إدراك ضعيف سوف يؤدي إلى نتائج ضعيفة . وبلغة الكمبيوتر، "إذا كان المدخل زبالة، فإن المخرج سيكون زبالة أيضاً" . بمعنى أنه إذا كان إدراكنا لموقف ما ضيقاً، فإن قدرتنا على تقدير ما يجب أن نعمله ستكون محدودة بشكل خطير . ولن نستطيع أن نولد بدائل حقيقية



للعمل إلا إذا وسعنا وعمقنا إدراكنا للأشياء .  
لقد طوّر المحلّل النفسي السويسري الكبير "كارل يونغ  
"Carl Jung" هذا النموذج التفكيري المكوّن من مرحلتين إلى زوجين  
من الوظائف الفكرية التي تكمل بعضها بعضاً : الإحساس  
والبديهية كوظيفتين للإدراك، والشعور والتفكير كوظيفتين للحكم .



### الوظائف النفسية الفكرية عند "يونغ"

الإحساس إدراك يستخدم الحواس الخمس في حين أن البديهية إدراك يستخدم اللاوعي . فحواسنا تعطينا معلومات عن الحقيقة المباشرة . بينما تساعدنا البديهية في رؤية الحقيقة الكامنة خلف ما هو ظاهر ومباشر : بمعنى أننا نرى علاقات وأنماطاً وإمكانيات أعمق.

"البديهية إدراك الاحتمالات المتأصلة في موقف ما"

"كارل يونغ"

التفكير بلغة "يونغ" حكم منطقي : بمعنى إعطاء معنى لما ندركه باستخدام المنطق والتحليل والنقاش . أما الشعور فهو حكم قيمي : بمعنى استخدام المشاعر والأخلاق أو العناصر الجمالية لتقويم ما نراه كشيء ممتع أو ممل، جيد أو سيء، جميل أو قبيح . إن جميع هذه الوظائف السيكولوجية (النفسية) الأربع تكون شغالة عندما نتخذ قرارات . وتساعدنا حواسنا في رؤية الواقع بوضوح لكي نتمكن من التعامل معه . والتفكير - التفكير المنطقي يقع في صميم اتخاذ القرار المنطقي . كذلك تحكنا بقوة وظيفية الشعور وخاصة عندما تتضمن القرارات أشخاصاً آخرين أو عندما يكون الالتزام بالقرار صعباً .

ومع ذلك، فإن اتخاذ القرار المنطقي ربما يهمل الدور الحيوي الذي يجب أن تقوم به البديهة. فإذا كانت البديهة إدراكاً لاحتمالات موقف ما، فإنها ستتطوي على قيمة كبيرة في مساعدتنا على تقدير العواقب المحتملة لأي قرار نتخذه، كما أنها تساعدنا على إدراك ظروفنا بشكل أعمق.

إننا نستخدم، بدون شك، بديهيتنا كمدراء باستمرار - على الرغم من أن بعضنا قد يشعر بعدم الارتياح في الاعتراف بذلك. وكما هو الحال مع بقية الوظائف الفكرية الثلاث الأخرى - الحس، والتفكير، والشعور - فإنه يمكننا أن نستخدم البديهة بشكل حسن أو رديء. والمشكلة، بالطبع، هي أن البديهة تستخدم اللاوعي. بمعنى أننا نقر بأن شيئاً ما صحيح على الأرجح بدون أن نعرف كيف توصلنا إلى ذلك.

لا نستطيع أن نستدعي البديه بشكل واعٍ. ومع ذلك، فإنه يمكننا أن نساعد في الإعداد لها وتهيئة البيئة الصالحة لها. وسوف يناقش الفصل الرابع هذه الفكرة بتفصيل أكثر.

## وضع حلول

معظم الأشخاص يحصلون على ترقية لاستلام وظائف

إدارية بناءً على ما لديهم من :

\* معرفة ومهارة متخصصة .

\* خبرة .

ونحن نستخدم كلا النوعين من التفكير لزيادة فهمنا  
لوضعنا . فالمهارة أو المعرفة المتخصصة تتضمن التفكير في جوانب  
محددة من المعرفة، في حين أن الخبرة تسمح للمدير بأن يستخدم  
المعرفة المتعلقة بجوانب معينة من العمل.

والتفكير لاتخاذ قرارات يستخدم كلاً من خبرتنا ومعرفتنا  
غير أن الغرض منه مختلف .

فاتخاذ قرار ما عبارة عن عملية تخطيط . والتخطيط لقرار  
يشبه تخطيطاً لجدول . إذ لا يوجد هناك جواب "صحيح" مطلقاً .  
وسوف يعتمد تخطيط الجدول على : الغرض منه، والمصادر،  
والوقت، والمهارات المتوافرة لدينا، إضافة إلى معرفتنا الحالية  
لأفضل طريقة تعمل بها الجداول . وعلى نحو مماثل، فإن اتخاذ قرار  
ما يعتمد على : السبب الذي حدانا لاتخاذ، ومصادرنا المتوافرة،  
والوقت والمهارات وفهمنا للموقف . وأفضل قرار نتخذه سوف يكون  
هو أفضل قرار في ذلك الحين فقط.

### العمل لا الحقيقة

نحن لا ن فكر للعثور على الحقيقة بل من أجل عمل شيء ما . والتفكير العملي لا يمكن أن يتم بمعزل عن الواقع . بل يجب تطبيقه في عالم الواقع واختباره عملياً . وربما يتضمن أيضاً التفكير مع أشخاص آخرين .

### عواقب لا أسباب

يتضمن مثل ذلك التفكير تنبؤاً وحساب الاحتمالات (لا الأشياء المؤكدة) وموازنة الخطر مع المكافأة .

### المستقبل لا الماضي

اتخاذ قرار جزء من خطة للمستقبل بما في ذلك التخطيط الطارئ لما قد يحدث من أخطاء، وحتى للأشياء التي لا نستطيع أن نتنبأ بها .

### النتائج مؤقتة

سوف يعتمد نجاح قرار ما على الظروف التي لا نكاد نملك أي سيطرة عليها : الأشخاص الآخرون، الأنظمة والإجراءات العامة، السياسات والدوافع للتغيير المنبعثة من مكان آخر في المؤسسة، الأحداث في العالم المحيط بنا . وعليه، فإننا لا نستطيع مطلقاً أن

نعرف كل شيء عن سياق قرار ما ولا عن عواقبه المحتملة . فاتخاذ القرار "لعبة المعلومات غير المكتملة" طبقاً لما يقوله "جون فن نيومان" .

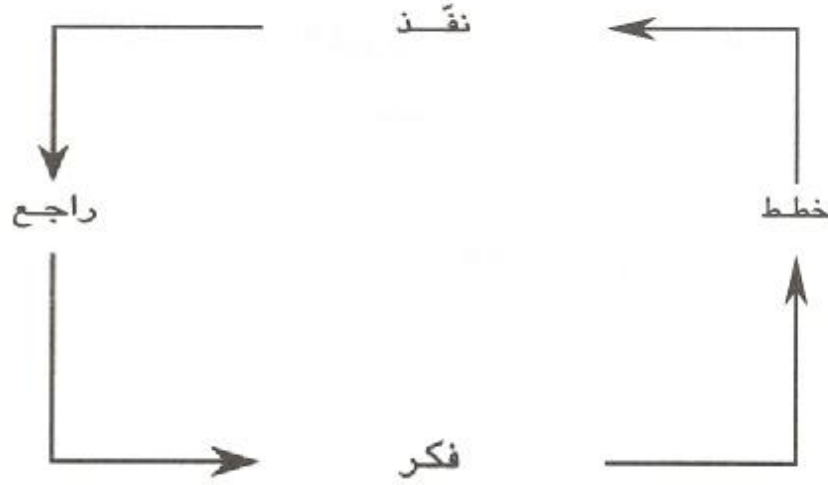
### وضع القرارات في السياق

تعتمد فاعلية القرار على السياق الذي نتخذه فيه . وهذا السياق ليس جامداً بل نشطاً ويتغير مع الزمن .

هناك العديد من العوامل سوف تؤثر على القرار الإداري منها : أهدافنا، وأهداف فريقنا أو قسمنا، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وأهداف الأشخاص الآخرين، وطريقة تحرك السوق، والتشريعات، والقرارات السياسية...إلخ.

### هل اتخاذ القرار حدث أو عملية ؟

يُنظر إلى القرار عادة كحدث . غير أنه يعتبر أيضاً جزءاً من عمليات عديدة : إجراءات، أنظمة، نتائج قرارات أخرى . وبالتحديد، فإن القرار يشكل جزءاً من عملية إدارية مستمرة: دورة التعلم .



إننا نقرر بناءً على ما لدينا من خبرة سابقة : كيف يمكننا أن نعمل أي شيء آخر ؟ ومع ذلك فإننا نختار مسار عمل للمستقبل . والمستقبل لن يكون كالماضي مطلقاً . ومن هنا جاءت الحاجة لدورة مستمرة من التفكير والتعلم .

يصبح اتخاذ قرارات فاعلة عملية أكثر صعوبة عندما تكون عواقب القرارات غير واضحة مباشرة: إذا لم نستطع أن نراها، إذا كان هناك تأخير قبل أن نصبح على معرفة بها، أو إذا حدثت في جزء آخر من المؤسسة أو ضمن نظام أوسع تعمل فيه المؤسسة. نتعلم من الخبرة ولكننا لا نعرف بشكل مباشر مطلقاً عواقب العديد من قراراتنا المهمة.

بيتر سنج *Peter Senge*

سوف تستند القرارات التي نتخذها على مراجعتنا للقرارات السابقة وعلى تفكيرنا وتخطيطنا لتحقيق الأهداف المستقبلية. وبالطبع، فإن القرار نفسه يغير السياق الذي اتخذ فيه وسوف يؤثر على قرارات لاحقة . حتى إن عدم اتخاذ قرار سوف يؤثر على السياق . "فعدم القيام بأي شيء" قد يكون خياراً، ولكنه قرار كأى قرار آخر .

### الملكية

من الذي يجب أن يتخذ القرار ؟ ملكية القرار مهمة بشكل حيوي إذا أريد للقرار أن يكون ناجحاً .

هناك اتفاق عام على أن القرارات يجب أن تتخذ على أدنى مستوى ممكن من السلطة وعلى أعلى مستوى ممكن من الكفاية، من المعقول إذن أن نفوض القرارات إلى أدنى مستوى ممكن غير أن القرار بعمل ذلك يحتاج أحياناً إلى مهارة.

مسؤولية كتيبة النور صدر الأمر بها من قبل ضابط لم يكن موجوداً هناك يطالع المنطقة.

"روبرت تاون سند"

لكي تتخذ قراراً تحتاج إلى :



\* سلطة .

\* مصادر .

\* مهارات .

ربما لا تخصصك المشكلة فعلاً : فربما يكون القرار الصعب لشخص آخر تم إقاؤه عليك، ويتفصيل أكثر، فإنك قد تفتقر إلى عناصر السلطة وهو شيء يعيق باستمرار قدرتك على تملك القرارات.

### **ما مقدار التفويض أو السلطة التي تملكها؟**

يجب أن تكون هناك حدود لسلطة المدير إذا أريد للمؤسسة ألا تخرج عن السيطرة تماماً. هل اتفقت مع مديرك على تلك الحدود؟ هل اتفقت مع أعضاء فريقك أو مع مرؤوسيك على حدود سلطتهم؟

### **قرارات تتعلق بالأفراد**

هل لديك تفويض أو سلطة لـ :

\* زيادة مستوى الموظفين ؟

\* التعاقد مع واختيار موظفين جدد ؟

\* إعادة تعيين الأشخاص أو المهمات ؟

\* تحديد مستوى الأجر ؟

\* معالجة الشكاوى والتظلمات ؟

\* إصدار إنذارات ضبطية مكتوبة أو شفوية ؟

\* فصل الموظفين ؟

\* التفاوض مع النقابات أو مع ممثلي الموظفين؟

\* إعطاء تحويل ؟

قرارات مالية

هل لديك سلطة لـ :

\* وضع ميزانية ؟

\* إعطاء تخفيض ؟

\* السماح بالائتمان ؟

\* استثمار أموال المؤسسة ؟

\* الحصول على ائتمان أو الاستقراض بالنيابة عن الشركة ؟

\* إجازة اتفاقيات الإيجار ؟

قرارات فنية

هل لديك سلطة لـ :

\* الشراء ؟

\* وضع حدود لمشترياتك ؟

\* وضع معايير الجودة ؟

\* الموافقة على المواصفات أو تغييرها ؟

\* التعاقد مع مقاولين فرعيين؟

\* البدء بمرافعات قانونية ؟

إذا لم تكن متأكداً من سلطتك في أي مجال من هذه المجالات، فإن قدرتك على اتخاذ قرارات تنخفض كثيراً. وعليه، ناقش الأمر على نحو عاجل مع مديرك ؟

قد تكون ملكية القرار زائفة أو غير واضحة . فقد يملك

أشخاص مختلفون :

\* المشكلة .

\* القرار .

\* الحل .

فإذا شل هؤلاء الأشخاص في العمل معاً بشكل جيد،

فإنهم سيميلون إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة .

### دراسة حالة

متى يكون القرار الجيد قراراً سيئاً ؟

استجاب أحمد وهو قائد فريق لمشروع تنموي إلى الزيادة في نصاب العمل على مدى عدة شهور بأن أعلن عن حاجته لعضو فريق جديد . قابل أحمد ستة مرشحين واختار أحدهم وعرض عليه الوظيفة وفي ظهيرة ذلك اليوم أخبره مديره بأنه تم اتخاذ قرار إستراتيجي بإلغاء المشروع كآه . وهنا اضطر أحمد للاتصال بالمرشح الفائز ليعتذر عن إلغاء العرض .

لقد كان قرار أحمد قراراً جيداً استناداً إلى ما لديه من معلومات في حينه، غير أنه كان قراراً سيئاً ينطوي على إضاعة للوقت، والجهد والمال كما أنه ينطوي على إهانة .

إن مثل هذا الافتقار إلى التواصل بين المدراء ربما يكون مؤشراً على عجز أوسع لدى المؤسسة في التشجيع على اتخاذ قرارات جيدة .

كذلك فإن قدرتك على امتلاك القرار ستتأثر أيضاً بالثقافة

العامّة السائدة في مؤسستك. فمعظم المؤسسات (أو أقسام منها) يمكن أن توضع على خط متصل في مكان ما بين درجتَي "كره المجازفة" و "حب المجازفة".

حب المجازفة	كره المجازفة
- "متحررة"	- بيروقراطية (عمل مكتبي روتيني)
- تركّز على العميل	- تركّز على العملية (الإجراءات)
- ضبط الناتج	- ضبط المعطى
- مجددة	- قابلة للتنبؤ
- التزام	- طاعة
- مبادرة	- مجارة
- تتابع الامتياز	- الحفاظ على الملاءمة
- تحسين مستمر	- الاتساق

ربما يسمح لك في الثقافة التنظيمية المناوئة للمجازفة بأن تتخذ عدداً قليلاً من القرارات في حين يتعين إجازة القرارات الأخرى أو الحصول على موافقة عليها من المستويات العليا في الإدارة. أما في الثقافة المشجعة على المجازفة، فإنك ستكون مخلواً باتخاذ أكبر عدد ممكن من القرارات وستعطي المهارات والمصادر والدعم للمساعدة على اتخاذها .

ولكي تتخذ قراراً في المؤسسة المناوئة للمجازفة، فإنك ستحتاج إلى :

\* أن تعرف كيف سيتأثر قرارك بأقسام أخرى في المؤسسة ؟

\* القدرة على التوصل إلى حلول وسط أو إخضاع حكمك لحكم الآخرين .

\* معرفة الحدود الدقيقة لسلطتك .

\* القدرة على ممارسة "لعبة النظام" .

ولكي تتخذ قراراً في المؤسسة التي تشجع على المجازفة، فإنك ستحتاج إلى:

\* أن تصل إلى جميع المعلومات التي تحتاج إليها لتقويم

موقفك .

\* الثقة بالذات لتثق بحكمك .

\* السلطة والمهارة للتصرف بسرعة وفعاليتها .

\* القدرة على العمل على شكل فرق .

وبالطبع، فإن المؤسسات نادراً ما تجاري بالضبط هذا

النوع أو ذاك من الثقافة . وفي الواقع، فإن أقساماً في المؤسسة

الواحدة قد تكون متحررة نسبياً في حين تبقى أقسام أخرى محافظة

غارقة بلا أمل في الأنظمة البيروقراطية .

## تملك القرار

استخدام قائمة التفقد التالية لمساعدتك في امتلاك

قرار ما وإدراك حدود سلطتك .

### الخلفية

كيف ظهرت الحاجة إلى القرار ؟ ماذا يلزم أن

نعمل ؟ لماذا ؟ ما هو السياق (الظروف المحيطة) ؟

### المسؤولية

ما سبب مشاركتك ؟ أين تشعر "بالألم" ؟ كيف

يؤثر عليك شخصياً ؟ ما الذي يدفعك لإيجاد حل ؟ كيف

تشعر إزاء المشكلة ؟

الجهود السابقة

ما هي الأشياء التي جُربت سابقاً ؟ هل القرارات

الجديدة الأخرى أدت إلى النتيجة نفسها؟ هل اضطر آخرون

لاتخاذ مثل هذا القرار من قبل ؟ هل هذا قرار يُجرب مرة

ثانية؟

السلطة

ماذا يمكنك أن تعمل من موقعك ؟ ما هي المصادر

الموجودة تحت تصرفك ؟ ما هي حدود سلطتك ؟ ماذا ترغب

في أن تعمل ؟ من هم الأشخاص الآخرون المعنيون ؟

الحل المثالي

أمنية كبيرة . إذا كان ستحصل معجزة، فماذا

ستطلب ؟ ما هو أفضل قرار محتمل ؟ ما هو تصورك

للمستقبل بعد أن اتخذت القرار ؟ هل تتمنى المستحيل ؟



## إدارة عملية اتخاذ القرار

إننا كمدرء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في الاجتماعات في الممرات وعلى الغداء وعلى الهاتف وأثناء السفر وفي الاستراحة وفي السرير أو أثناء مشاهدة التلفاز وأثناء أداء التمارين الرياضية... ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هي أهم مهاراتنا الإدارية ؟

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا :

\* لا نقفز للاستنتاجات بسرعة .

\* نملك "خريطة" لخياراتنا .

\* نملك وسائل واضحة لتقويمها .

\* نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح .

\* نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر .

\* نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية .

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً

ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار .

لقد أشارت الأبحاث التي أجريت على العديد من المدرء

إلى إطار لعملية اتخاذ القرار . وبطبيعة الحال ليس هناك موقف في

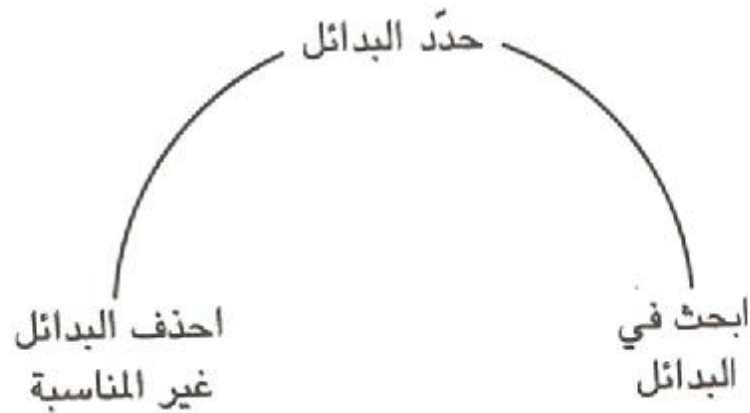
عالم الواقع سيتوافق مع الإطار بالضبط، غير أنه يُتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجاريه إلى حد ما .

تعتبر العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرار - الدراسة، والاستشارة، والالتزام، والنقل (التواصل)، والتفقد - عوامل في العملية لا خطوات لإجراء ما . وسوف نشغل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في الوقت الواحد . إذ نستشير أثناء الدراسة، وننقل بشكل مؤقت قبل الالتزام، ونتفقد قراراً سابقاً كجزء من دراسة القرار التالي .

الدراسة

ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب

منها .



الدراسة عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات . وقد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به .

### الاستشارة

وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وبتخاذ القرار وبتنفيذ الحل. وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة . إذ إن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات. كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية. وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة .

### الالتزام

وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار . ونعني به تحمل المسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي، وجعله حقيقياً بإعلان القرار .

### النقل (التواصل)

ونقصد بذلك شرح ما قرره ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض

وتخطيط .

التفقد

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل، واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم، والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع، ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي !

إن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه . وسواء أعجبك هذا أو لم يعجبك، ليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك أو عملائك له . كم مرة سمعت أحد المدراء يقول : "اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟" ولذا فإن العديد من القرارات فشلت بسبب هذا الخلط المتمثل في أن المدير يرى مسؤوليته في تقرير ما يجب عمله ثم يعلن بكل بساطة قراره للموظفين .

إن الإدارة تعني الحصول على نتائج من خلال الآخرين، واتخاذ القرار يعني جعل هذه النتائج تتحقق.

## الفصل الثاني دراسة الخيارات

- دورة القرار
- الخطوة الأولى : حدّد المشكلة
- الخطوة الثانية : وّد بدائل
- الخطوة الثالثة : احذف البدائل غير المناسبة

## الفصل الثاني دراسة الخيارات

يبدأ اتخاذ القرار عندما ندرك بأن شيئاً ما يحتاج لأن يُعمل . ربما يكون ذلك الشيء واضحاً وربما يبدو كذلك . وقد يتم إعلامنا بعمل شيء ما ولكن ليس الآن . وقد نفاجأ تماماً بتحول الأحداث التي تجبرنا على أن نقرر بسرعة .

### دورة القرار

الفرض من دراسة قرار ما هو توليد خيار . ولا نستطيع أن نتخذ قراراً حقيقياً إلا إذا كان لدينا خيار حقيقي . ولذا فإننا نحتاج لأن نفكر و ننظم تفكيرنا . الدراسة ليست عملية مباشرة تسير بخط مستقيم . بل من الأفضل كثيراً أن ننظر إليها كدورة يتم تكرارها كلما دعت الضرورة إلى ذلك . وتتكون الدورة من ثلاث خطوات :

١- حدّد المشكلة .

٢- وُلّد بدائل .

٣- احذف البدائل غير المناسبة.

وهناك أربعة مبادئ مهمة لمتابعتها :

الدورة عملية تخطيط . فنحن نخطط لمسار عمل وليس

هناك جواب "صحيح" وآخر خطأ بل هناك حلول أفضل وأخرى أقل

جودة . ولذا فإننا قد ندور في الحلقة عدة مرات قبل أن نتوصل إلى

قرار نشعر بالرضا عنه .

العملية كلّها مهمة . بمعنى أننا يجب أن نمر بكل خطوة

إذا أريد للقرار أن يكون فاعلاً .

كل خطوة تتضمن مرحلتي التفكير . ففي كل خطوة

يتعين علينا أن ننظر بدقة إلى الموقف وأن نكون فهمنا له قبل أن نقوم

ونحكم ونختار .

تحتاج العملية إلى إدارة . وهذا صحيح بشكل خاص

إذا كان آخرون سيشتركون في عملية التفكير (كما هو مؤكد

تقريباً).

### الخطوة الأولى : حدّد المشكلة

غرضنا في الخطوة الأولى هو أن ننظر بشكل أشمل إلى المشكلة . فما لم نُثِرْ فهمنا للمشكلة لا يمكننا أن نبدأ بتوليد بدائل للعمل عليها .

وعليه، يجب أن يكون تحركنا الأول منصّباً على خلق صورة أولية للمشكلة في أذهاننا .

### تحديد المشكلة

### قائمة تفقد أولية

ماذا ؟

ما هي المشكلة ؟

هل يمكن أن نجزئها إلى أجزاء أصغر ؟

هل لأحد الأجزاء أولوية على الأجزاء الأخرى ؟

ما هي المشاكل الأخرى التي ترتبط بها هذه المشكلة ؟

ما هي خلفية المشكلة ؟

ما هو حجم المشكلة : كبيرة، متوسطة، أو صغيرة ؟



ماذا سيحدث لو لم تحل المشكلة ؟

لماذا ؟

لماذا ظهرت المشكلة ؟

لماذا لم ندركها من قبل ؟

لماذا لم تحاول المؤسسة أن تحلها حينئذٍ ؟

متى ؟

متى لاحظنا المشكلة لأول مرة ؟

هل توقيت المشكلة مهم ؟

هل هي مشكلة متكررة : منتظمة، موسمية، جزء من نمط ؟

متى تحتاج إلى حل ؟

هل يجب حل المشكلة على مراحل ؟

كيف ؟

كيف لوحظت المشكلة لأول مرة ؟

كيف تؤثر على أدائنا ؟

كيف عولجت من قبل ؟

كيف يمكننا أن نعالجها الآن ؟

أين ؟

أين تحدث المشكلة ؟

هل هي محصورة بمكان أو قسم أو موقع أو وظيفة معينة؟

هل المشكلة محلية أو عامة ؟

هل موقع المشكلة مهم ؟

هل تحدث المشكلة في مكان آخر ؟

من ؟

من هو صاحب المشكلة ؟

من أول شخص لاحظ المشكلة ؟

من يتحمل مسؤولية حدوث المشكلة ؟

من هم أكثر المتأثرين بها ؟ من سيمك الحل ؟

من سيستفيد من حلها ؟

من تلزم مشاورته بشأن المشكلة ؟

من يملك القرار ؟

حاول أن تصوغ جملة مشكلة. تعرّف المشكلة بأكبر قدر

ممکن من الدقة .

حدّد في هذه الجملة :

\* الوضع الحالي : أين أنت الآن ؟

\* الوضع المستهدف : أين تريد أن تكون ؟

\* عناصر التشغيل : كيف يمكنك أن تحقق الوضع

المستهدف ؟

هذا وتكون المشاكل أكثر أو أقل تنظيماً تبعاً لمدى الدقة

التي نصف بها هذه العوامل الثلاثة. فالمشكلة المنظمة بشكل جيد

يمكن معالجتها باستخدام مفاتيح تشغيل واضحة مثل أساليب

التفكير، خطط العمل، الأهداف، والمحطات (العالم) المستهدفة

ومقاييس التقدّم. أما المشاكل سيئة التنظيم فتحتاج إلى معالجة

بطريقة مختلفة : فربما نحددها من أجل إيجاد مشكلة منظمة بشكل

أفضل أو قد نغيّر الحدود التي نحاول أن نعالجها ضمنها أو قد

نسلك طريقة مبدعة أكثر .

فمثلاً، تعتبر المشكلة الفنية، على الأرجح، مشكلة منظمة

بشكل جيد . إذ إن إصلاح خلل في آلة أو معلومة في برنامج

يتضمن سلسلة واضحة من العمليات ينتج عنها أهداف واضحة،

بمعنى أننا سنعرف بدون لبس أو غموض عندما يتم إصلاح الخلل .

ومن ناحية أخرى، فإن تحسين علاقة العمل مع شخص آخر تعتبر مشكلة ذات تنظيم سيء جداً . بمعنى أننا ربما لا نستطيع أن نحدد الخلل بدقة ولا كيفية إصلاحه . وعليه، فإن إيجاد مفاتيح تشغيل واضحة لحل مثل تلك المشكلة سيكون عملية صعبة .

### تحليل باريتو

يعتبر تحليل باريتو طريقة سهلة جداً لفصل الأسباب الكبيرة لمشكلة ما (المجموعة القليلة الحيوية) عن الأسباب الصغيرة (المجموعة الكثيرة غير المهمة) . وهو يعتمد على قاعدة ٠.٢/٠.٨ التي تعني بأن ٠.٨٪ من المشاكل ترجع إلى ٠.٢٪ من الأسباب.

شكل باريتو عبارة عن رسم بياني ترتب فيه الفئات بترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين . والاستثناء الوحيد لذلك هو الفئة المسماة "أخرى" والتي إن استخدمت يكون موقعها في أقصى اليمين . شكل باريتو مفيد لـ:

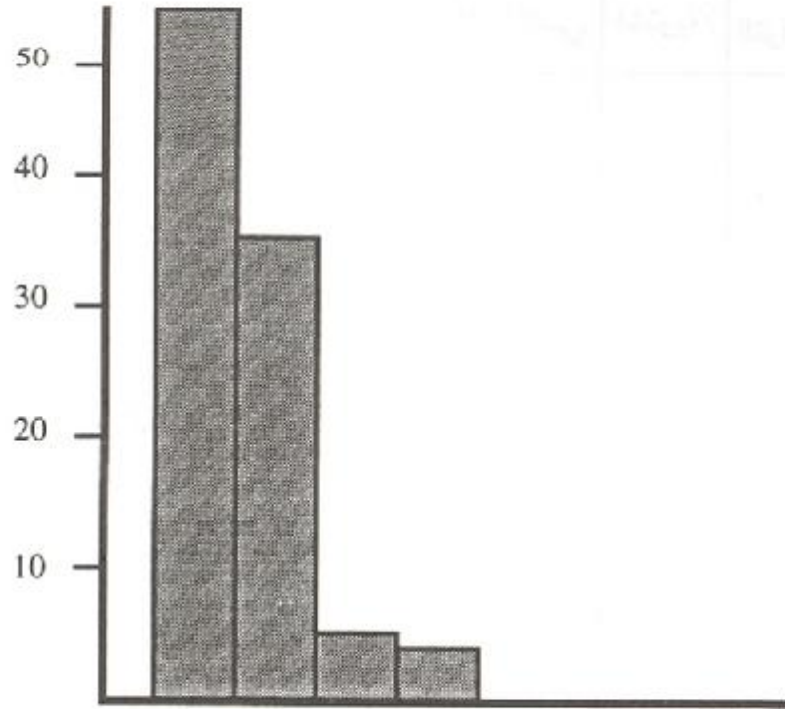
\* عرض الأهمية النسبية للأسباب المساهمة في مشكلة ما .

\* تجزئة الأسباب الكبيرة إلى عناصرها الصغرى .

- \* اختيار نقطة انطلاق لمعالجة المشكلة .
  - \* خلق تركيز على الأسباب حسب ترتيب أولويتها .
  - \* مقارنة آثار الإجراء : "قبل" و "بعد" .
- ١- حدّد البيانات التي ستمثلها بيانياً . ما هو الأثر الذي تريد أن تحسّنه ؟ ما هي العوامل المساهمة في ذلك الأثر؟
- ٢- حدّد كيف يجب تصنيف البيانات . حدّد الأسباب المحتملة للفشل أو التقصير، أو أنواع المشكلة . يمكنك أن تضيف باستخدام :
- \* تحولات (نوبات) الإنتاج .
  - \* أنواع الخلل .
  - \* أسباب التأخير أو الأخطاء .
  - \* نوع المنتج أو القطعة
- ٣- اجمع البيانات على مدى فترة محدّدة . اهتم بجمع بيانات تنسجم تماماً مع كل فئة من الفئات المعنية .
- ٤- لخص البيانات . رتب البيانات تنازلياً، و اجمع البيانات أفقياً، واحسب النسب المئوية.

أسباب شكاوى العملاء				
النسبة النئوية التراكمية/%	النسبة النئوية/%	العدد التراكمي	عدد المرات	
				خطأ في البضاعة
				خطأ في التعبئة
				خطأ في السعر
				خطأ في المرسل إليه
				تأخير في التسليم
				خدمة سيئة
				خطأ في الفاتورة
				عدم تسديد المبلغ

٥- ارسم الشكل. عيّن البيانات وتذكّر بأن تضع أطول عمود على الجهة اليسرى .



إن تعيينك للأسباب الرئيسة سوف يسمح لك بتركيز انتباهك على أهم ناحية من أجل إدخال تحسين نوعي . ربما يكون من المفيد أن تحسب الأسباب بلغة المال لا بعدد المرات . فقد تكون النتائج مختلفة إلى حد كبير وتقودك إلى معالجة موضوعات مختلفة .

إضافة إلى توضيح المشاكل بشكل منظم، فإنه يمكننا أيضاً أن نميز بين المشاكل المقدّمة والمشاكل المبنية .  
المشاكل المقدّمة

ما هي المشكلة ؟ ربما تشير إجاباتنا الأولى على ذلك إلى عقبات تعترض مسارنا :

\* شيء ما يجب حلّه (إزاحته، تقليبه إلى أدنى حد ممكن / تجاهله) .

\* شيء ما لا يمكن حلّه (إزاحته ... إلخ) .

\* شيء ما له علاقة بتكويننا .

\* شيء ما يسبب الألم أو التوتر .

\* شيء ما لا نفضل ألا يكون لدينا .

إن مثل تلك المشاكل تعتبر مشاكل مقدّمة . بمعنى أننا لم نسهم أبداً في خلقها، وربما لا نشعر بأي مسؤولية إزاءها . فهي تمنعنا من الوصول إلى مبتغانا، وتميل إلى خلق توتر لدينا .

ويمكننا أن نميز المشكلة المقدّمة من غيرها من خلال استخدام العبارة "إما ... أو" .



- \* قطعة من الآلة تعطلت : إما أن تصلحها أو لا .
- \* هدف وضع من قبل شخص آخر : إما أن تصوب نحوه أو لا .
- \* علاقة مهنية انهارت : إما أن تنهيتها أو لا .
- \* تغيير مفاجئ في معدلات الفائدة : إما أن نغير إستراتيجيتنا المالية أو لا .

تحد المشاكل المقدّمة من تفكيرنا إلى حد كبير . إذ إننا في مواجهة مباشرة مع خيار واضح: إما أن ... أو لا . وهذا قد يكون مفيداً جداً بمعنى أن عدم وجود خيار قد يساعد في "اتخاذ القرار لنا" . وفي الحقيقة، فإن الهدف من استخدام دورة القرار قد يكون الوصول بالأمر إلى هذا الخيار البسيط ذي الاتجاهين . ومع ذلك، قد يكون أحياناً من الصعب للغاية أن تلتزم بخيار ما عندما لا تملك سيطرة على المشكلة . ويكون قرارنا أقرب إلى المهزلة أو الكاريكاتير إذا :

- \* لم نملك المشكلة .
- \* كنا ننظر إلى المشكلة "الخطأ" .
- \* كنا ننظر إلى جزء من المشكلة فقط .

- \* أعطينا سلطة ولكن بدون مصادر كافية .
- \* قيدتنا السياسات أو القوانين .
- \* أعطينا مصادر من غير سلطة كافية .
- \* قيدنا افتقارنا للمهارات أو الخبرة .
- \* عرفنا بأننا سوف لا نملك الحل .

وربما نكون مقيدين أيضاً بافتراضاتنا المسبقة وتحيزاتنا بخصوص المشكلة . ولذا، يجدر بنا أن نطرح بعض الأسئلة الصعبة منذ البداية :

- \* ما هي المشكلة الحقيقية ؟
- \* ما هي الأدلة التي أملكها ؟ هل لدي أدلة مضادة -  
لتدعيم وجهة نظر مخالفة لوجهة نظري؟
- \* ما هي غايتي ؟ ما هو هدفي المباشر ؟ هل هو منسجم  
مع غاياتي بعيدة المدى ؟
- \* هل هدفي منسجم مع الأهداف العامة لفريقي أو قسمي  
أو شركتي ؟
- \* ما هو العمل أو الإجراء الذي سيساعدني على تحقيق  
أهدافي بفاعلية ؟

- \* أين أنا الآن ؟
  - \* هل أحاول أن أغلق فجوة يمكن قياسها ؟
  - \* هل أعرف كيف أغلق الفجوة ؟
  - \* هل سأعرف بشكل مؤكد عندما أكون قد حللت المشكلة ؟
  - كيف ؟
- إن مثل تلك الأسئلة سوف تساعدنا في البحث في خياراتنا الضيقة (أو التي تظهر بأنها خيارات ضيقة) .

### شكل عظام السمك

يساعد شكل عظام السمك في جعل التحليل المشتمل على سبب/نتيجة أكثر دقة . ففي المواقف التي تكون فيها أسباب المشكلة غير قابلة للقياس، أو حيث تكون المشكلة معقدة، فإن شكل عظام السمك يساعد في توضيح الأسباب الرئيسة والعلاقات بين العوامل المساهمة .

تم اختراع شكل عظام السمك من قبل الأستاذ كارو إيشيكاوا من جامعة طوكيو . ويطلق أحياناً على هذه الطريقة إيشيكاوا . وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية :

- ١- اسرد المشكلة بكلمات محدّدة . ضع جملة المشكلة في صندوق يوضع على الجانب الأيمن من ورقة كبيرة.
  - ٢- ارسم خطاً أفقياً عرضياً إلى يسار صندوق المشكلة .
  - ٣- اسأل : "لماذا حدثت هذه المشكلة ؟" ضع كل سبب على خط يسير بزاوية ٥٤ درجة من الساق الرئيسي - مثل الأضلاع الموجودة على العمود الفقري للسمكة .
  - ٤- اسأل مرة ثانية بالنسبة لكل سبب ذكرته : "لماذا" . أضف كل سبب جديد كساق فرعي إلى الفروع المناسبة.
  - ٥- حدّد العلاقات أو الروابط . فقد تكون هناك علاقة وثيقة بين بعض الأسباب الرئيسة والأسباب الفرعية . وقد تظهر أسباب أخرى أكثر من مرة .
- يسمح لنا شكل عظام السمك بـ:
- \* التركيز على المشكلة الكلية لا على الأجزاء .
  - \* إيجاد أكثر من سبب مما يقضي على وهم علاقة سبب-نتيجة.

\* الهروب من الحيز الضيق - الاهتمام المهووس بجزء من المشكلة .

\* التأمل في المشكلة عبر الزمن .

\* رؤية الروابط بين الأسباب مباشرة .

\* مناقشة المشكلة ضمن فريق أو مجموعة .

\* توليد أفكار جديدة .

\* مجابهة تملك الأفكار عند اتخاذ القرار بشكل جماعي .

وضع سلسلة من الإجراءات المنطقية لمعالجة

المشكلة : خطط، أولويات ... إلخ

من أكثر التطورات إثارة في العقدين الأخيرين كان تطور تفكير الأنظمة في الإدارة . فحيث إن الإدارة أصبحت خاضعة لمزيد من التغير الذي لا يمكن التنبؤ به، أخذ العديد من المنظرين والمدراء يحاولون فهم الأنماط الكامنة خلف الأحداث بدلاً من التركيز على الأحداث نفسها . وقد تكون النماذج التي طوروها مفيدة في كسب تبصر جديد في المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات بشأن كيفية حلها .

ومنشأ هذه الأفكار هو دراسة عمليات الاتصال والسيطرة في الأنظمة البيولوجية أو الحياتية مثل النظام العصبي أو النظام

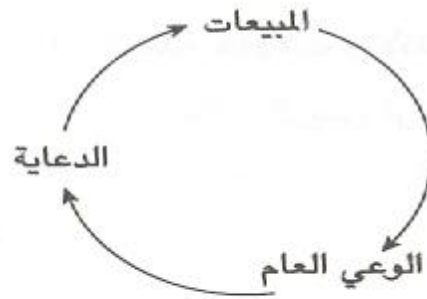
البيئي، الأنظمة الميكانيكية كالآلات والأنظمة الإلكترونية كالحاسب الآلي . وقد طبق مفكرون مثل "كريس أرجيرس" و "بيتر سينج" تلك الأفكار بنجاح على الأنظمة الاجتماعية مثل الفرق والشركات .

وأساس تفكير الأنظمة هو أن كل حدث جزء من نظام أكبر من العمليات والعلاقات، والنظام نفسه يخضع لنوعين من التغذية الراجعة : التغذية الراجعة المعززة التي تسرع تطوير أو نمو النظام من خلال تعزيز شروطها الأولية (طريقة عمل مكبر الصوت) .

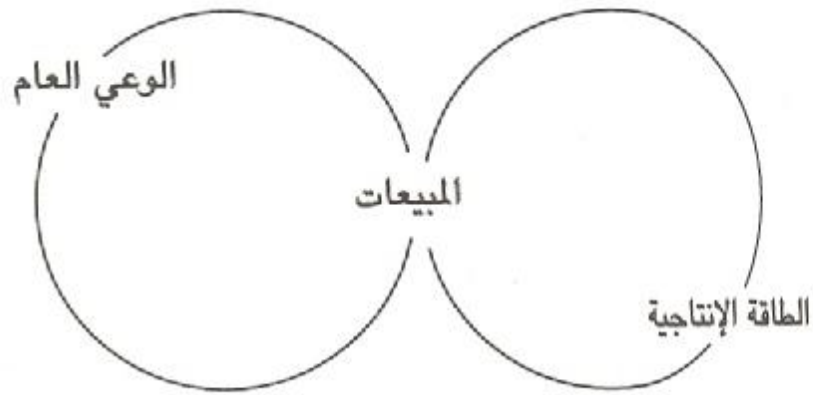
والتغذية الراجعة الموازنة التي تتحكم بتطور النظام وتحافظ على حالة التوازن فيه (فميزان الحرارة، على سبيل المثال، يحافظ على درجة الحرارة المناسبة من خلال تشغيل أو قفل نظام التسخين).

وكلا النوعين من التغذية الراجعة يعملان على شكل "دورات" . ومفتاح فهم نظرية الأنظمة هو أن ترى الأحداث كأجزاء من دورات لا كتأثيرات خطية لأسباب فردية . فمثلاً، يمكن أن يترتب على زيادة الدعاية لمنتج زيادة في المبيعات، وهذا بدوره يخلق زيادة في الوعي العام وبذلك يدفع مستوى المبيعات إلى مستويات أعلى .

ومع ذلك، فإن دورة التعزيز سوف لا تسمح للنظام بأن ينمو أو يتطور إلى ما لا نهاية . فمع نمو المبيعات، سوف يصل



المصنع إلى طاقته وسوف تكون الشركة غير قادرة على تلبية الطلب من العملاء . وسوف تعمل الطاقة الإنتاجية على الحد من المبيعات، وهنا يأتي دور دورة الموازنة مرتبطة مع دورة التعزيز . وهكذا تكون الزيادة أو النقص في المبيعات - الأحداث كما يتم مراقبتها بأرقام المبيعات - خاضعة لعمل هاتين الدورتين من النشاط .



لقد أطلق "بيتر سنج" على هذا النمط "حدود النمو" وسماه "النموذج الأولي" لأنه شائع جداً في مجال الصناعة .  
يضع تفكير أو نظرية الأنظمة عملية اتخاذ القرار في سياق

جديد تماماً . إذ إننا لم نعد بحاجة إلى البحث عن أسباب أو نتائج بل إننا بدلاً من ذلك نُشجع على تفحص النظام الأوسع الذي تحدث فيه المشكلة، ونسأل كيف يمكن أن نتدخل في النظام لإضعاف المشكلة أو إزالتها .

ومثل هذا التدخل يسمى "معالجة نقاء الارتكاز" . وعند بحثنا عن نقاط الارتكاز، فإننا نبحث عن أعمال أو إجراءات ستؤثر على الشبكة الكلية للعلاقات والتأثيرات بدلاً من تسكين الأعراض الموضعية.

\* ميز الأعراض عن الأسباب الحقيقية. كيف ترتبط

الأسباب ؟ ما هي الدورات المعززة أو الموازنة العاملة ؟

\* احرص ألا تكرر ما تم عمله في الماضي . فالحلول

السابقة للمشكلة نفسها إذا كانت قد فشلت فمعنى ذلك

أنها كانت مجرد "إصلاح سريع" - يعالج الأحداث لا

العمليات، الأعراض لا الخلل الحقيقي.

\* حدد نقاط الارتكاز (الرفع) . أين يمكنك أن تتدخل ؟

ماذا ستكون عاقبة ذلك على النظام ككل ؟ أين يمكنك

أن تتدخل أيضاً ؟ كيف ؟



\* كيف يمكنك أن تعزز النظام كله ؟

### المشاكل البنينة

ما هي المشكلة ؟ إذا ما تأملنا في هذا السؤال أكثر، فإننا قد نضيف مزيداً من التعريفات:

\* شيء ما يمكن حله .

\* شيء ما نضعه بأنفسنا .

\* تحدٍ .

\* عامل مساعد .

المشاكل البنينة عبارة عن تحديات نضعها بأنفسنا .

فالمشكلة لم تكن موجودة قبل أن نخلقها . وربما لم يكن هناك أي خطأ ومع ذلك فإننا مهتمون في إمكانية التحسين أو التغيير أو عمل شيء مختلف .

لا تقدم لنا المشاكل البنينة خيارات واضحة . بل إنها تقدم

فقط مجموعة من الاحتمالات . وبلغة اتخاذ القرار، فإنه يمكننا أن نعبر عن المشكلة البنينة بعبارة تبدأ بـ "كيف يمكننا أن ....".

\* نكتسب تأهيلاً ؟

\* نحسن أداءنا ؟

\* نبتكر منتجاً جديداً ؟

\* نزيد من حصتنا في السوق ؟

\* نحسن إجراء أو خدمة موجودة ؟

\* نطور إستراتيجية ما ؟

السمة المحددة للمشكلة المقدمة هي فجوة يمكن إدراكها بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. في حين أن السمة المحددة للمشكلة المبنية هي فجوة مختلفة بين ما هو كائن وما يمكن أن يكون. ويمكن أن نحول المشكلة المقدمة إلى مشكلة مبنية . ومثل هذا التحويل :

\* يمنحنا ملكية للمشكلة .

\* يحول العقبة إلى تحدٍ .

\* يسمح لنا برؤية السياق الأوسع للمشكلة .

\* يفتح إمكانية الاختيار .

\* يساعدنا في توليد بدائل .

وبالطبع فإن إجراء هذا التحويل يعتبر قراراً بحد ذاته ! وقد يكون غير ضروري . ومن ناحية أخرى، فإنه قد يكون مفيداً في مساعدتنا على الوصول إلى الخطوة الثانية في دورة القرار التي

سنعمل فيها على توليد بدائل للعمل . وفوق ذلك كله، فإنها يمكن أن تحوّل اتجاهنا إلى مشكلة صعبة تبقى سيئة التنظيم مما يعيد إيقاظ عزمنا على معالجتها .

"كيف"

إن أسهل طريقة لتحويل مشكلة مقدّمة إلى مشكلة مبنية هي أن تصوغها بعبارة "كيف يمكن".

- \* هل سنصلح الآلة أم لا ؟ "كيف يمكننا أن نصلح الآلة ؟
- \* هل نحقق هدفاً وضعه شخص آخر ؟ "كيف يمكننا أن نحقق الهدف ؟"

إن عبارة "كيف يمكن" تقترح مسارات عمل محتملة مثل :  
"يمكنني أن ...." وكل جملة من هذه الجمل تشكل قراراً محتملاً.  
وإضافة إلى ذلك، فإن كل عبارة "كيف يمكن" تفرّخ عبارات جديدة من "كيف يمكن".

- \* كيف نصلح الآلة ؟
- \* كيف نجعل الآلة تعمل ؟
- \* كيف نستخدم جزءاً من الآلة فقط ؟
- \* كيف ننجز العمل بدون استخدام الآلة ؟

\* كيف نحافظ على الإنتاجية ؟

\* كيف نتوقف عن الشعور بالتوتر ؟

\* كيف نلبي الطلبات بطريقة أخرى ؟

\* كيف نعيد تخطيط الجدول ؟

\* كيف نحقق هدفي ؟

\* كيف أواجه آثار الشروط التجارية المعاكسة ؟

\* كيف أعمل بطريقة أنكى لا بطريقة أصعب ؟

\* كيف أدير وقتي بطريقة أكثر فاعلية ؟

\* كيف أتجاوز هدفي ؟

بقدر ما نجد عبارات "كيف" بقدر ما يعمق ويوسع ذلك

إدراكنا للمشكلة مما يعدنا لتوليد بدائل أكثر في المرحلة الثانية .

### التخطيط العكسي

هذا أسلوب مفيد لتوضيح الأهداف . فمن خلال اعتبارنا

جملة "كيف" الأولية كحل لا كمشكلة، فإننا نعود إلى الوراء متسائلين

عن المشكلة التي يمكن أن يحلها . ويمكننا أن نعيد العملية مع

المشكلة الجديدة، وهكذا .

سوف تكون جمل "كيف" ذات المستوى الأعلى أكثر عمومية

من الجمل الأصلية، كما أنها ستعمل أيضاً على تركيز طموحاتنا الشخصية بشكل أوضح . خذ جملة "كيف" واسأل :

\* "إذا أنجزت هذه المهمة، فماذا سيعطيني ذلك؟"

\* "وإذا أصبح لدى هذا، فماذا سيعطيني؟"

حاول أن تركز في كل مستوى على الفوائد التي ستعود على أي شخص آخر .

اسأل :

\* "إذا كان لدي ذلك، فهل سأرغب فيه؟"

\* "هل يمكن أن تكون هناك أية طريقة أخرى لإنجاز الهدف؟"

لنأخذ المثال التالي :

كيف نزيد العمل بنسبة ١٠٪ على مدى ربع السنة القادم بوجود الأرصد الأساسية الحالية ؟

"إذا حققت ذلك الهدف، فماذا سيمنحني ذلك؟"

عمل أكثر ! في الحقيقية عمل أكثر ثباتاً، وعلاقات أكثر استقراراً .

"وإذا حققت ذلك، فماذا سيعطيني هذا؟"

مزيد من الوقت لتطوير العلاقات : وقت أقل في

متابعة العمل .

"وإذا حققت ذلك، فماذا سيعطيني هذا؟"

مزيد من القوة للتخطيط .

"وإذا حققت ذلك، فماذا سيعطيني هذا؟"

فرصة لتحسين ما عمله .

وبهذا فإن مجموعة مشاكلنا المبنية تتضمن الآن ما يلي :

\* كيف أزيد العمل بنسبة ٠.١٪ على مدى ربع السنة القادم

بوجود الأرصدة الأساسية الحالية؟

\* كيف أبني علاقات أكثر استقراراً مع عملائي

الرئيسيين؟

\* كيف أجد وقتاً لتطوير العلاقات مع العملاء الرئيسيين؟

\* كيف أصرف وقتاً أقل في متابعة العمل الجديد؟

\* كيف أكون قادراً على التخطيط بفاعلية أكثر؟

\* كيف أحسن ما عمله؟

إن التخطيط العكسي المكرر سوف يكشف عن أهداف

أوسع مما يجعلنا نضع قرارنا في السياق المناسب ويساعدنا في

تحديد الأولويات .

وسوف تواجهه عما قريب مجموعة من جمل "كيف" وعندئذٍ ستحتاج إلى اختيار من تتابع منها .

اسأل :

\* ما هو هدفي ؟

\* ما هو هدفي الأشمل ؟

\* كيف ترتبط الأهداف الفورية المباشرة بالأهداف العامة ؟

\* لمن الأولوية في هذين النوعين من الأهداف ؟

\* كيف سيعمل حل هذه المشكلة على تحقيقهما ؟

\* هل أملك هذه المشكلة ؟ هل لدي سلطة، مصادر، قدرات؟

\* هل هناك اختيار حقيقي / عدم وضوح بخصوص هذه

المشكلة ؟

تذكر بأنه مع نهاية الخطوة الأولى أن هدفنا هو جملة

"كيف" التي سوف تثير أفكاراً جديدة للعمل عليها . ولن يكون هدفنا

جملة "إما ..... أو" إلا عندما نصل إلى نهاية الدورة .

### الخطوة الثانية : وّدد بدائل

الغرض من الخطوة الثانية هو أن نوّدد مسارات عمل محتملة . وربما تكون هذه الخطوة الجزء الأكثر إبداعاً في دورة القرار .  
ما الذي يوقفنا عن استقصاء البدائل ؟

#### الافتقار إلى الوقت

بعض القرارات يجب أن تتخذ "فوراً"، غير أن قلّة منها تتخذ في أجزاء من الثانية . إن تخصيص لحظات قليلة لتقصي مسارات العمل المحتملة يمكن أن توفر عليك صعوبات غير متوقعة فيما بعد . وهذا الجزء من دورة القرار لا يمكن أن ينطوي على إجبار أو فرض . فإذا شعرت بأنك واقع تحت ضغط الوقت، فإنه ربما يكون من المهم أن تجد طرقاً لتخفيف الضغط بدلاً من القفز إلى اتخاذ قرار .

كم ساعة أو دقيقة أو ثانية لديك بالفعل ؟ لماذا تشعر بالضغط ؟

"الرجل الذي لا يستطيع أن يجلس بهدوء في مكتبه .... ولا يستطيع أن يقول لا .... لا يصلح لإدارة العمل"

"صموئيل بيبيز"



### الشعور بالهزيمة بسبب التعقيد

قد يكون هناك خوف حقيقي بأننا سنُهزم من قبل الاحتمالات التي نطلقها بتوليد البدائل.

ومع ذلك، فإن الخطر الحقيقي هو أننا سنحد من بدائلنا بدون ضرورة . فمن الأفضل كثيراً أن ندير عملية توليد الأفكار من أن نتجاهلها . كن مستعداً لفرز أو تصنيف الاحتمالات في نهاية الخطوة الثانية لربطها بأهدافك العامة ووضع أولوية للبدائل ووضع بعضها في موضع الاحتياط" .

### كره أو بغض الفضلات

توليد الأفكار سوف يعني حتماً أن كل الأفكار باستثناء واحدة سيتم رفضها لاحقاً .

إن تكوين أعشاب ضارة عن قصد يعمل على الأرجح على إلحاق الضرر بالنباتات . غير أن ذلك ضروري إذا أردنا أن نتخذ قراراً جيداً. تذكر أيضاً بأن الأفكار المرفوضة ربما يكون لها استعمالات لاحقاً في سياقات أخرى . وقد يكون من المفيد أن تسجل جميع أفكارك لتخزينها بهدف إعادة استخدامها بدلاً من طرحها .

### الخطر على سمعتنا

غالباً ما يتعرض التعبير عن أفكار غير كاملة للسخرية في المؤسسات والشركات . وقد نشعر بأن صورتنا ستتأثر إذا أظهرنا أنفسنا كأشخاص "مترددين" مما يجعل الآخرين يعاملوننا بنفاد صبر وبعداوة أو حتى باحتقار . وهذا ربما لا يشجعنا الخوض في التفكير في البدائل وقد نجد أنه من الأفضل لنا أن لا نفكر أبداً . إذ ربما نجازف في خلق أعداء من خلال التفكير بالأشياء غير المألوفة، أو قد نسبب إشاعات وسوء فهم . وعليه، فإننا قد نحتاج إلى التفكير بشكل سري أو على انفراد .

كيف إذن تتعامل مع التفكير في الخطوة الثانية ؟ ما هي أنواع التفكير التي ستساعد في توليد مسارات العمل المحتملة التي نبحث عنها ؟

### جمع المعلومات

القرارات الجيدة تحتاج إلى معلومات جيدة . فالمعلومات هي بمثابة الطاقة الشمسية للمؤسسات والشركات وبدونها فإن كل عملنا سيكون بلا نتيجة .

تساعدنا المعلومات على رؤية الصورة الأكبر والتفاصيل

الدقيقة . ومع ذلك، فإنه عندما تصبح المعلومات معقدة وسهلة المعالجة والوصول، فإن هناك تهديداً حقيقياً بأن نبدأ بالتركيز على المعلومات على حساب التفكير الجيد .

المعلومات هي بمثابة الشكل لتفكيرنا . وبالتالي فإنها مفيدة بقدر شكل التفكير الذي أوجدها . ولا يمكن للمعلومات أن تكون كاملة أبداً، فهي تنمو وتتغير مع الوقت . والخطر هو أننا:

\* يمكن أن نستمر في جمع المعلومات إلى الأبد .

\* ربما نجمع فقط المعلومات التي نبحث عنها (من أجل

تبرير استنتاج أو قرار نريد أن نتخذه).

\* قد نُغمر بالمعلومات .

\* قد نخلط بين الحقائق والتفسير .

\* ربما نفسر الحقائق بطريقة غير مناسبة أو بطريقة لا

منطقية .

"عندما تتغير الحقائق، أغير رأيي، ماذا تفعل أنت؟"

"جون مينارد كينز"

فكر بطرق مبدعة

يتضمن الإبداع تجاوز أنماط التفكير المألوفة التي نفسر

بها ما نراه أمامنا . ويمكننا أن نستخدم عدة أساليب لمساعدتنا في النظر إلى المشكلة بطرق مختلفة والكشف عن طرق جديدة محتملة لمعالجتها .

### عكس القاعدة

ابحث عن "العناصر المقنعة الخفية" بمعنى القوانين التي تحكم تفكيرك . ثم حدد أية إجراءات أو أنظمة أو عادات يجب مراعاتها لإنجاز خطة عمل ما . والآن اعكسها أو تخلص منها، فربما ستكشف عن بديل جديد .

فمثلاً لكي تتعاقد مع موظف جديد ربما يلزمك أن تضع إعلاناً عن ذلك في صحيفة عامة. اعكس القاعدة بمعنى أن تعلن مؤسستك عن مرشحين محتملين لوظائف. ما رأيك بمحاولة جعل الأشخاص لا يقدمون ؟

كيف تشير هذه الأفكار السخيفة إلى طرق جديدة للإعلان

عن وظيفة ؟

### الرحلات المجازية

تخيل بأن مشكلتك موجودة في مجال آخر لا علاقة له مطلقاً بمجالك . افترض أن سلسلة التموين هي سلسلة غذاء في

العالم الطبيعي . افترض أن إعادة تنظيم نظام إداري مثل قيادة ناقلة بترول . افترض بأن تحسين علاقتك مع الموردين مثل خبز كعكة .

كيف ستحل المشكلة في هذا العالم المجازي ؟ ما هي التشبيهات التي يمكنك أن تقمها مع الموقف الحقيقي ؟

### استخدام النبوءة أو التنجيم

تدخل النبوات عنصراً عشوائياً على تفكيرنا يخرجنا من عادات تفكيرنا المألوفة . فمن خلال إقحام علاقة بين شيئين لا علاقة بينهما على ما يبدو، فإننا نثير فكرة جديدة .

ألقِ حجر النرد لتوليد سلسلة عشوائية من الأرقام . ثم استخدم السلسلة لتحديد صفحة ما ثم كلمة في معجم كبير . اسأل عن العلاقة المحتملة التي قد تكون بين مشكلتك وتلك الكلمة . وهنا تعمل الأسماء والأفعال الملموسة على أفضل نحو . فإذا كانت الكلمة التي تقع عليها هي مفهوم مجرد فحاول أن تنتقل إلى أول اسم أو فعل ملموس يتبعها مباشرة .

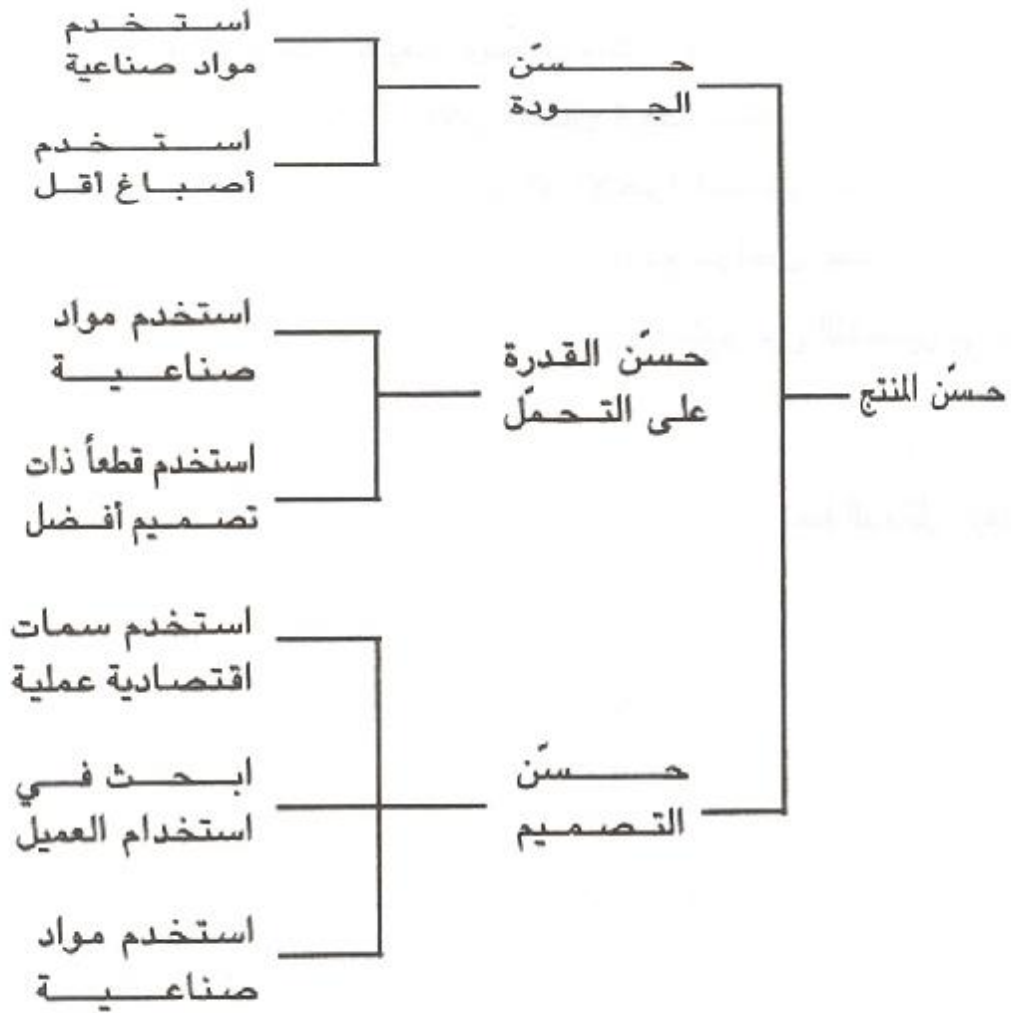
### التفكير الذي يستخدم "كيف"

يعتبر تفكير "كيف" أداة مفيدة لتوليد مسارات عمل بديلة . فهذا التفكير في جوهره عبارة عن تخطيط عكسي .

ابدأ بجملة "كيف" وتخيل بأنك اخترتها على اعتبار أنها مسار عملك المفضل . والآن اسأل كيف يمكنك أن تنفذها : حدّد مجموعة صغيرة من الأعمال أو الإجراءات، ثم اسأل كيف يمكن إنجاز كل منها . وبعد إنجاز ثلاث أو أربع مراحل، يصبح لديك عدد من "سلاسل" العمل المنطوية على درجة أكبر من التفصيل في كل مرحلة .

يمكنك أن ترسم شكل "كيف" لعرض نمط البدائل . وهذا يسمح لك بـ :

- \* رؤية مسارات العمل البديلة بوضوح .
- \* تصنيف الممكن وغير الممكن منها .
- \* تحديد الأعمال المحتملة المتكررة .
- \* العمل على مسارات العمل كخطط أولية .
- \* مسار عمل واحد يظهر ثلاثة مسارات : إنه حل ممكن



### الخطوة الثالثة : احذف البدائل غير المناسبة

غرضنا في الخطوة الثالثة هو أن نسوي جميع البدائل في

بديل واحد واضح : إما هذا .... أو ذاك .

لقد ترك لنا تفكيرنا في الخطوة الثانية العديد من مسارات

العمل المحتملة ويتعين علينا الآن أن نصنف ما هو قابل للإنجاز منها

مما هو ممكن .

امسح الخيارات الموجودة أمامك بسرعة محدداً ما هو قابل للإنجاز منها بناءً على ما لديك من:

\* سلطة

\* مصادر

\* قدرات

يمكننا من خلال مجموعة صغيرة من الخيارات أن نواصل طريقنا نحو بديل نهائي وذلك عن طريق الحذف . وسيعتمد عدد الخيارات التي ستقومها بالتفصيل على الوقت المتوافر وعلى تقويمك البديهي الخاص للخيارات الجذابة . ربما يكون ثلاثة أو أربعة خيارات كافية .

إذا لم تستطع أن تقرر مباشرة أي الخيارات ستتابع، فإنه يتعين عليك أن تسلّم نفسك إلى قيود التقويم الموضوعي وإلى نظام الأرقام إن لزم الأمر .

غير أن المدراء غالباً ما يرفضون هذا النوع من التفكير . فنحن في نهاية الأمر نحكم على فاعلية العمل في المستقبل، والمستقبل غير مضمون . فلماذا نزعج أنفسنا في التفكير فيه ناهيك



عن الإعداد له؟ والخطر في ذلك أننا قد نجد أنفسنا نواجه وضعاً أكثر صعوبة . بمعنى أن كون المستقبل غير مضمون يجعل التفكير أو التخطيط بلا فائدة وعدم التفكير أو التخطيط يجعل الموقف أكثر غموضاً . وهذا الشلل الفكري سبب شائع لعدم الحسم .

إن قدرتك على كسر هذا الشلل غالباً ما يُنظر لها كمسألة تتعلق "بالشخصية" لا "بالمهارة" . إذ يحل "الاعتقاد" محل الحكم، ويصبح اتخاذ الخيار مسألة خلق ذلك الاعتقاد . حيث تحجب "الإمكانات الهائلة" للموقف صانع القرار عن رؤية "المخاطر التي يمكن إهمالها" فلن يمضي وقت طويل على إقناع نفسه بأن "النجاح المحتمل" أصبح مضموناً بالفعل . وفي غياب التفكير الهادئ تسود المشاعر الساخنة بسهولة . وفي المؤسسة التي تقدر الأفعال أكثر من التفكير، فإن اتخاذ القرار بشكل بديهي وسريع قد يُثنى عليه كعمل شجاع - وحتى "رجولي" - في حين أن من يحدثون على الحذر يُحتقرون بسبب جبنهم وعدم إخلاصهم أو افتقارهم للجرأة .

غير أنه يمكننا أن نقوم الاحتمال والخطر . وفي الحقيقة، فإن علماء الإحصاء والمتنبئين الجويين ومؤلفي الكتب يكسبون عيشهم من هذا العمل ! فأي شخص يبيع بوليصة تأمين بناءً على

"حدس" أو على "شعور داخلي" فقط سرعان ما سيجد نفسه بدون وظيفة . ولذا يتعين على جميع صنّاع القرارات أن يكونوا مستعدين لنتائج مختلفة . غير أن التفكير الفاعل في هذه المرحلة سيقرب النسبة لصالح قرار جيد وضد احتمال قرار سيء . والطريقة الوحيدة لمعالجة الشك أو عدم اليقين بشكل جيد هي أن تقومه بشكل موضوعي .

- إن حذف البدائل القابلة للإنجاز معناه أن تأخذ كل بديل و :
- \* تقومه لجهة المعايير الموضوعية .
  - \* تنظر في النتائج المحتملة لتنفيذه .

### معايير التقويم

يمكن أن تساعدنا معايير التقويم على الاختيار والمفاضلة بين البدائل . وهي غالباً ما تساعد في سرد وتسجيل معايير اختيارنا من أجل فهم التعقيد ولساعدتنا في تبرير قرارنا للآخرين . وهناك طريقة سهلة لتقويم مسار عمل ما تتمثل في إعداد قائمة تتكون من عمودين حيث تكتب في العمود الأول "الحسنات" وتكتب في العمود الثاني "المساوئ" . وقد طور "ادوارد ري بونو" هذه الطريقة إلى تقويم يتكوّن من ثلاثة مسارات يذكر الجوانب السلبية

والإيجابية والمثيرة للاهتمام لفكرة ما .

من المهم أن تستخدم وسيلة من هذا النوع بطريقة منظمة .  
حيث تبحث عن قصد عن النقاط السلبية والإيجابية والمثيرة للاهتمام  
طبقاً لهذا الترتيب . فالنقاط الإيجابية هي ما يجعل الفكرة جذابة،  
اسأل : ما هي الفوائد ؟ ما هي الفوائد الأخرى الموجودة فيها ؟  
أضف مشاعرك الخاصة إلى جانب الفوائد الموضوعية .

والنقاط السلبية هي نقاط الضعف، المآخذ، الأخطاء  
المرتبطة بالفكرة . إنها مشاكل مقدّمة يمكن تحويلها إلى مشاكل  
مبنية من خلال وضع عبارة "كيف" لكل مشكلة . وبذلك فإن نقطة  
سلبية واحدة يمكن أن تصبح فجأة مجموعة من الأفكار المحتملة  
لتحسين الفكرة الأصلية .

أما النقاط المثيرة للاهتمام فهي مضامين ونتائج وأثار على  
أشخاص آخرين أو أنظمة أو على منتجات ثانوية محتملة. إلى ماذا  
يمكن أن يؤدي القرار ؟ ما هي الأشياء الأخرى التي يمكن أن  
تحدث؟

### الترتيب والتقدير

الترتيب عملية منظمة لوضع الخيارات حسب  
أفضليتها . أما التقدير فهو وضع علامة للخيارات طبقاً  
لمعايير مختارة مسبقاً .

يساعدنا الترتيب والتقدير على الاختيار من بين  
مسارات العمل المحتملة، وعلى وضع أولوية للبدايل من أجل  
استخدام المصادر على النحو الأكثر فاعلية . وهو إجراء  
يستخدم بصفة عامة لاختيار مرشحين لوظيفة ما ، وهو مفيد  
أيضاً لأي قرار حيث يساعد على تحديد معايير الاختيار  
بشكل صحيح .

١- اسرد الخيارات . كن دقيقاً بقدر الإمكان واجعل عدد  
الخيارات معقولاً وقابلاً للإدارة .

٢- اسرد معايير الاختيار . تذكر بأن اختيار المعايير سيؤثر  
بشكل أساسي على القرار النهائي . أعد قائمة المعايير  
قبل أن تقوم الخيارات .

٣- صنف المعايير كمعايير "أساسية" أو كمعايير "مرغوبة"،  
فالمعيار "الأساسي" يجب أن يكون معياراً ليس أمام الخيار

إلا "النجاح" أو "الفشل" فيه . أما المعايير المرغوبة فيمكن  
تقويمها طبقاً لدرجة مرغوبيتها (لنقل مثلاً أن المعيار  
الأكثر مرغوبة سيأخذ درجة (١٠) .  
٤- اختبر الخيارات طبقاً للمعايير الأساسية . وأي خيار  
"يفشل" في أي من المعايير الأساسية يمكن أن يحذف .  
٥- قوّم الخيارات المتبقية طبقاً للمعايير المرغوبة . وحيث  
إنك أعطيت درجة (١٠) للمعيار الواحد كحد أقصى،  
فقيم كل خيار بناءً على تلك المعايير والدرجة القصوى  
المعطاة لها . وأخيراً، اجمع درجات كل خيار . والخيار  
الذي يحصل على أعلى درجة هو الخيار المفضل .

إن الشركات التي تتخذ قرارات استثمارية كبيرة أو التي  
تسعى إلى تحسين عملياتها قد تستخدم مجموعة كبيرة من المعايير  
لاختيار مسار عمل ما . وقد تستخدم الحاسبات الآلية لحساب  
التقديرات والدرجات . وأحد الأخطار المترتبة على استخدام التقدير  
والترتيب هو أننا قد نميل إلى قياس كل شيء، بدلاً من التركيز على  
المعايير الرئيسة أو مؤشرات الأداء . وعلى سبيل المثال، هناك العديد

من المشاريع تنهار تحت كتلة الأرقام المجردة لأن القياس في هذه المشاريع له الأولوية على الحكم أو التقدير .

### تقويم النتائج

اتخاذ قرار ما سيرتب عليه عمل . وهذا العمل سيحدث في المستقبل . وعليه، فإن تقويم النتائج المحتملة لقرار ما أمر في غاية الأهمية .

عند تقويمنا للنتائج، فإننا نستخدم الاحتمالات . فبعض النتائج من المؤكد أن تحدث (احتمال ١٠٠٪)، وبعضها قد يبدو من غير المحتمل تماماً (احتمال صفر) . غير أن وضع نسبة احتمال لمعظم النتائج سيكون عملية أصعب مما سبق . وبالطبع، فإنه سيكون من المستحيل أن نضع رقماً محدداً بالضبط لجميع النتائج . ومع ذلك، فإن هذا لا يعني بأننا يجب أن نتوقف عن المحاولة، بل إن وضع رقم أمام تقويمنا إجراء ممتاز .

من المهم أيضاً أن تقوم النتائج من ناحية الوقت حيث تشير إلى نتائج فورية أو قصيرة المدى أو متوسطة المدى أو طويلة المدى . وستتغير النسب من قرار إلى آخر . فالمدراء (والشركات) يفضلون النتائج قصيرة المدى . وقد يكون ترويح الفوائد بعيدة المدى

لقرار ما عملية صعبة جداً بالنسبة لهم .

وهناك حسابان أساسيان للاحتمال يجب عملهما :

\* احتمال النجاح .

\* توازن الخطر مع المكافأة .

ونعني بتقدير احتمال النجاح طرح السؤالين التاليين :

\* ما هو الخطأ الذي يمكن أن يحدث ؟

\* ما هو احتمال حدوث ذلك الخطأ ؟

يجب أن نهتم بالبحث عن عوامل خارجية ربما تؤثر على

قرارنا . ونعني بذلك الأحداث التي لا نملك أية سيطرة عليها .

وبالتحديد، فإن القرار الذي يعتمد في نجاحه على حدث خارجي

(كحدوث انقلاب في السوق أو إفلاس أحد المنافسين أو تحرك سعر

تبادل العملات باتجاه معين) هو قرار ينطوي على مخاطرة عالية .

ربما لا يحب المدراء أن يسمعوا بأن هناك احتمالاً لنجاح

قرار ما . فكلنا يفضل أن نتعامل مع أشياء مؤكدة ومضمونة . ومع

ذلك، فإن مصداقتك كصانع قرار ستتحسن إذا استطعت أن تحدد

بالأرقام احتمال الفشل وأن تبين كيف تخطط لمعالجته .

فإذا قدرت بأن قرارك سيكون ناجحاً بنسبة ٥٨٪، فما هي

العوامل التي قادتك إلى تقدير بأن هناك احتمال فشل يُقدر بنسبة ٥١٪؟ ويعتبر سرّد هذه العوامل الخطوة الأولى نحو إعداد خطط طارئة للتعامل معها . إذ إن إعداد تلك الخطط يقلّ بشكل فاعل احتمالات الفشل الخطير ويحسن احتمالات النجاح .

إن تقويم توازن الخطر مع المكافأة حساب مختلف ولكنه ليس بأقل أهمية . فقد يُقدر احتمال نجاح قرارك بنسبة ٥٨٪ وسيترتب على ذلك تحسين يقدر بـ ٠.٢٪ في الأرباح أو الإنتاجية أو الفاعلية . لكن إذا كانت تكلفة الفشل تقدر بخسارة ٠.٦٪ من الأرباح أو الإنتاجية أو الفاعلية، فهل يستحق الأمر ركوب هذه المجازفة؟

### تحليل أثر الحل

يختبر تحليل أثر الحل مسار عمل محتمل ويحدّد

آثاره . وسوف يساعدك هذا التحليل على:

\* رؤية ما إن كان القرار الذي تنوي أن تتخذه فعلاً يحل

المشكلة التي ترغب في حلّها .

\* مقارنة آثار الخيارات المختلفة .

\* التأكد من أن قراراً ما لا يسبب مشاكل أخرى .



\* تحديد الإجراءات التي ستحتاج إلى اتخاذها لضمان تنفيذ ناجح .

١- حدّد مسار العمل الذي تقوم به .

٢- حدّد الفئات الرئيسية التي تريد أن تقوم آثار الحل ضمنها . وكما هو الحال عند اختيار المعايير، فإن اختيار الفئات

مسألة في غاية الأهمية لضمان تقييم آثار قرار ما بشكل مناسب .

٣- ابحث في الآثار المحتملة للقرار ضمن كل فئة. خصص وقتاً كافياً لهذه الخطوة واسمح لعقلك بالعمل على الآثار في ناحية ما . وإذا أصبحت فئة ما غير قابلة للاستيعاب، فمعنى ذلك أن ناحية رئيسية من مسار العمل قد تحتاج إلى مزيد من البحث .

٤- حلّ الآثار . ركز على أية آثار تحتاج إلى إجراء فوري وإلى ربط مع الآثار الأخرى. انتبه لأية آثار - غير متوقعة - واثار للآثار . والأكثر من ذلك، لا تحاول أن تتجاهل أية آثار مضادة أو أية مشاكل جديدة . وقد تحتاج إلى موازنة الصعوبات التي تتوقعها مع فوائد تنفيذ القرار .

إن إعدادك لرسم بياني سوف يساعدك في متابعة تقدم تحليلك بوضوح أكثر . ارسمه بالضبط على طريقة شكل عظام السمك نفسها حيث تضع الحل على الجانب الأيسر من الصفحة وترسم خطأ أفقياً ينطلق منه مضيئاً فرعاً بزاوية ٥٤ درجة لكل فئة رئيسية . ثم أضف فروعاً أخرى للآثار المحتملة ضمن كل فئة .

### دراسة حالة

يعمل محمود في بنك وطني كبير . وقد أسندت له مهمة إيجاد حل للكم المتزايد من ملفات العملاء التي بلغت حتى الآن (٣٥٠٠٠٠) ملفاً، وهناك حوالي مليونين ورقة تضاف إلى هذه الملفات كل عام . وتتطلب الأنظمة الجديدة بأن تحفظ السجلات لفترة أطول وبطرق آمنة أكثر على لا يزيد وقت استرجاع أية وثيقة عن (٨٤) ساعة . وتعني المتطلبات القانونية بأن أية وثيقة يحتفظ بها البنك يجب أن تكون مقبولة في المحكمة .

لقد رأى محمود أن لديه ثلاثة خيارات لحل هذه

المشكلة . فهو يستطيع أن يحتفظ بسجلات على الورق وأن يجد مكان تخزين أفضل أو أرخص، أو يمكنه أن ينقل جميع السجلات إلى ميكروفيلم يسترجعها بالاستعانة بالحاسب الآلي، أو يمكن أن يخزن السجلات إلكترونياً على أسطوانات مدمجة CD-Rom .

هذا قرار فني يخضع لعدد كبير من المتغيرات القابلة للقياس . فهو يحتاج إلى تقدير تكلفة كل خيار بمعنى تكاليف النقل وتكاليف التشغيل الإضافية وإجراء مقارنة بين التكاليف . وسيتعين على محمود أن يأخذ بعين الاعتبار استئجار مكان تخزين (في مواقع مختلفة وفي أشكال مختلفة من المستودعات وبأنواع مختلفة من عقود الإيجار)، وتكاليف الأجهزة (احتمالات التطور التقني) وتكاليف الموظفين . وكذلك يجب أن يُنظر في مسائل الاسترجاع بما في ذلك عدد الوثائق التي سيتم استرجاعها بشكل منتظم، التنقل بين المواقع، تلف الأوراق، الوصول إلى الميكروفيلم والشبكة الإلكترونية ... إلخ . هناك أيضاً مسائل تتعلق بالأمن بالنسبة لكل خيار . ونعني بذلك الأمن المادي لمكان التخزين، احتمالات السرقة،

وأخطار التلاعب أو العبث بالسجل الإلكتروني.  
 إن المهمة الموكلة إلى محمود مهمة معقدة . غير أن  
 عدد الخيارات الموجودة أمامه قليلة، وهو على خطر أن يحبط  
 بسبب تعقد المهمة واضطراره لقياس كل شيء . لكن الأهداف  
 والمتطلبات الواضحة لأي نظام مقترح سوف تساعد في  
 التركيز على أهم الموضوعات . فهل يريد البنك نظاماً رخيص  
 الإنشاء أو رخيص الصيانة ؟ هل يريد نظاماً يسهل الوصول  
 للسجلات لعدد كبير من الأشخاص ؟ هل يرى نمواً في العمل  
 أو تغيراً في المستقبل سيؤثر بأية طريقة على حاجته  
 لاسترجاع الوثائق والمعلومات من قبيل تطور المنتج وسجلات  
 العملاء ؟

إن الترتيب والتقدير سوف يساعده بالتأكيد على  
 اتخاذ قراره . فبعض المتطلبات لأي نظام تخزين مقترح  
 أساسية (مثل المتطلبات القانونية والنظامية) وبعضها مرغوب  
 . ويمكن صياغة نتائج كل خيار بعبارات مالية أو فنية أو  
 إدارية باستخدام "تحليل أثر الحل" كذلك فإن التحليل الدقيق  
 للتكلفة / الفوائد سوف يسمح لمحمود باتخاذ قراره النهائي،

مجرباً تقوياً شاملاً لاحتمالات النجاح ولموازنة الخطر مع المكافأة . وهو عامل ضروري عندما يعرض محمود حله المفضل على المدراء الذين سيوافقون على القرار .

### وجهات نظر الآخرين

إن أي قرار لابد أن يعني أشخاصاً آخرين . ولذا علينا أن نقدر عواقب قرارنا على من سينفذونه وعلى أي شخص سيتغير عمله بسببه بما في ذلك مستخدمو الأنظمة، والمدراء الآخرون، والأقسام الأخرى، والعملاء، والصحافة، والجمهور العام... إلخ .

يمكن أن تتأثر القرارات بشكل أساسي بوجهات نظر الآخرين . فقد بحث "نيكولاس نيكوليديس" في أواخر الخمسينات في القرارات التي اتخذها (٣٣٢) موظفاً حكومياً في الولايات المتحدة. فوجد أن معظم القرارات في مثل تلك الأنظمة البيروقراطية تتأثر بالمشاعر، السياسة، التأثير الشخصي، وقيم صانع القرار لا بالإجراءات المنطقية . كما أن الكثير من القرارات تُتخذ على أساس معلومات غير مكتملة بشكل خطير وبدون دراسة جميع الخيارات المتوافرة . ويميل صناع القرارات إلى الركون لا إلى الحل الأفضل

بل إلى مسار العمل أو الحل الذي :

- \* يتفق إلى أقصى حد ممكن مع اهتماماتهم وقيمهم .
- \* يتفق مع قيم مدرائهم المباشرين .
- \* يكون مقبولاً للأشخاص الذين سينفذونه والذين سيتأثرون به .

\* يبدو "معقولاً" في سياقه .

- \* ينطوي على تبرير أو عذر في حالة حدوث نتائج غير متوقعة للقرار .

إن كل صانع قرار يستشير أو يشرك الآخرين تقريباً، وعادة ما يكون قراره بمثابة حل وسط يرضي أكبر عدد ممكن من الأشخاص .

لقد أظهرت التجارب أن القرارات مازالت تتخذ بهذه الطريقة في العديد من الشركات والمؤسسات . وربما لا تكون المشكلة في أخذ وجهات نظر الآخرين بعين الاعتبار بل في أن المدراء يميلون إلى دراسة وجهات النظر تلك بطريقة خاطئة .

سوف تعتمد فاعلية القرار على الأشخاص الآخرين . ولذا يجب أن نأخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار ولكن يجب أيضاً أن

نكون حريصين على ألا نتنازل عن أهدافنا أو عن مصالح المؤسسة ككل في سبيل "الركوب السهل" فاتخاذ القرار مثل السياسة هو فن الممكن .

عندما ننظر في الآثار المحتملة لقرارك على الأشخاص الآخرين، اسأل نفسك :

\* من سيتأثر بالقرار الآن وفي المستقبل ؟ هل التأثير

قصير المدى أو بعيد المدى ؟

\* كيف سيتأثر الأشخاص الآخرون به ؟

\* ما هي وجهات نظرهم أو ماذا ستكون وجهات نظرهم ؟

\* ما هو الأثر الذي ستتركه وجهات النظر تلك على نجاح

قرارنا ؟

\* كيف يمكننا أن نتعامل مع وجهات النظر تلك ؟

\* هل يمكننا أن نضع أولوية لبعض الأشخاص ؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة سوف تقودك إلى "تحليل القوى

الميدانية" وإلى جميع الموضوعات المرتبطة بنقل القرار إلى الآخرين

والتي سنعالجها في الفصل الخامس .

### اتخاذ خيار نهائي

إذا كنت مازلت مضطراً لاتخاذ خيار ما، فلا بد أن يكون ذلك بين خيارين واضحين . فأنت تواجه وضعاً إما...أو.  
وربما يمكنك أن تختار كلا الخيارين لأن كلاهما سجل النقاط نفسها أو لأن كلاهما جذاب أو لأنهما الخياران الأقل سوءاً.  
وعليه يمكنك أن تختار كلاهما أو أن تدمجهما معاً بطريقة ما .  
وبالطبع يمكنك أن تقرر ألا تفعل شيئاً . فإذا لم يعجبك كلا الخيارين وكان التنازل أو الدمج غير ممكن فإن قراراً واعياً بعدم التصرف قد يستحق النظر فيه .

ويمكنك أيضاً أن تحدّد الخيار الذي يبقي خياراتك المستقبلية مفتوحة، فجميع القرارات مؤقتة . وربما يكون أفضل قرار في هذه المرحلة أن تعمل ما هو ضروري لاستيعاب التغير المستقبلي وتترك نفسك جاهزاً لقرار آخر فيما بعد .

قد يتضمن اتخاذ القرار أو الخيار النهائي طرح الأسئلة

التالية :

\* أي خياراتك المحتملة قابلة للتطبيق العملي استناداً إلى

ما لديك حالياً من سلطة ومصادر وقدرات ؟



\* أي الخيارات المحتملة يقدم أفضل الاحتمالات الموضوعية للنجاح (تقويم بناءً على المعايير: تقويم النتائج)؟

\* هل الخياران النهائيين حقيقيان ؟ هل يمكنك أن تنفذهما

- كلاهما (في وقت واحد أو بالترتيب) ؟

- متحداً معاً ؟

\* هل الحل الوسط قابل للتطبيق أو جذاب ؟

\* هل من الأفضل عدم اتخاذ أي إجراء ؟

\* أي الخيارات سيساعدك على أن تبقي خياراتك مفتوحة

لأطول فترة ممكنة ؟ متى ولماذا يجب أن تقرر بالأب لا تترك

خياراتك مفتوحة ؟

وأخيراً، فقد وصلنا إلى الخيار النهائي . بمعنى ما إن كنا

سنواصل بمسار عمل واحد أو لا . ورايين أن يحالفنا الحظ، فقد

اخترنا أفضل الخيارات بناءً على الظروف الحالية والتقديرية الذكية

للاحتمال . والآن يجب أن نلتزم بهذا الخيار . وكما سنرى، فإن

هناك فرقاً هائلاً بين اختيار مسار عمل والالتزام بتطبيقه .

### تقويم قرار ما

- \* هل هو سهل ؟ هل يبدو واضحاً ؟ هل هو معقد جداً ؟
- \* هل هو مثير ؟ هل "سينفجر" في عقول الأفراد ؟
- \* هل هو معقول ؟ هل سيقبله معظم الأفراد على أنه حساس ؟
- \* هل من السهل تفسيره ؟ هل يمكنك أن تلخصه بجملة واحدة ؟
- \* هل جاء في الوقت المناسب ؟ لماذا تتبعه الآن ؟ هل من الأفضل أن ننتظر ؟ هل يمكنك أن تتحمل الانتظار ؟

وماذا لو لم نتخذ قراراً بعد كل هذا العمل ؟ هذا لا يعني أننا فشلنا وتذكر بأن التفكير نحو القرار هو عملية تخطيط. فلا شيء ضاع منا . بل إننا في الحقيقة ربما نكون قد وفرنا الكثير من الوقت والمال برفضنا لقرار ينطوي على خطورة شديدة .

عندما نخطط لحل، فإن العودة إلى لوح التخطيط ليس هزيمة مخجلة . أكمل دورة القرار بأن ترجع إلى الخطوة الأولى وتراجع أهدافك والمشكلة التي تريد أن تحلها . فأفضل قرار يمكننا أن نتخذه سيكون هو القرار الأفضل في حينه .

## الفصل الثالث

### الاستشارة

- هل نستشير أم نشارك ؟

- مخاطر الاستشارة

- من نستشير ؟

- التشاور بالحوار

- تعيين فريق استشاري

## الفصل الثالث

### الاستشارة

قليلة جداً هي القرارات التي تتخذ بمعزل عن الآخرين .  
وحتى إذا اتخذنا القرار بمفردنا فإن وضعه موضع التنفيذ  
سيتضمن بالتأكيد أشخاصاً آخرين .

تشير التجارب إلى أن اتخاذ القرار بشكل جماعي هو  
وسيلة ليست عادة عملية أو فعّالة . ومع ذلك ، فإنه إذا لم يشترك  
الأفراد في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم ، فإن كسب التزامهم  
سيكون عملية صعبة . ومع زيادة التأكيد على التمكين وتفويض  
القرارات إلى من هم أهل لاتخاذها ، أصبحت الاستشارة عاملاً  
حيوياً في عملية اتخاذ القرار .

ونعني بالاستشارة هنا التفكير مع الآخرين لإيجاد حل .  
أما الاستشارة بعد أن يكون القرار قد اتخذ فليست أكثر من مظهر  
زائف وقد تسبب استياءً مبرراً .

## هل نقصد استشارة أم مشاركة ؟

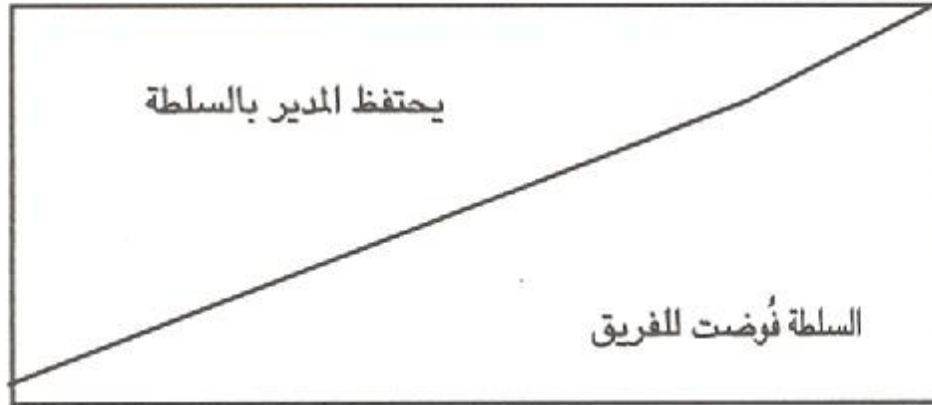
نستشير من أجل :

- \* توضيح ملكية (صاحب) القرار .
- \* توضيح سبب القرار لمن يُستشارون .
- \* تفقد وجهات نظر الآخرين .
- \* استخدام خبرة الآخرين .
- \* الحصول على التزام بالقرار ممن سيتأثرون به .
- \* إثراء تفكيرنا باستخدام مهارات تفكير الآخرين .
- \* اختبار تفكيرنا مع الآخرين .

من المهم أن نميز بين الاستشارة والمشاركة . فالمدبر الذي يستشير موظفيه قبل اتخاذ القرار يحتفظ بالمسؤولية إزاء القرار ونتائجه . أما دعوة الآخرين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار فتعني بأن جميع المشاركين سيتقاسمون بعض أو كل المسؤولية .

### أساليب اتخاذ القرار

لقد حدّد "روبرت تانينبوم" و "فان شميت" سبعة أساليب عامة لاتخاذ القرار في الإدارة وضعاها على "خط متصل للسلوك القيادي". وقد تصورا القرار مثل كعكة يمكن تقسيمها بطرق مختلفة بين المدير والفريق .



٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

أخبر بع قدّم اقترح استشر أسأل شارك

١- أخبر، يتخذ المدير القرار بمفرده بدون محاولة إشراك الآخرين أو طلب آرائهم بشكل مسبق .

٢- بع، يتخذ المدير القرار ويقدمه كاقترح لمن سيتأثرون به لكي يتمكنوا من التعبير عن آرائهم . "وبيع" الفكرة مثل بيع المنتج يتضمن تفاوضاً وتحديداً للاحتياجات وترويج الفوائد للعملاء" والاستعداد لقبول احتمال "فشل البيع" .

وتبقى مسؤولية القرار بيد المدير وحده .

٣- قدم ، يقدم المدير بعض الخلفية للقرار ويطلب أسئلة لكي يتمكن الفريق من تفصيله وفهمه .

٤- اقترح ، يقترح المدير مسار عمل محتمل ويدعو الفريق إلى مناقشته ومراجعته ولكنه يحتفظ بحق اتخاذ القرار النهائي .

٥- استشر ، يستشير المدير الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار بشكل مسبق موضحاً أنه لم يتخذ بعد قرار غير أن مسؤولية ذلك تبقى في يد المدير وحده . وقد يعرض الآخرون وجهات نظرهم واقتراحاتهم ، وقد يشاركون في دورة القرار . ويعد المدير بأن ينظر في جميع وجهات النظر بعناية ولكنه يحتفظ بحق اتخاذ القرار بمفرده .

٦- اسأل ، هنا يتحمل الفريق المسؤولية إزاء القرار . ويقوم المدير بتحديد الخيار وحدود النقاش .

٧- شارك ، يتم التوصل إلى قرار مشترك بمشاركة كاملة من قبل جميع المتأثرين به . وهنا لا تحمل وجهات نظر المدير

قيمة أكبر من وجهات نظر الآخرين . ويُتخذ القرار بالإجماع أو بالتصويت . ويوافق المدير على دعم قرار الأغلبية حتى ولو لم يكن متفقاً معه .

فيما يصبح التفويض كلمة السر في الأساليب الإدارية المفضلة وفيما يتطور العمل الجماعي على نحو أكثر من أي وقت مضى ، فقد أصبح يُنظر على نحو متزايد لأسلوب "الإخبار" على أنه أسلوب "سيء" بينما يُنظر لأسلوب "المشاركة" على أنه أسلوب جيد . وفي الحقيقة ، فإن الأساليب المختلفة لاتخاذ القرار سوف تعتمد على طبيعة القرار الذي سيُتخذ . فأسلوب الإخبار قد يكون الخيار الوحيد المتوافر إذا كان القرار يتضمن :

\* التعاقد مع أشخاص وفسخ العقود معهم .

\* سرية .

\* صحة وسلامة .

\* استعجالاً ملحاً .

سوف يتأثر أسلوبك بطبيعة القرار وبالعلاقة القائمة مع فريقك وبالأسلوب أو بالثقافة العامة للمؤسسة . وربما تكون أهم



نصيحة نقدّمها في هذا المجال هي أن تحافظ على اتساق معين في اتخاذ قراراتك الإدارية . فدعوة فريقك للمشاركة في اتخاذ القرارات في وقت ما ثم عدم السماح لهم بذلك في وقت آخر سوف يؤدي إلى شعورهم بالاستياء والارتباك والتعاسة.

هذا وسوف نستمر بالإشارة إلى الاستشارة في هذا الفصل على أنها عملية طلب نصائح وآراء وخبرة ومعرفة من الآخرين من أجل إثراء تفكيرنا . ومعظم ما نقوله سوف ينطبق أيضاً على اتخاذ القرار بشكل جماعي أو بشكل مشترك .

## أخطار المشاركة

الاستشارة قبل اتخاذ القرار مفيدة بشكل واضح جداً لدرجة أنه من السهل أن تتجاهل الأخطار المرتبطة بها . ومن هذه الأخطار ما يلي :

### الافتقار إلى الجدية

فالاستشارة لمجرد "المظهر" قد تكون أسوأ من عدم الاستشارة بالمرّة . إذ إن ذلك سيؤدّد استياء ومشاعر سلبية وشكاً في فريقك وذلك لأسباب وجيهة . فإذا بدا أنك تستشير ولكنك في

الحقيقة اتخذت قرارك ، فإنك بذلك تتصرف بعدم أمانة.

### فقدان السيطرة

- . الاستشارة تعني أنك ، كمدير ، مازلت مسؤولاً عن القرار .
- . غير أن السماح للآخرين بالمشاركة في القرار ينقل المسؤولية إليهم .
- . فأنت - وفريقك تحتاجان إلى معرفة من يتحمل المسؤولية بالضبط .

### خفض المعنويات

إن إعلام الآخرين بأنك تنظر في اتخاذ قرار معين قد يكون له أثر سلبي على معنويات فريقك ، ولذا فإنك ستحتاج لأن تكون مستعداً لهذا الأمر .

### انتشار الإشاعات

وعلى نحو مماثل لما سبق ، فقد تكون فترة الاستشارة زاخرة بالإشاعات ويقصص مصطنعة. وقد يكون من الصعب أن تفتح تماماً على الآخرين وأن تحافظ على السرية في الوقت نفسه. ولذا كن صادقاً بقدر الإمكان بخصوص موضوعات القرار وملكيته .

### الارتباك

ربما لا يكون أعضاء فريقك معتادين على الاستشارة أو أخذ الرأي . وقد لا يكونون متأكدين مما تطلبه منهم . ولذا كن

مستعداً لتوضيح احتياجاتك .

المواجهة

إن أي قرار صعب سيولد مقاومة وبعض القرارات ستولد صراعات سياسية . فبالإضافة إلى توضيح ما تريد من فريقك أن يعمل ، فإنك ستحتاج أيضاً لأن تساعدكهم في عملية التفكير التي ستؤدي إلى القرار . وعليه ، اتبع دورة القرار وتأكد بأن أعضاء الفريق يعرفون كيف تعمل تلك الدورة . إن هدفك الكلي من الاستشارة هو أن تشرك الآخرين في اتخاذ القرار ، والمشاركة في القرار سوف تزيد من فرص الالتزام بتنفيذه .

"الناس لا يقاومون التغيير بل يقاومون تغيير أنفسهم"

"بيتر سينج"

### من تستشير ؟

إن أي شخص تستشيرهُ سوف يثري تفكيرك بخصوص ما لديك من موضوعات أو مشاكل . وعليه ، فإنك ستترغب في استشارة الآخرين بناءً على :

\* معرفتهم .  
\* خبرتهم .  
\* سلطتهم في تدعيم أي قرار تتخذه .  
إن من تستشيريه سيعتمد بشكل واضح على طبيعة القرار الذي يتعين عليك أن تتخذه . فمثلاً للحصول على المعرفة ربما تتوجه إلى :

\* أعضاء فريقك .  
\* أفراد ذو مهارات محددة أو جوانب معرفية معينة .  
\* مستخدمي الأنظمة أو الإجراءات .  
\* موردي المنتجات أو الخدمات .  
\* مستشارين مستقلين .  
وللحصول على الخبرة ، توجه إلى من سبق ذكرهم إضافة إلى :

\* العملاء .  
\* مستشارين موثوقين .  
\* الزملاء .  
\* مدراء أعلى مرتبة .

وقد يكون المستشارون المتخصصون مفيدین بشكل كبير في تقديم معرفة جديدة . غير أن ما لا يستطيعون أن يقدموه هو الخبرة الفريدة والتي لا تقدر بثمن لزملائك في المؤسسة . وعليه، فإن الموازنة بين الخبرة والمعرفة وأولئك الذين يستطيعون أن يساعدوك في هذه المجالات سيكون على جانب كبير من الأهمية لك عند قيامك بعملية الاستشارة.

"اسأل الشخص الذي يمارس العمل"

"أدواردس ديمنج"

والحصول على السلطة ، فإنك ستحتاج لأن تبحث عن حلفاء يمكنهم أن يدعموا أفكارك أي أصحاب نفوذ يمكنهم أن يمارسوا نفوذاً في المؤسسة لصالحك :

\* كبار المدراء .

\* مدراء الأقسام.

\* مصممو الميزانية.

\* المدراء الفنيون أو الماليون أو القانونيون .

### الاستشارة بالحوار

العنصر الأساسي في الاستشارة هو الحوار . وسواء أكان الحوار مع شخص آخر أم ضمن مجموعة ، شخصياً أو على الورق، فإنه يمثل الوسيلة التي سنتمكن من خلالها استقصاء وجهات نظر الآخرين .

الحوار المدار بشكل جيد هو الحوار الذي يبدأ بمعرفة كلا أو جميع المشاركين لأهداف الحوار بوضوح . ويهدف الحوار الاستشاري إلى تنمية تفكير صانع القرار بينما يهدف الحوار الاشتراكي (المشتمل على مشاركة) إلى الاتفاق على مسار عمل ما .

### الأنواع الأربعة للحوار

يحدّد "مايكل وولكزك" أربعة أنواع عامة للحوار هي :  
حوار لإقامة علاقة .

وهو حوار استقصائي أو بحثي . من نحن ؟ ما الذي يربطنا ؟  
كيف يمكننا أن نفهم بعضنا بعضاً ؟ أين نقف ؟ هل يمكننا أن  
نقف معاً ؟ ما الذي تراه ولا أستطيع أن أراه ؟ ما الذي أراه  
ولا أستطيع أنت أن تراه ؟ ومن الأمثلة على هذا الحوار مقابلة

شخص ما لأول مرة والاحتكاك به اجتماعياً ، أو الجزء الأول من مقابلة للحصول على عمل .

#### حوار للبحث عن احتمالات

تدعيم فكرة في مرحلة مبكرة . البحث في بدائل . عدم الذهاب بعيداً لدرجة البحث عن بدائل أو لدرجة التخطيط. حوار حساس : غير مسموح بإصدار نكات غير مناسبة أو تعليقات تتضمن أحكاماً . والمثال الجيد على ذلك استدرار الأفكار .

#### حوار للبحث عن فرصة

وضع خطط أولية . تمييز الخطط القابلة للتطبيق العملي عن الخطط الممكنة . تقويم المصادر المتوافرة والدعم والمهارات لمشروع ما . والجسر الذي يصل الاحتمال بالفرصة هو مقياس أو شروط الرضا . وقد يكون المثال الجيد على ذلك الجزء الأخير من تقويم ما .

#### حوار للعمل

وهو حوار نشط يقع بين الطالب والوعد . إذ تقدم عروض وعروض مضادة ، ويتم توضيح شروط الرضا وكذلك المقاييس الزمنية والخطط . ومن الأمثلة الجيدة على ذلك

تفويض مهمة ما .  
اعرف نوع الحوار الذي تعقده واجعل الغرض منه واضحاً  
واتبع الإرشادات الخاصة بكل نوع.

اجعل الحوار يسير بالاتجاه الصحيح من خلال وضع

خطة بحيث:

- ١- تحدّد المواضيع التي ستناقش وتعزز التفكير فيها .
- ٢- تولّد بدائل وتبحث فيها .
- ٣- تتوصل إلى استنتاجات وتحدّد المادة التي يمكنك أن تستفيد منها .

حاول أن تلتزم بخطتك . وإذا ظهرت أفكار أو أثيرت

مخاوف في مرحلة غير مناسبة من الحوار ، خذ ملاحظة بها ثم عد إليها في وقت آخر مناسب .

التفكير المعاكس (المعارض)

لقد قيل الكثير في نظرية الإدارة عن فضيلة الصراع في

الحوارات . ويُقال بأن النقاش بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة

ليس أمراً لا يمكن تجنبه وحسب بل إنه ضروري أيضاً . كذلك فإن



النقاشات حول القرارات المهمة لا يمكن أن تكون باردة وهادئة بل لا بد أن تتضمن جدلاً ساخناً ، وقد أطلقت مقالة حديثة في "مجلة الأعمال التابعة لجامعة هارفرد" على هذه العملية اسم "الاحتكاك الخلاق".

يصر العديد من كبار المدراء على اعتبار الصراع شيئاً أساسياً في التفكير الجماعي . ويقول "ريتشارد سنايدر" الرئيس السابق لشركة "سيمون وشستتر Simon & schuster" إن "العمل صراع". وتلك هي العملية المبدعة. فأنت لا تستطيع أن تحصل على تفوق وامتياز بقول نعم.

"منشأ الفهم الذي يشكل أساس القرار المناسب هو الشجار والصراع بين الآراء المختلفة وكذلك الدراسة الجدية للبدائل المتنافسة"

"بيتر دركر *Peter Drucker*"

لقد وجدت صعوبة في قبول هذا الأمر . فالدراسة الجدية للبدائل المتنافسة سوف تتعرض بالتأكيد للإعاقة من قبل الشجار والصراع بين الآراء المختلفة .

فالآراء عبارة عن أفكار بردت . وهي افتراضات المعمة

بشأن ما قد يكون صحيحاً - أو ما يجب أن يكون صحيحاً لا ما هو صحيح في ظروف محددة . والقصاص ، والتفسيرات ، والتبريرات والأعذار والغيبة والنقد كلها أشكال للرأي . وهي أعداء التفكير الجيد . (من المثير للاهتمام أن "سنايدر" نفسه اكتسب سمعة بأنه كان فظاً ويمارس الهجوم الشخصي في اجتماعاته الإستراتيجية) .

تعد المناظرة مجرد الاسم اللطيف للجدل القائم على الآراء . وهي المنتدى الرسمي للتفكير المعاكس ، لغة الحوارات في كل مكان . وقد صاغ "إدوارد دي بونو" هذه العبارة لوصف التفكير الذي يبحث عن الحقيقة من خلال النقاش انطلاقاً من مواقف ثابتة على النحو التالي : نوع من مباريات الملاكمة الفكرية التي نحاول فيها أن نجعل الخصم يستسلم .

إننا نعطي هالة كبيرة لمثل ذلك التفكير . فهو من صميم تقاليد الفكر الغربي وهو إلى حد ما يشكل الأساس الذي قام عليه الأسلوب العلمي . كما أنه يشكل البنية التي تقوم عليها إجراءاتنا القانونية (المرافعة والدفاع) ونظامنا السياسي (الحكومة والمعارضة) . وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً في تحقيقات الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى . ويرجع ذلك بشكل رئيس إلى أن مشاهدة

صراع جيد شيء ممتع . إنه ذلك النموذج القوي للتفكير الذي يعتبره معظمنا على أنه النوع الوحيد للتفكير المنظم .

يظهر التفكير المعاكس عادةً بأحد الأشكال الثلاثة التالية :

#### \* التفكير الأنوي (من الأنا)

حيث تصبح الأفكار جزءاً منا . وأي انتقاد لهذه الأفكار يعد فوراً هجوماً على الشخص الذي يحملها . وتصبح "الدراسة الجدية للبدائل المتنافسة" استخداماً للنقاش لتسجيل نقاط على الآخرين . ويُستخدم المنطق (الذي يمكن أن يُستخدم لتدعيم أي أطروحة) لتعزيز المشاعر ويصبح الرأي بأهمية الدليل نفسها .

#### \* التفكير الصارم

ينطلق التفكير المعاكس من أطروحات حول الحقيقة لا من بحث في الحقيقة . وهو محددٌ بفحص تلك الأطروحات وأي تفكير يخرج عن تلك الحدود يُرفض على اعتبار أنه "لا يتصل بالموضوع" . وفي الحقيقة ، فإن الأسلوب المعاكس يعمل فعلاً على تثبيت الأطروحات لا على تكييفها أو تعديلها .

#### \* التفكير السياسي

نظراً لأن الأفكار تصبح مقترنة بالأفراد ، فإن الأفراد

يدركون بأن إنجاز العمل مسألة تعني ربط أنفسهم بالأفكار وبمن يروج لها . ولأن التفكير الصارم يحد من تطور الأفكار ، فإنه لا مجال أمام الأطروحات سوى الهجوم أو الدفاع . كما أنه يتم تخصيص جهد كبير لخلق "مراكز قوة" وتقويض "المعارضين" ، وللتواطؤ البيروقراطي والمساومة وراء الستار ونشر الإشاعات .

ونحن كمدرء للحوارات ، يجب علينا أن نكون متيقظين باستمرار لهذه الأشكال الثلاثة الخطيرة للتفكير المعاكس أو المعارض .

### الموازنة بين التأييد والبحث

جميع الحوارات تقوم على آلية نشطة من التحدث والإصغاء أو الإخبار والسؤال . وهو ما نطلق عليه الموازنة بين التأييد والبحث . ويعتمد نجاح أي حوار على الكيفية التي تدار بها هذه الآلية النشطة .

إننا نميل إلى إتقان التأييد أكثر من البحث . فمعظم المدرء تلقوا تدريباً جيداً على أساليب العرض والنقاش والشرح لمسألة ما . غير أننا غالباً ما نكون أقل براعة في طرح أسئلة أو البحث والاستقصاء في موضوع ما أو تفحص الافتراضات التي تكمن وراء

وجهة نظرنا إزاءه . وبالطبع، فإن المناظرة لا تتضمن أية أسئلة بالمرّة . بل إننا نصغي فقط للأخطاء في نقاش الخصم التي ستسمح لنا بمهاجمته .

ويتعزز عدم التوازن هذا إذا ما سادت في المؤسسة ثقافة تقدر الحسم واليقين والقدرة على الدفاع عن الموقف. وحيثما لاقى "الحسم" المكافأة، فإنه من الأرجح أن يزدهر التفكير الأنوي والتفكير الصارم والتفكير السياسي .

إن هذه الاتجاهات في طورها إلى التغيير ويرجع ذلك جزئياً إلى أنه لم يعد بالإمكان تحمل الإدارة الارتجالية . وإذا ما أردنا أن نثري تفكيرنا وأن نحسّن نوعية قراراتنا ، فإنه يتعين علينا أن نتعلّم إصلاح أو تعديل الميزان . بمعنى أنه يجب علينا أن نصبح أكثر مهارة في البحث والسؤال .

### سلم الاستنتاج

لقد ابتكر "كريس أرجيريس" نموذجاً جيداً لفهم حواراتنا والتأثير عليها . يتصوّر "أرجيريس" التفكير كسلم في أسفله الملاحظة وفي أعلاه العمل أو الإجراء . واتخاذ

القرار هو بالضرورة تسلق لهذا السلم .

\* من خلال ملاحظتنا ، نختار البيانات ونخطو إلى الدرجة الأولى .

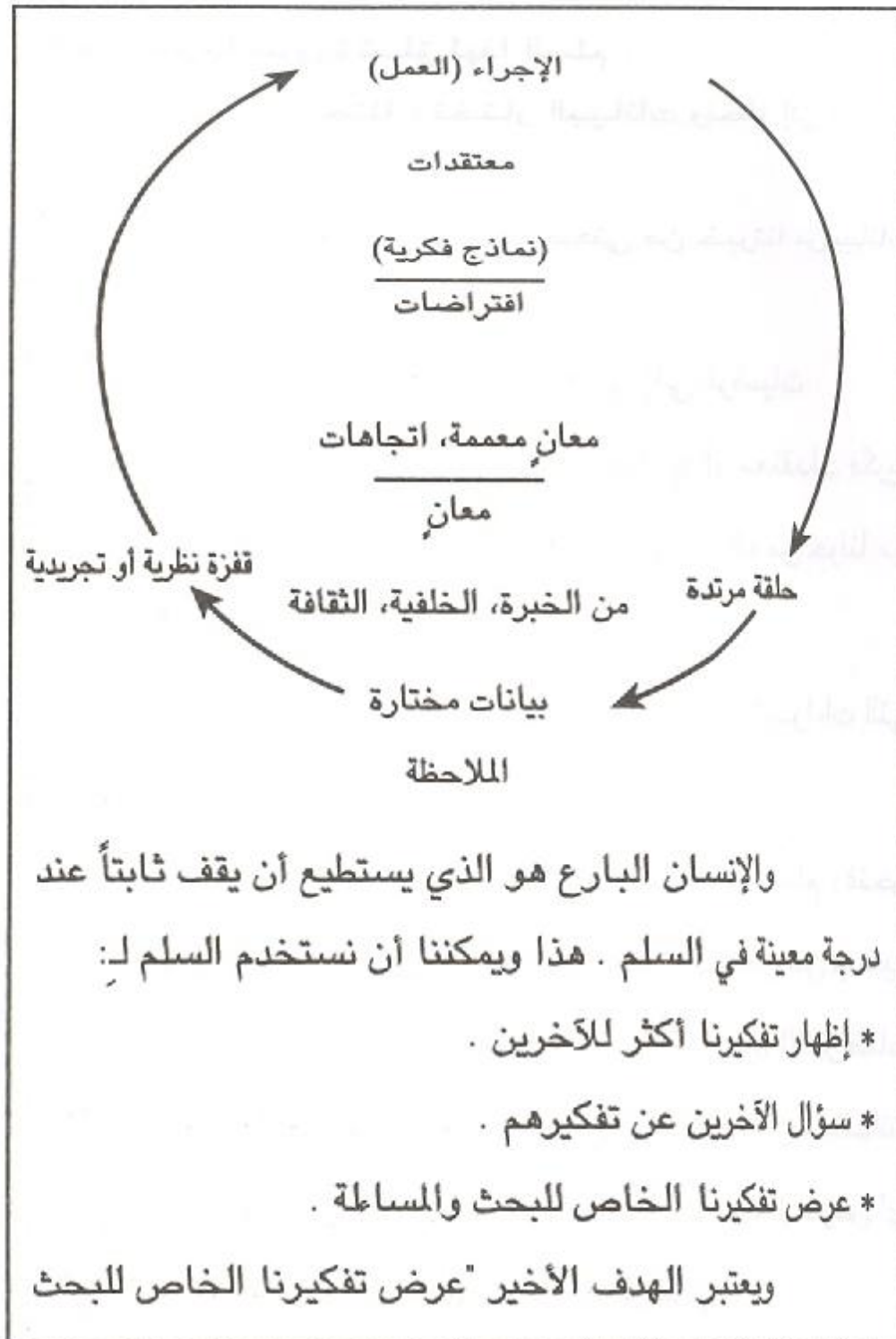
\* وفي الدرجة الثانية ، نضيف معنى من خبرتنا من بيانات مماثلة .

\* وفي الدرجة الثالثة ، نعمم تلك المعاني إلى فرضيات .

\* وفي الدرجة الرابعة ، نقوم بتكوين نماذج أو معتقدات فكرية من تلك الافتراضات . ومن ثم ننظر إلى العالم من حولنا من خلال تلك النماذج الفكرية .

ومعتقداتنا تملي علينا أعمالنا أو الإجراءات التي نتخذها .

الحوار عبارة عن رحلة تسلق ونزول للسلم . فنحن بارعون في تسلقه لدرجة أننا نستطيع أن نقفز عن جميع الدرجات في ثوان قليلة (في قفزة نظرية) مستبدلين الافتراضات بالملاحظات والمعتقدات بالمعاني . وفي الحقيقة ، فإن معتقداتنا سوف تساعدنا في النزول عن السلم وذلك من خلال فرض أي البيانات سنختار في المستقبل (الحلقة المرتدة).



والمساعة" هدفاً مهماً . فقد يشعر الآخرون بالدهشة في البداية من رغبتنا في التخلي عن ملكية فكرة ما . ومع ذلك ، فإنه من خلال توضيح نوايانا ودعوة الآخرين لتفحص تفكيرنا ، فإننا نستطيع أن نشجعهم على الإسهام في الحوار برغبة وحماس أكثر.

إن استخدام هذه الأهداف الثلاثة لا يتطلب أي تدريب أو وعي خاص من جانب أي شخص. ومع ذلك فإنها تنطوي على أثر فوري ومثير بالنسبة لنوعية حواراتنا .

هناك العديد من الملاحظات التي يمكننا أن نستخدمها في كل درجة من درجات السلم . وفيما يلي بعضاً من هذه الملاحظات :

### إظهار تفكيرنا أكثر للآخرين

الإجراء	هذا ما أعتقد أنني يجب أن أعمله .
الاعتقاد	أعتقد أنه ، على العموم .....
الافتراض	أفترض هنا أن .....
المعنى	دعني أخبرك لماذا أرى ذلك على هذا النحو .



هل افتراضاتي صحيحة ؟	الافتراض
هل ترى معنى مختلفاً لهذه النتيجة ؟	المعنى
ما الذي أغفلته ؟	بيانات مختارة
هل أبحث في المكان الخطأ ؟	الملاحظة

### زيادة مدى تفكيرنا

يجب أن تسعى الحوارات الجادة إلى التمييز بين الأفكار والأشخاص . وقد أصبحت "قبعات التفكير الست" التي وضعها "ادوارد دي بونو" ذات شعبية متزايدة كأدوات للمساعدة في جعل هذا التمييز واضحاً .

يقترح "دي بونو" بأن يُعرّف كل إسهام في الحوار باستخدام "قبعة ذات لون معين" "يرتديها" المتحدث في أثناء ذلك الإسهام . وهذا يساعدنا أن نبيّن لأنفسنا وللآخرين طبيعة الملاحظة أو الإسهام ووظيفتها في الحوار وقد يطلب قادة الحوار من المساهمين أيضاً أن يقدموا إسهامات وهم "يرتدون" قبعات معينة عن قصد .

\* القبعة البيضاء : حقائق وأرقام .

بيانات مختارة	هذا ما اخترت للنظر فيه .
الملاحظة	كنت أنظر إلى هذه الناحية .
<b>سؤال الآخرين عن تفكيرهم</b>	
الإجراء	هل يمكنك أن تصحبني في رحلة عبر
الاعتقاد	تفكيرك ؟
الافتراض	هل تعتقد بأنك ربما تفترض أن .....
المعنى	هل هذا يعني بأنك تعتقد؟
بيانات مختارة	ماذا قادك إلى النظر إلى هذه البيانات
	بالتحديد؟
الملاحظة	أين كنت تبحث ؟
<b>عرض تفكيرنا الخاص للبحث</b>	
<b>والمساءلة</b>	
الإجراء	هل تدرك السبب الذي يفرض علينا ألا نفعل
	ذلك ؟
الاعتقاد	هل ترى الأشياء بصورة مختلفة ؟

هل افتراضاتي صحيحة ؟	الافتراض
هل ترى معنى مختلفاً لهذه النتيجة ؟	المعنى
ما الذي أغفلته ؟	بيانات مختارة
هل أبحث في المكان الخطأ ؟	الملاحظة

### زيادة مدى تفكيرنا

يجب أن تسعى الحوارات الجادة إلى التمييز بين الأفكار والأشخاص . وقد أصبحت "قبعات التفكير الست" التي وضعها "ادوارد دي بونو" ذات شعبية متزايدة كأدوات للمساعدة في جعل هذا التمييز واضحاً .

يقترح "دي بونو" بأن يُعرّف كل إسهام في الحوار باستخدام "قبعة ذات لون معين" يرتديها المتحدث في أثناء ذلك الإسهام . وهذا يساعدنا أن نبين لأنفسنا وللآخرين طبيعة الملاحظة أو الإسهام ووظيفتها في الحوار وقد يطلب قادة الحوار من المساهمين أيضاً أن يقدموا إسهامات وهم "يرتدون" قبعات معينة عن قصد .

\* القبعة البيضاء : حقائق وأرقام .

### تعيين فريق استشاري

ربما تكون قادراً على جمع الأعضاء على شكل فريق ليقدموا استشارة ما . فهناك العديد من فرق المشاريع تُشكل خصيصاً للبحث في موضوع ما ورفع توصية بقرار معين . كما أن هناك أعداداً متزايدة من المؤسسات تستخدم فرق المشاريع المشكلة خصيصاً للبحث في ناحية ما حيث تقترح قراراً وتنفذه .

إن تعيين فريق قد يكون له عدة فوائد منها :

- \* الفرق أفضل في جمع وتحليل المعلومات من الأفراد .
- \* تضم الفرق خبرات ومعارف ومصادر عديدة وتخلق تركيزاً على أهداف معينة .
- \* يمكن أن يخلق العمل الجماعي أفكاراً وبدائل جديدة بسرعة أكثر .
- \* يمكن التغلب على الافتراضات والتحيزات والمحاباة في العمل الجماعي .
- \* تحميل الفريق مسؤولية القرار يمكن أن يخلق التزاماً بتطبيقه .

ومع ذلك ، فإن اتخاذ القرار ضمن الفرق يمكن أيضاً أن

ينطوي على مصاعب كثيرة منها:

**\* غموض المسؤولية**

غالباً ما يتم تعيين فرق المشاريع بدون أهداف واضحة ،  
والأسوأ من ذلك بدون سلطة واضحة. ولذا ، فإن التمييز بين  
الاستشارة والمشاركة أمر في غاية الأهمية عند تشكيل الفريق . من  
هو مرجع الفريق ؟ ما هي مسؤولية وسلطة قائد الفريق ؟ من سيتخذ  
القرار؟

**\* التفكير الجماعي**

إن وضع مجموعة من الأشخاص معاً وافترض أنهم  
سيفكرون بشكل جيد كمجموعة عملية تنطوي على مجازفة. فليس  
هناك ضمان بأن إطلاق صفة "فريق" على مجموعة من الأشخاص  
سيحول دون التفكير الأنوي والتفكير الصارم والتفكير السياسي .  
وفي غياب تفكير مدار بشكل مناسب ، فإن غريزة البقاء لدى الفريق  
قد تؤدي إلى تفكير جماعي بمعنى تفكير محدود بالتقاليد التي تحافظ  
بها المجموعة على هويتها . وهذا يعني بالتالي أن الأسئلة والخلافات  
والتباين في وجهات النظر والمعلومات غير المريحة يمكن أن تُمنع من  
قبل المجموعة - أو من قبل الأعضاء قبل أن يتم التلفظ بها .

**\* المنزلة (المكانة)**

إن العمل على شكل فريق سوف لا يسوي بالضرورة الخلافات الملحوظة على السلطة. فقد يكون للأشخاص ذوي المكانة العليا تأثير خطير على الأفكار والمعلومات .

**\* المعرفة**

إن تعيين الأشخاص على أساس معرفتهم وخبرتهم يمكن أيضاً أن ينطوي على خطورة . فقد يركّز الخبراء على جوانب تخصصهم ويتجاهلون الجوانب التي لا يعرفون عنها شيئاً، وعليه، فإن وضع خبراء من تخصصات مختلفة في فريق متعدد الوظائف لا يضمن تفكيراً جيداً، فقد لا يكونون قادرين حتى على التحدث بلغة مشتركة .

اتبع المبادئ التالية عند تعيين أي فريق للتفكير كمجموعة :

**\* وضع أهداف الفريق**

ليكن واضحاً سبب تشكيل الفريق ، وما يُتوقع منه أن ينجز ، وإلى من يرجع والحدود الزمنية للمهام .

**\* وضع عملية التفكير**

تأكد من فهم كل عضو من أعضاء الفريق لدورة القرار

وكيفية تنفيذها . وتأكد أيضاً من استخدام الفريق لها . وطوّر  
المهارات الحوارية للفريق .

### وضح المسؤوليات

حدّد دور الفريق ككل ودور كل عضو من أعضائه . عيّن  
مسؤوليات عمل واضحة وتفقد تقدّم الأفراد في أدائها . وبالتحديد ،  
تأكد من أن قائد الفريق يعرف بوضوح مهمّاته ومسؤولياته .

### \* شجع وحفز أعضاء الفريق على عملهم

لا تستخدم تعيين الفريق كعذر للتخلي عن مسؤوليتك إزاء  
القرار . فهناك ، العديد من فرق المشاريع تفشل لأنها تُترك تعمل في  
فراغ .

### إدارة اجتماعات الفريق

يجب أن تجتمع الفرق الاستشارية باستمرار . غير أن  
الخطر من أي اجتماع منتظم هو أن يتحول إلى مجرد روتين حيث  
سرعان ما يُنظر إليه بعين الخشية لا بعين الاهتمام .

وقد يكون الحل لهذه المشكلة تغيير طريقة إدارة  
الاجتماعات . فقائد الفريق الذي يرغب في تفويض أعمال لأعضاء  
الفريق الآخرين سيقود اجتماعات أكثر نشاطاً وأكثر نجاحاً .

تذكر بأن الهدف من أي اجتماع منتظم الحفاظ على مدته قصيرة ما أمكن .

#### كيف تدير الاجتماع ؟

\* يعد قائد الفريق جدول الأعمال بشكل غير رسمي قبل الاجتماع.

وأي عضو يريد أن يسهم في الإعداد يرسل إشعاراً أو يضيفه إلى قائمة الأعمال . ويعتبر البريد الإلكتروني وسيلة مناسبة بشكل خاص لهذا الغرض

\* يتم وضع اللمسات النهائية على جدول الأعمال في بداية الاجتماع.

يجب على كل عضو أن يبرر البند الذي أضافه إلى جدول الأعمال . ويقرر المجتمعون ما إن كان البند يستحق النقاش أم لا . فربما يستطيع عضو آخر أن يحل المشكلة خارج الاجتماع من خلال حوار قصير أو مذكرة أو تقرير يرسل بالبريد الإلكتروني.

\* يتم تحديد وقت لكل بند من البنود المدرجة على جدول الأعمال .

هناك حد أقصى من الوقت للاجتماع كله يتم تحديده من



قبل قائد الفريق ويجب عدم تجاوزه. والهدف ليس ملء الوقت المخصص بل إنجاز الاجتماع بأقصى سرعة ممكنة .

\* لا يُسمح بأي شيء آخر لحين حلو الاجتماع التالي .

\* يتحمل كل مشارك مسؤولية البند الذي قُدمه .

إذ سيصبح المسؤول عن ذلك البند . وفيما يتواصل

النقاش يجب عليه أن يطرح الأسئلة التالية:

- هل المشكلة أو المهمة مفهومة بوضوح ؟

- هل تم تحديد الخبرة اللازمة ؟

- هل تم تبادل المعرفة ؟

- هل يخلق الأعضاء مناخاً تعاونياً في المجموعة ؟

- هل يتم الاستماع لكل عضو ؟

- هل يمكن التوصل إلى القرار بالإجماع - بدون

تصويت؟

- هل دور مسؤول البند مختصر إلى أدنى حد ممكن ؟

\* يصبح المسؤول عن كل بند كاتب المحضر للبند

التالي ، حيث يسجل المحضر على صحيفة كبيرة

يستخدمها الجميع.

\* يتم الالتزام بالمواعيد الزمنية بدقة . وهي مسؤولية

المسؤولين عن البنود .

\* في نهاية الاجتماع ، يتم تلخيص القرارات والإجراءات

من قبل قائد الفريق الذي يطلب فيما بعد اقتراحات

أولية للاجتماع التالي .

يترتب على هذا الإجراء زيادة المسؤولية نحو الاجتماع من

قبل أعضاء الفريق . كما أن مناخ الانفتاح يسمح بالتعبير عن جميع

وجهات النظر بشكل متساوٍ ، ويتم التوصل إلى الحلول بالاتفاق لا

بالفرض . وكذلك فإن تبني هذا الإجراء قد يقلل الوقت الذي يصرفه

الفريق على الاجتماع بمعدل الثلث .

### استدرار الأفكار

استدرار الأفكار هو الأسلوب الأشهر لتوليد الأفكار في

الفريق . وقد تم تطوير هذا الأسلوب في أوائل الخمسينات من قبل

"أليكس اوزبورن Alex Osborn" الذي كان يشغل المدير التنفيذي

لوكالة إعلان . فقد استلهم "اوزبورن" على ما يبدو هذا الأسلوب من

المعلمين الهنود في الهند الذين استخدموه لأكثر من (٠٠٤) سنة .

والاسم الهندي لهذا الأسلوب هو "بريبا رشانانا" الذي يعني

استجواب خارج الذات . ويهدف استدرار الأفكار إلى توليد أفكار بدون تملكها أو تحليلها أو تقويمها .

المبادئ الأساسية لاستدرار الأفكار هي أنه يتم تعليق الحكم على الأفكار "الدوران الحر"، ويرحب بالتفكير الارتباطي (الأفكار الغريبة) وكلما كانت هناك أفكار أكثر كان ذلك أفضل (المهم الكم لا الكيف !). كذلك يتم التشجيع على توحيد الأفكار أو تحسينها أو البناء عليها .

هذا ويجب أن تلتزم أي جلسة لاستدرار الأفكار بالقوانين التالية :

- \* اجعل الجلسة قصيرة مع تحديد وقت لها (٣٠ دقيقة وقت مناسب جداً) .
- \* يجب ألا تحتوي على عدد كبير من المشاركين (٦-٢١) .
- \* أشرك أشخاصاً مختلفين بقدر الإمكان .
- \* يفضل أن تكون المقاعد على شكل نصف دائرة بدون طاولات بحيث يقف مسجل الجلسة أو المسؤول الإداري بالقرب من الصحف الكبيرة التي ستكتب عليها الأفكار ويجلس قائد الجلسة في أي مكان .

\* يتعين على قائد الجلسة أن :

- يحدّد المشكلة ولا يحلّها في بداية الجلسة .
- يوقف الأشخاص المتحدّثين في وقت واحد .
- يتأكد من مساهمة المشاركين الصامتين أو الهادئين .
- يمنع تقويم الأفكار .
- يعيد تحديد المشكلة في مراحل مختلفة من الاجتماع .
- يتأكد من أن المسجل سجل جميع الأفكار .
- يكون مستعداً لتقديم أفكار عند توقف انسياب الأفكار من الأعضاء .
- يطلب مراجعة الأفكار عندما تُستنفد .
- يختم الجلسة .

\* يتعين على المسجل أو المسؤول الإداري أن :

- يدون جميع الأفكار التي يساهم بها الأعضاء .
- يجمعها معاً على شكل قائمة .
- يتأكد من المعنى الذي قصده المشاركون .
- يطلب توقفاً مؤقتاً إذا لم يستطع الأعضاء أن يواصلوا .

- لا يرفض أبداً أية فكرة حتى لو شعر الأعضاء بأنها مكررة .
- لا يسهم بأية أفكار من عنده .
- \* لا يُسمح بتحليل المشكلة .
- \* لا يُسمح بتقويم الأفكار على أساس مدى صلتها أو جودتها أو قابليتها للتطبيق العملي أو على أساس انسجامها مع الفطرة السلمية أو على أي أساس آخر .
- تستطيع المجموعة المحترفة أن تولد لغاية (٠٠٢) فكرة خلال (٣٠) دقيقة . وهذه سيتم تحليلها لاحقاً في جلسة تقويمية:
- \* اسرد الأفكار التي من الواضح أنها مفيدة .
- \* اطرح الأفكار التي تم محاولتها سابقاً وفشلت .
- \* لاحظ الأفكار التي يمكن محاولتها بسهولة ومباشرة وبدون تكلفة .
- \* لاحظ الأفكار الواعدة .
- \* استخلص جوانب مفيدة من الأفكار السخيفة فهذه قد تولد أفكاراً جديدة .

- يجب أن تكون نتيجة هذا العمل قائمتين جديدتين لـ :
- \* أفكار للمحاولة المباشرة أو الفورية .
  - \* أفكار لمزيد من البحث أو الاستقصاء .

## **الفصل الرابع**

### **الالتزام بالقرار**

- إدارة الخطر الموضوعي

- إدارة الخطر العاطفي

## الفصل الرابع

### الالتزام بالقرار

يعتبر الالتزام بالقرار عنصراً أساسياً في عملية اتخاذ القرار . فالقرار ، كما عرفناه سابقاً ، عبارة عن الالتزام بعمل . وهناك فرق شاسع بين أن تختار عمل شيء ما وأن تلزم نفسك بعمله فعلاً .

وعليه فالالتزام ينطوي على :

\* تحديد مسؤوليتك : ما هو الإجراء الذي ستتخذه ؟

\* استخدام سلطتك لتحقيقه .

\* تحميل نفسك مسؤولية النتائج .

إن لا عجب أن الالتزام يعتبر أحياناً بالنسبة للعديد من

المدراء الجزء الأكثر إثارة للقلق والإزعاج في عملية اتخاذ القرار .

وعندما يواجه بعض المدراء بقرار صعب ، فإنهم يشعرون

بالرغبة في الطلب من فرقهم أن تلتزم به بشكل جماعي . غير أن مثل

هذا الالتزام لن يكون ناجحاً على الأرجح .



\* إذا كان يتعين على الفريق أن يتحمل مسؤولية قرار ما بشكل جماعي ، فإن التفكير الجماعي قد يجعل ذلك خياراً للإجماع أو حلول الوسط ولا سيما عندما يكون القرار معقداً أو مثيراً للجدل. وقد تكون نتيجة ذلك فقدان الاتجاه الواضح واتخاذ قرار غير فاعل لن يتحمس له كثير من الأشخاص .

ومن المفارقات أن التفكير الجماعي يمكن أن يؤدي أيضاً إلى اتخاذ قرارات عالية الخطورة. إذ قد يشعر الفريق بأنه يمكن أن يتصرف على نحو أخطر إذا كانت المسؤولية جماعية . وفي الحقيقة ، قد يختار الفريق مسار عمل خطر من أجل أن يعزز هويته بالتحديد.

ويصبح الفريق معرضاً بشكل خاص للحلول الوسط واتخاذ قرارات عالية الخطورة إذا كانت تحكمه قيم قوية أو صارمة مثل التشبث الأعمى بالعقيدة أو الأيدلوجية أو الواجب "الصحة السياسية".

\* السلطة أيضاً-القوة أو حق تنفيذ القرار- يمكن أن تنحرف بشكل خطير عندما يتقاسمها مجموعة من الأشخاص. وفي أحسن الأحوال ، فإن الأغلبية سوف تميل إلى التفوق في عدد

الأصوات على الأقلية وبالتالي سوف تتجاهل احتياجاتها . وفي أسوأ الأحوال ، يمكن أن تُحتكر السلطة من قبل شخص أو قلة من الأشخاص الأقوياء مما يهدد هوية الفريق .

المسؤولية الجماعية تعني في أغلب الأحيان لا مسؤولية بالمرّة . فاللوم لا يقع على أي طرف . وإذا ما ظهرت أسئلة أو مشاكل ، فلا يتوافر أحد للإجابة عنها أو حلّها .

وعلى هذا فإن الالتزام يعتمد على شخص واحد . وقد تكون الفرق مفيدة جداً في تقديم المشورة في أثناء دورة القرار: تحديد المشاكل ، توليد بدائل ، تحليل معلومات ، تصنيف الخيارات . والخيار النهائي قد يكون الخيار "الأقل سوءاً" وقد يكون الخيار الأكثر اتزاناً . فالكثير من القرارات في العمل تنطوي على بعض المساوئ والقليل منها يرضي الجميع على الأرجح . وبعض القرارات تتطلب شجاعة والعزم على مواجهة عدم التحمس لها . وفي نهاية المطاف ، فإن جزءاً من مسؤوليتك كمدير أن تتخذ مثل تلك القرارات . إذن ما هي الصعوبات التي نواجهها عند إيجاد هذا

الالتزام؟

### \* الافتقار إلى الوقت

قد يكون من العصب علينا أن نشعر بالالتزام بقرار ما يُتخذ على عجل أو تحت ضغط ولا سيما عندما نعلم أو نشك بأنه سيتم تجاوزه أو طرح بديل مناقض له في المستقبل القريب. وقد نكون متحمسين بشكل متهور للبدء وعمل شيء ما دون أن نعطي أنفسنا وقتاً للتفكير.

### \* الافتقار إلى الاستشارة

وهنا نشعر بأننا غير مستعدين أو مطلعين بما يكفي مما يجعلنا نقفز في الظلام وغير قادرين على التنبؤ بالنتائج بوضوح. وربما نكون قد فشلنا في الاستماع لوجهات نظر الآخرين وأرائهم واقترحاتهم بشكل مناسب ، أو أننا فشلنا في جمع معلومات كافية.

### \* الإفراط في الوقت والاستشارة

هنا لدينا وقت كثير للشعور بالقلق والنظر في البدائل والنتائج. كما أننا نكون قد استشرنا كثيراً وجمعنا كما هائلاً من المعلومات لدرجة أننا لم نعد نرى الموضوع المهم الذي توارى تحت جبل من التفاصيل.

**\* التزييف أو الخداع**

من الصعب أن نشعر بالالتزام بقرار ما مصمم لإرضاء الجميع لكنه سوف لا يرضي أحداً.

**\* الافتقار إلى الدعم**

ربما تعمل في مؤسسة تحارب المجازفة أو بالعكس تشجع على اتخاذ قرارات متسرعة تنطوي على مجازفة بدون دراسة متأنية لها .

**\* الافتقار إلى الالتزام العاطفي**

الالتزام ليس مجرد موافقة منطقية على أن قرار ما هو قرار جيد . بل إنه أيضاً أيمان وحماس عاطفي للقرار سيساعدك في حفز نفسك والآخرين له . فقد نخشى في النهاية أن نتخذ الخطوة الأولى .

وبهذا نخلص إلى أن الالتزام بقرار ما هو الالتزام بخطر . والخطر يمكن إدارته من خلال تحديد بُعدين : الخطر الموضوعي والخطر العاطفي .

### تحليل منع الفشل

تحليل منع الفشل أسلوب منظم لتقدير ما يمكن أن يحدث من أخطاء في قرار ما . ومن خلال تحديد الفشل المحتمل، فإنه يمكننا أن نخطط لإجراءات تقضي على أو تقلل من فرص حدوث هذا الفشل .

استخدم تحليل الفشل عندما يحتمل أن يؤدي قرارك إلى مسؤوليات عمل غير واضحة ، أو عندما ينطوي الفشل على نتائج كبيرة أو خطيرة جداً أو عندما نشرك بالقرار العديد من الفرق أو الأقسام أو الأشخاص ، أو عندما يكون هناك بدائل قليلة لقراراتك المقترحة .

يتضمن تحليل منع الفشل الخطوات الأربع التالية:

١- حدّد الجوانب المعرضة للخطر في التنفيذ والفشل المحتمل.  
كُون فكرة واضحة عن خطة التنفيذ بما في ذلك الأساليب وترتيبات وسمات الإجراءات الذي تقترحه ، اسأل : " ما هي الأخطاء التي يمكن أن تحدث ؟ " يمكن أن تكون الاستشارة واستدراار الأفكار مفيدتين هنا .

٢- رتب كل فشل محتمل حسب الأهمية من خلال ملاحظة

نتائجه ، قدر :

- احتمال حدوث الفشل .

- خطورة النتائج ،

أعط تقديرات لكل من الاحتمال والخطورة على مقياس مدرج من (١ - ١٠). واضرب كلا التقديرين لإعطاء تقدير كلي لكل فشل محتمل.

التقدير الكلي	العاقبة (الحد الأقصى ١٠)	الاحتمال (الحد الأقصى ١٠)	الفشل المحتمل
٨	١	٨	أ
٣٠	١٠	٣	ب
٤٥	٥	٩	ج
٠	٠	٢	د
٢٠	٥	٤	هـ

قد يكون من المفيد أن نقومَ الفشل المحتمل طبقاً  
لمعيارين واضحين :

- العواقب بالنسبة للعملاء .

- العواقب بالنسبة للمؤسسة .

٢- تفحص أسباب الفشل الرئيسي المحتمل .

استخدم شكل عظام السمك أو تفكير الأنظمة لمساعدتك في  
هذه الناحية . وابتحث عن الأسباب الجذرية لا الأسباب  
الوسطية أو الأعراض .

٤- حدّد إجراءات الوقاية . يجب أن تهدف مثل

تلك الإجراءات إلى إزالة السبب الجذري للفشل المحتمل أو  
التقليل منه . فهي ستقلل فقط من خطر الفشل وقد لا تتمكن  
من ضمان منعه . ومع ذلك ، فإن مثل تلك الإجراءات الوقائية  
سوف تساعد في ترجيح كفة الميزان لصالح النجاح .

كذلك فإن وضع خطط لتطبيق القرار سوف يساعدنا أيضاً

في أن نشعر بأنه قابل للتطبيق العملي فعلاً .

\* راجع أهداف الإجراء المخطط له .

- \* رتبها حسب الأهمية . ماذا يجب أن نحقق ؟ ماذا نحب أن نحقق ؟
- \* ضع أهدافاً ومواعيد نهائية لإنجازها .
- \* ضع "معالم" أو علامات بارزة على الطريق لتقيس بها التقدم نحو أهدافك .
- \* عين الأشخاص الذين سيتولون مسؤولية إجراءات محددة .
- \* خطط لعملية التنسيق بين المسؤولين عن الإجراءات المختلفة .

### إدارة الخطر العاطفي

سوف تساعدك جميع الأعمال التي لخصناها في هذا الكتاب في الإعداد للالتزام بالقرار . ومع ذلك فإن اتخاذ القرار المنطقي يغفل عاملاً في غاية الأهمية وهو التزامنا العاطفي بالخطر . كيف نستطيع أن نتعامل مع هذا الأمر ؟

لحظة الالتزام هي "نقطة اللاعودة" بمعنى أنها اللحظة التي نقفز فيها من منصة الغوص ونهوي بها نحو الماء . فهي لحظة تتطلب



شجاعة بغض النظر عما أجريناه من استعدادات واختبارات وحسابات .

"في كل قصة نجاح تجد أن شخصاً ما اتخذ قراراً شجاعاً"

"بيتر دركر"

قد يكون إيجاد مثل تلك الشجاعة عملية صعبة . غير أنه بدونها سنجد عدداً من الطرق لتأخير الالتزام .

### \* أرنب في الأنوار الأمامية

نحن مشلولون بسبب عدم اتخاذ قرار ومنتظر ضربة القدر.

\* رؤوسنا في الرمل

وهنا نتجاهل المشكلة لعلها تختفي من ذاتها . بالطبع ،

أحياناً فإنها تختفي فعلاً ! والأرجح أنها ستتطور

وتكبر وتغير شكلها .

### \* نفوس أولاً ثم نقيس

خيار شديد الخطورة يلجأ إليه الكثير من المدراء في حالة

التوتر .

### \* استشارة العرافين أو الكهنة

العرافون مفيدون إذا كنا نبحث عن الحقيقة ، ولكنهم ليسوا كذلك إذا أردنا أن نعرف ما يجب أن نعمله . فاستشارة العراف ، كما رأينا ، أسلوب مبدع وممتع لإثارة أفكار جديدة إلا أنه لن يدعنا نرى المستقبل . وقد يكون العرافون مدمنين أيضاً حيث يُغذون الخرافة والارتياب . وهناك العديد من قادة العالم من يوليوس قيصر إلى ريفان قيل إنهم استخدموا العرافين والمنجمين لمساعدتهم في اتخاذ قرارات مهمة . لقد تم تحذيرك ضد هذا .

هل هناك طرق أخرى أفضل لإدارة الخطر العاطفي المتعلق

بالالتزام بقرار ما ؟

### دراسة حالة

أصبح جون مدير لمشتريات في مصنع للألعاب .  
ولكن جون يواجه قراراً صعباً .  
يُزود المصنع بحاجته من القوالب البلاستيكية من  
قبل شركة "ريد للقوالب" وهي شركة صغيرة تديرها أسرة  
تنتج قطعاً بلاستيكية . وعلى مدى سنوات عديدة ، أصبح

المصنع الذي تولى جون إدارة المشتريات فيه العميل الوحيد لهذه الشركة .

ليست هناك مشكلة في جودة القوالب ولا توجد هناك صعوبات مطلقاً في الإنتاج أو التسليم . غير أن شركة "ريد" لم تتطور عبر الزمن ، وقد فشلت في الاستثمار في أجهزة ومعدات جديدة وبقيت هناك زيادة في عدد الموظفين فيها . لقد برّر المدير السابق للمصنع التعامل مع شركة "ريد" بالمنافسة التي أخذت تزداد بشكل واضح ، وأيضاً برّر ذلك بالإخلاص لشركة محلية في منطقة ترتفع فيها مستويات البطالة .

غير أن أمام "جون" هدف يتمثل بتخفيض التكاليف بنسبة ١٠٪ في سنته الأولى . يعرف جون أنه يستطيع أن يشتري قوالب بلاستيكية أرخص ذات جودة أعلى من شركة في إيطاليا . فوجه رسائل يستفسر فيها عن ذلك وتلقى عروضاً لأسعار جيدة ، وأصبح العقد جاهزاً للتوقيع . وما يحتاج إليه هو أن يلتزم بقراره فقط- وأن يلغي عقده مع شركة "ريد" .

ربما سيكلف قراره هذا فقدان (٠٣) وظيفة في

شركة "ريد". ولكنه يعرف أن قرار الشركة لا بد من تنفيذه وهو يقدر بأنه لا يستطيع أن يتحمل المسؤولية إزاء القرارات الإدارية لشركة "ريد". كما أنه يعرف بأن شركته ليست مجبرة لدفع بدل بطالة لـ (٠٣) موظفاً. غير أنه ليس هناك سبب من الأسباب يجعل اتخاذ القرار أسهل من ناحية عاطفية.

كتب جون رسالة لمدير شركة "ريد" يعلن فيها إلغاء العقد معها. تفهم مديره موقفه وأثنى عليه بسبب اتخاذه لهذا القرار الصعب في بداية منصبه الجديد. ولكن جون لم يعرف للنوم طعماً في تلك الليلة.

### الاعتراف بمخاوفك

ماذا تخاف؟ ربما يساورك قلق بشأن:

- \* حدوث أخطاء .
- \* ردود الآخرين .
- \* الشعور بفقدان السيطرة .
- \* الشعور بعدم الكفاية - لست على قدر الوظيفة أو المسؤولية .

ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث من ناحية موضوعية؟

تمعن جيداً بهذا الاحتمال . ما هي النتائج التي ستترتب على هذا السيناريو الأسوأ ؟ ما هي النتائج التي ستترتب على عدم اتخاذ القرار ؟

قد نشعر بأننا واقعون تحت ضغط كبير لاتخاذ قرار صحيح . وقد يؤدي التفكير في مثل تلك الظروف إلى جعل الأشياء أسوأ ، كما أن الإفراط في الاعتماد على الأدوات المنطقية في اتخاذ القرار يزيد في قلقنا . وربما يكون الحل الوحيد لذلك هو أن تتحرك وتنفيذ وترى ما يحدث . إذ سوف لا تعرف ما إن كنت اتخذت القرار الصحيح إلى أن تجربيه . خطط بدقة وحاول أن تكون مستعداً لما لم تتوقعه .

ماذا سيكون رأي الآخرين في القرار وفيك ؟ ما هو أسوأ شيء يمكن أن يعملوه ؟ ما هو احتمال ذلك ؟ تذكر بأن الأشخاص سيحترمونك على الأرجح لاتخاذك قرار واضح ولكونك صريحاً وصادقاً .

يعتقد "روبرت فيتز Fritz Robert" أننا جميعاً نقع فريسة لاعتقادين راسخين يشلان قدرتنا على مجابهة التحديات وهما :

\* الشعور بالعجز ، بمعنى أننا نفتقر إلى القدرة لتحقيق

ما نريد .  
\* الشعور بعدم الاستقاق أو الأهلية بمعنى أننا على نحو  
ما لا نستحق أن ننجح .  
يمكن لهذين الاعتقادين أن يسيطرنا علينا بسهولة تامة .  
وقد يظهران لدينا بطرق مختلفة مثل فقدان الحيوية أو الحماس ،  
العجز عن إنهاء المهمات ، "التفكير الرتيب" أو السلوك المتكرر بلا  
فائدة ، العقبات غير المتوقعة ، الشعور بأن الآخرين يخذلوننا .  
هذا ويمكننا أن نستخدم مجموعة من الإستراتيجيات  
لمعالجة هذين الاعتقادين الراسخين :

### \* خفض التوقعات

وهنا نقلل أهدافنا ونقنع أنفسنا بأننا نرضى بإنجازات  
أقل .

### معالجة الصراع

حيث نركز على ما لا نريده لا على ما نريده ونصبح ذوي  
اتجاهات ضدية ونركز على القوى التي تعمل ضدنا وربما نحاول  
أن نحفز أنفسنا والآخرين للتحديث عن عواقب الفشل أكثر من  
التحدث عن احتمالات النجاح .

\* العزم

إذ نرفع من معنويات أنفسنا ونركّز بشكل كبير على الأهداف أو على إنجاز العمل على حساب أي شيء آخر. وعندئذٍ نصبح راغبين في دفع "أي ثمن" وعلى استعداد لهزيمة أية معارضة. بالطبع ، لا تعالج أية إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة الاعتقادات الجذرية للعجز أو عدم الاستحقاق . بل إنها ربما تعالج الأعراض ولكنها لن تقضي على السبب الحقيقي الكامن. والمهم أن ندرك مثل تلك الأنماط السلوكية عندما تحدث . ولذا ، انتبه لإشارات الإنذار المبكر واسأل ما إن كان هناك اعتقاد راسخ يحكم تصرفاتك أو إجراءاتك .

كن لطيفاً مع نفسك . فالاعتقاد يمكن تغييره عندما يتم التعرف عليه . فبتعرفك على الشر تكون قد حفظت جزءاً من نفسك لن يكون فريسة له. بمعنى أنك لم تعد مملوكاً له . اسأل ما تحتاج لعمله لتغيير سلوكك واعتقادك الضمني.

إذا تعرفت على "إستراتيجية موائمة" في العمل ، اسأل

نفسك :

\* ماذا أعمل الآن ؟ بماذا أفكر ؟ بماذا أشعر ؟

\* ماذا أريد الآن ؟ ماذا أحاول أن أحقق ؟ ما هو القرار الذي أحاول أن أتخذه ؟ ماذا أحاول أن أتجنب؟ ماذا أريد بالفعل ؟

\* ما هو الشيء الذي أعمله الآن ويحول دون حصولي على ما أريد ؟ ما الذي يعترض مساري نحو الإنجاز ؟

وعلى المدى البعيد ، وقد تتوافر مجموعة من الحلول التي تزيد من ثقتنا بذاتنا . ومن ذلك إرساء علاقة مع خبير، التدريب على تأكيد الذات ، اكتساب المهارات البين شخصية أو إدارة التوتر وربما الاستشارة . إن شروور العجز وعدم الاستحقاق يمكن أن تعيقنا بشكل خطير . غير أن مواجهة تلك الشروور يمكن أن يساعدنا في التغلب عليها .

### تنمية الحدس أو البديهية

تشير الأبحاث والوقائع إلى أن المدراء يستخدمون البديهية كثيراً ، غير أنهم قد لا يشعرون بالارتياح بالاعتراف بذلك .

"الإجراء النهائي في الحكم على العمل بدهي"

"ألفرد سلوانا"

البديهية عمل إدراكي . وتعرف بإنها القدرة على رؤية أن



شياً ما قد يكون صحيحاً بدون أدلة موضوعية . فالبدئية تشير إلى  
الإمكانية التي يشتمل عليها موقف ما : من أين جاء شيء ما وإلى  
أين قد يتجه . إنها الصوت الخافت الساكن الذي يخبرك ما إن كنت  
تشعر بالرضا والارتياح لموقف ما ، أو أنك تشم منه رائحة الخطر .

وللأسف ، فإن البدئية غالباً ما تعطينا جوابها بعد نقطة  
اللاعودة . إذ تهمس في أذاننا عندما نقع في ورطة من التعقيدات  
التي كان يجب أن نتنبأ بها قائلة "كان ذلك قراراً غيبياً" . وعندما  
يتضمن ذلك القرار قيماً أخلاقية ، فإننا نسمي هذه الاستجابة  
البدئية بالضمير .

وبالطبع ، فإننا كصناع قرار لا نرغب أبداً بحدوث مثل  
هذا الشيء بل إننا نريد للبدئية أن تعمل لصالحنا قبل نقطة  
اللاعودة . لكن كيف يكون ذلك ممكناً ؟

بالطبع ، لا نستطيع أن نأمر البدئية كي تعمل لصالحنا .  
لكننا نستطيع أن نجعل أنفسنا أكثر حساسية لها .

\* متى تأتيك البدئية ؟ هل تأتيك عندما تكون منشغلاً عن  
كثب بالمشكلة؟ أم هل تأتيك بعد فترة وجيزة من أخذ

استراحة؟

\* ما هي أفضل حالة ذهنية لنشاط البديهة؟ هل هي عندما تكون مسترخياً؟ أم عندما تكون مشتت الانتباه؟ أم عندما تكون في حالة تأمل؟

\* متى تبدو بديهتك في أوج نشاطها؟ عند النهوض من النوم؟ أم في وقت متأخر من الليل؟ أم عند ممارسة التمارين؟

من المؤكد أن البديهة تحتاج إلى وقت لتقوم بعملها . كما أن تحديد "نقطة اللاعودة" بالنسبة لقرار ما بدقة سوف يساعد في التخفيف من الضغط على تفكيرك ويعطي بديهتك فرصة للعمل . قلّة من القرارات تحتاج لأن تتخذ بشكل فردي . ومن الممكن في أغلب الأحيان أن تطلب وقتاً قبل أن تتخذ القرار . وإن أمكن أعط نفسك وقتاً كافياً لتنام على المشكلة .

تعمل البديهة على النحو الأمثل غالباً عندما "نحتضن" المشكلة بمعنى عندما نسمح لها بالغوص في لا وعينا ونسمح للبديهة بالعمل عليها بدون إعاقة من جانب مخاوفنا واهتماماتنا الواعية . وعليه ، فإن الحضارة أداة تفكير بديهية مفيدة . وتعمل على النحو الأفضل عندما نكون قد أعددنا عقولنا "بالانزعاج" من مشكلة ما

والبحث فيها من جميع الزوايا إلى أن نصل إلى طريق مسدود .  
والتبصرات البديهة لا تأتي من فراغ بل إنها تستند إلى تفكير صعب  
وجدي . أما الجلوس وانتظار الإلهام فإن ذلك لن ينجح على الأرجح .  
"الحظ يفضل العقل المستعد"

"لويس باستدر"

تعتبر البديهة أداة قوية في المساعدة على إدارة الخطر  
العاطفي للقرار . فهي تعلمنا بما إن كنا على صواب أو على خطأ-  
لا كحكم قيمي بل كتقرير للحقيقة . وعندما تقتنع بديهتنا بصواب  
قرار ما ، فإن ذلك يعزز رضانا عنه ، وبذلك تصبح في واقع جديد  
حولك إليه القرار نفسه . ويعتبر الالتزام به الآن رسمياً .

### مبدأ الخطوبة

عندما يلتزم شاب وفتاة بالزواج ، فإنهما غالباً ما يعلنان  
عن خطوبتهما . فذلك اختبار مفيد لبديهتنا لسبيين :

- \* يؤخر نقطة اللاعودة ، وهذا يسمح للبديهة أن تعمل قبل  
وبعد الحدث لتخبرك بما إن كانت فكرة الزواج "صائبة" أم لا .
- \* يجعل الالتزام أمام الملاء أو الجمهور . وهذا يسمح  
للآخرين بالتجاوب مع الفكرة- وقد تكون استجاباتهم مفاجئة.

ليس هناك التزام قبل أن يتم الإعلان عن ذلك . والإعلان هو "نقطة اللاعودة" الحقيقية . إن الخطوبة بمثابة فرصة تسمح لك باختبار الوضع لترى ما تشعر به إزاء القرار ولتتيح الفرصة للآخرين لإعطاء وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرار . وتنطوي الكثير من الأنشطة الاستشارية على هذا الأثر . وعله ، فإن خطة الطيار والجري التجريبي مفيدان كشكل من أشكال "الخطوبة" .

### دراسة حالة

تعمل "بترا" باحثة في مؤسسة وطنية للتطوير الإداري . وبسبب ما تبديه من واعدية وموهبة ، فقد تم تفويضها لا من قبل رئيسها المباشر بل من قبل المدير العام للمؤسسة لتنظيم اجتماع مهم يتعلق بالأنظمة والسياسات . وقد قبلت هذا التحدي على الرغم من أنها لم تنظم مطلقاً اجتماعاً من قبل .

سرعان ما اكتشفت "بترا" أنها استنفدت ما لديها دون تحقيق المطلوب . فالسياسة بالنسبة للموضوع المختار لازالت غير واضحة في مؤسستها ، وهو مجال خارج عن

نطاق معرفتها المباشرة والحدود الزمنية غير واقعية كذلك سيتضمن العمل تواجداً وتفاعلاً مع كبار المسؤولين في شركات ذات سمعة طيبة .

لقد تعرضت "بترا" لمثل هذه المواقف من قبل وجابهت التحدي . وما حققته من سمعة في قدرتها على الخروج من المأزق هو ما قاد إلى هذا التفويض . ومع ذلك ، فإن بديتها تقول لها الآن بأن هذه المهمة سوف لا تنجح .

لقد أصبحت "مخطوبة" غير أنه لم يتم الإعلان عن ذلك بعد . وعليها أن تعمل بسرعة لتحويل دون مزيد من التعقيدات. ونظراً لشعورها بعدم الارتياح إزاء ذلك وكونها تخاطر بسمعتها، فإنها توجهت مباشرة إلى المدير العام وأعلنت بأنها لا تستطيع أن تلبى مقتضيات هذا التفويض .

وهنا قبل المدير اعتذارها بهدوء . واعترف على انفراد أنه ليس متأكداً من رأيه في المسألة. ولذا ، فإنه أثنى على "بترا" بسبب حسمها للأمر وأوقف المشروع .

بالطبع ، هناك بعض القرارات لا يمكن اختبارها قبل نقطة الالعودة لكن يجب أن نتذكر أيضاً بأن السرية قد تخلق مشاكل

بقدر ما تريد أن تحل . فهناك العديد من القرارات بقيت سرية بدافع الخوف .  
وعلى العكس من ذلك ، فإن الإعلان عن التزامك قد يكون له آثار إيجابية مذهشة . إذ إنك قد تكتشف مصادر لم تكن تعرف أبداً أنها موجودة ، وقد تلاقى أيضاً دعماً من جهات غير متوقعة ، وما لم تعلن عن التزامك بقرار ما ، فإن هذه المصادر قد لا تكون متوافرة.

### الاستفادة من أخطائك

اتخاذ القرار ليس كحل معادلة رياضية . إذ ليس هناك مسار عمل "صحيح" ، بمعنى أنك تضع الحل الذي يبدو أنه الأنسب في حينه .

نحكم على القرارات بما تحقّقه من نتائج . فقد يكون من الأفضل أن تتخذ قراراً خاطئاً إذا أدى إلى عمل ما بدلاً من أن لا تتخذ أي قرار وتترك الوضع يتدهور . فإذا كانت السفينة تسير ، فإنك تستطيع على الأقل أن تصحح مسارها .

والبراعة هي أن تدير الخطر على نحو يمكنك من تنظيف أية أوساخ أو قاذورات تتسبب بها . وإذا ما ارتكبت خطأ بالفعل

فحولّ ندمك إلى ذهب كما يقول "جون أدير" . عد وحاول أن ترى أين أخطأت بالضبط . واسأل ماذا يمكنك أن تتعلّم من التجربة . فذلك سيجعلك متيقظاً لذلك في المرة القادمة .

إننا نتعلّم من خلال أخطائنا ولكننا لا نميل إلى التعلّم كثيراً من عمل الشيء بطريقة صائبة. وفي الحقيقة ، فإنه يتعين علينا أن نرتكب أخطاء . فهي التي سترينا الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في أدائنا ، والجوانب التي يجب أن نتنبه إليها لإحداث تغيير في المؤسسة وحولها ، وكذلك هي التي ترينا أين يمكن أن نجد فرصاً لإضافة قيمة لخدماتنا أو منتجاتنا وتحسين جودتها.

## الفصل الخامس

### الاتصال

- مع من تتصل
- إقناع الآخرين بقبول قرارك
- التفويض
- تبادل الأهداف



## الفصل الخامس

### التواصل

الإدارة هي تحقيق نتائج من خلال الأشخاص . وسوف يكون قرارك ناجحاً إذا تم تطبيقه بشكل كامل . ويعتبر نقل القرار للآخرين الوسيلة الرئيسة لتطبيقه .

هناك كثير من القرارات تفشل بسبب ضعف التواصل أكثر من أي سبب آخر . ويفترض المدراء غالباً بأن فضائل أو ميزات قرارهم واضحة تماماً لدرجة أنه لا يلزم سوى إعلام الآخرين بها . غير أن الناس لا يتحمسون لعمل أي شيء لا يرون سبباً له . وبعد أن نكون قد التزمنا بقرارنا ، فإنه يتعين علينا الآن أن نوّلد التزاماً به لدى الآخرين . ما هي أفضل طريقة لعمل ذلك ؟

#### \* الالتزام بالاتصال وجهاً لوجه

فأنت هنا تروج لقرارك . بمعنى أنك تشرحه كي يتمكن الآخرون من طرح أسئلة بشأنه وفهمه بلغتهم وإيجاد سبب لقبوله - حتى ولو لم يتفقوا معه .

**\* تقع مسؤولية نقل القرار على عاتقك**

قد ترجع عدم قدرتك على الالتزام بقرار ما جزئياً إلى قلقك بشأن نقله لجمهور معادٍ . غير أنك لا تستطيع أن تتجنب تلك المسؤولية ، فإذا لم تتحملها ، فإن آخرين سيتحملونها - وربما يسببون مشاكل أكثر .

**مع من تتصل ؟**

من الواضح أن الأشخاص الذين ستنقل القرار لهم هم الأشخاص الذين سيتأثرون مباشرة به وهم:

\* الأشخاص الذين سينفذون الإجراءات التي خطت لها .

\* أولئك الذين سيتغير عملهم نتيجة لقرارك .

\* العملاء (الداخليون أو الخارجيون) الذين سيرون فرقاً

في منتجاتك .

\* الضامنون (الرعاة) الذين سيقدمون لك الدعم والتشجيع

في أثناء التنفيذ .

**إيجاد راعٍ للقرار**

ستحتاج كثير من القرارات إلى رعاية إذا أريد لها أن تبقى

وتحقق النجاح . ولكي نطبق أية فكرة في مؤسسة ما ، فإن ذلك يحتاج إلى سلطة ومصادر (ميزانية بالتحديد) وقدرة . وحيثما وُجدت هذه العناصر الثلاثة تنشأ دائرة تأثير . وما لم يتم تطبيق القرار من خلال دائرة تأثير ، فإنه من غير المرجح أن ينجح .

قد يكون من الصعب تحديد مواقع دوائر التأثير . ففي المؤسسات ذات البنية التقليدية؛ قد يكون من السهل تحديد مراكز القوة - وقد تكون دوائر التأثير الأخرى خطية أو متكررة. أما في المؤسسات الأفقية المنبسطة ، فقد تكون عناصر القوة التنفيذية الثلاثة موزعة بين الفرق والشراكات المؤقتة والوحدات المستقلة . وعندئذٍ يصبح تنفيذ القرارات عملية أكثر تعقيداً تتضمن ارتباطاً وعلاقات مختلفة .

\* من الذي يتخذ جميع القرارات المهمة في مؤسستك هذه الأيام ؟

\* ما هي الموضوعات التي تركز عليها المؤسسة حالياً ؟

\* ما هي أقسام المؤسسة التي تعالج تلك الموضوعات بشكل مباشر ؟

\* ما مدى علاقة قراراتك بتلك الموضوعات ؟

\* ما هي نوعية السلطة التي ستعطي قرارك مصداقية (سلطة مالية ، سلطة فنية ، سلطة تسويقية ، أم سلطة شخصية)؟

كذلك تنتقل الأفكار بسرعة عبر ما يسميه علماء الاجتماع "الثقافات الفرعية" للمؤسسة. ونعني بذلك الشلل الرياضية ، نوادي اللهو والشرب ، والمجموعات الاجتماعية حيث تسود الغيبة والقبل والقال . هذا وتعمل القوة عبر هذه البنى غير الرسمية تماماً كعملها عبر العلاقات والبنى الرسمية . وعليه ، فإن الحصول على دعم ورعاية لفكرة جديدة قد تعني اختراق واستغلال دوائر التأثير هذه الأقل وضوحاً .

إن أقوى راعٍ لقرارك سيكون الشخص الذي يستطيع أن يفعل ما بوسعه لمساعدتك على تنفيذه . وسوف تتعرف عليه من خلال :

\* وظيفته في المؤسسة .

\* حجم ميزانيته .

\* سلطته الظاهرة والخفية .

\* وضعه أو منزلته : قدرته على التأثير في الآخرين ،

الأهمية المعطاة لمعرفته أو آرائه ، سجله السابق  
كشخص "يجعل الأشياء تتحقق" .

### الحصول على رعاية أو ضمان للقرار

عندما تتحدث مع راعٍ محتمل لقرارك ركّز على :

### التكاليف

أعط تقديراً لكلفة القرار أو الفكرة ، كم سيوفر ، وما هي  
الفوائد المالية بعيدة المدى ؟

### المساعدة

كيف يمكن للراعي أن يساعدك ؟ هل تنشُد دوره كقائد ،  
مدرب أو خبير ؟

### التجديد أو الإبداع

أكد على أن الفكرة جديدة ، فأني صانع قرار مؤثر سيرغب  
في أن يرتبط اسمه بأفكار أو مبادرات جديدة .

### الوضع (المكانة)

ماذا سيحقق القرار له ؟

### الأمن

لماذا يحتمل أن ينجح القرار ؟ ما مدى قدرتك على إدارة الخطر؟

### استهداف جمهورك

حدّد أيضاً "المحركين الأساسيين" لخطتك . ففي أي مؤسسة من المحتمل أن يشترك عدد أكبر من الأشخاص في تنفيذ الخطة مقارنة بعدد الذين يضعونها . فكيف سيحتاجون لتغيير سلوكهم؟ متى يمكنك أن تشرركهم؟ هل أشركتهم من خلال الاستشارة؟ ما الذي سيدفعهم لعمل ما تريده منهم؟

### تحليل القوى الميدانية

إن أي نظام إنساني سواء أكان فريقاً أم أسرة أم مؤسسة يمكن تصوّره كنظام في حالة من التوازن النشط . إذ هناك عدد من القوى تعمل على ومن خلال الأشخاص الموجودين في النظام . وهذه القوى تتغير باستمرار في الاتجاه والقوة غير أن التوازن بينها هو الذي يحافظ على استقرار النظام نسبياً . وبدون التوازن بينها ، فإن القوى الموجودة في النظام ستجعله ينهار.

إن تنفيذ فكرة جديدة سيغيّر ميزان القوى وسيهدد استقرار النظام . وهذا هو أحد الأسباب الذي يجعل البشر يقاومون التغيير . فهم يدركون بالفطرة أن التغيير يحدث خللاً

في مجموعتهم الاجتماعية وبالتالي في شعورهم بالأمن . ولذا فإن الدفع باتجاه التغيير سوف يخلق نمطاً من قوى المقاومة حيث يحاول النظام أن يستعيد حالة التوازن . وسوف يغير النظام توازن القوى الموجودة فيه فقط إذا أراد أن يتغير .

هذا ويمكننا أن نحقق التغيير في نظام ما إذا استطعنا أن نقضي على أو نقلل من القوى التي تقاوم التغيير . ويعتبر "تحليل القوى الميدانية" نموذجاً سهلاً وواضحاً للقوى التي تؤيد وتعارض التغيير .

الوضع الحالي ← الوضع المطلوب

القوى الدافعة ← القوى المعيقة

(الاحتياجات، عدم الرضا، التكاليف الاقتصادية، المخاوف، الأهداف أو الرؤى المشتركة) (القلق، السياسة)

قوى

شخصية

بينشخصية

مجموعة / فريق / قسم

بين المجموعات / الفرق / الأقسام

تنظيمية

إدارية

تقنية

بيئية

- \* احرص أن تحصر تحليلك بنظام إنساني معين : فريق أو قسم أو تنظيم أو مجموعة إدارية واحدة.
- \* حلل القوى العاملة في المجموعة وعليها وعلى الأفراد في المجموعة أو المجموعة التي تجري التحليل .
- \* ادس فقط القوى التي يمكنك أن تحددها بشكل مؤكد لا القوى الممكنة أو الافتراضية .

١- حدد التغيير الذي ترغب فيه بأكبر قدر ممكن من الدقة كما يؤثر على المجموعة ("كيف...").

٢- بالنسبة للقوى الدافعة ، ابحث عن :

- الاحتياجات ضمن المجموعة .

- التصورات المشتركة للنجاح أو الأهداف .

- الأشياء غير المرضية التي يعالجها التغيير .

٣- بالنسبة للقوى المعيقة ، انظر في :

- التكاليف الاقتصادية (التي قد يكون من الصعب

تحويلها إلى أرقام أو كميات محددة) .

- التكاليف النفسية بما في ذلك المخاوف ، القلق ، أو

المعارضة السياسية للتغيير، إضافة إلى المقاومة التي قد



تنتج عن التغيير .

٤- عالج كل قوة من القوى المعيقة باستخدام طريقة "كيف" .  
ضع خطط عمل للتقليل من كل قوة معيقة أو للقضاء عليها .  
ثمة مجموعة من الأسئلة العامة التي يجب أن تطرحها عند  
وضع خطط عملك :

\* ما هي الأهمية النسبية للقوى في التحليل ؟ هل يمكننا أن

نحدد نقاط قوتها النسبية رقمياً وأن نرتبها حسب الأولوية؟

\* ما هي القوى التي تملك تأثيراً مباشراً عليها ؟

\* ما هي القوى التي نستطيع الوصول إليها مباشرة ؟

\* ما مدى استعداد المجموعة للتغيير ؟

\* كيف يمكننا أن نتعامل مع التكاليف النفسية للتغيير

بحساسية ؟

\* أين يجب أن نشكل روابط حيوية بين الأشخاص لخلق تغيير؟

\* ما هي عواقب فشل التغيير على المجموعة ؟

### إقناع الآخرين بقبول القرار (بيع القرار)

بيع القرار للرعاة أو المستخدمين أو "العملاء" هو عبارة عن

إقناع جمهورك "بشراؤه". وسواء أكنت تطلب التأييد للقرار أم العمل

بموجبه ، فإنك بذلك تطلب من الأشخاص أن يلزموا أنفسهم بالتغيير تماماً كما ألزمت نفسك به .  
إن اتباع أسلوب الجدل المنطقي لإحداث التغيير ليس أسلوباً جيداً لإقناع الآخرين به . فإذا ما أعطيت شخصاً ما أسباباً منطقية لعمل شيء ما ، فإنه سيجد على الفور أسباباً مكافئة ومناقضة تبرر عدم عمله ! فالمنطق إنن يخلق ريبة ويمكن استخدامه لتبرير أي شيء وجمهورك سيعرف ذلك .

"سوف لا تتمكن أبداً من إقناع أي شخص بالمنطق وحده"

"رودلف فليتش"

وعليه، ما هي الأشياء التي ستدفع الأشخاص "لشراء" أو

قبول قرارك وبالتالي الالتزام به؟

\* الفوائد التي سيجنونها منه ،

\* الأدلة المتجمعة من حواسهم ،

\* إحساس واضح بكيفية المتابعة بما في ذلك الخطة

والقوانين والحدود الزمنية والميزانية والمسؤوليات.

حاول شيئاً من التقمص بأن تضع نفسك محل جمهورك .

\* كيف ينظرون إلى المؤسسة وإلى دورهم فيها ؟ ما هي

أهدافهم قصيرة المدى وبعيدة المدى ؟ كيف سيساعدكم قرارك على تحقيق تلك الأهداف ؟ ماذا يحتاجون وكيف سيحقق القرار تلك الحاجة ؟

قدّم القرار بعباراتهم وضعه في منظومة أولوياتهم وخططهم . استخدم لغتهم ، وتخيل كيف يبدو القرار من وجهة نظرهم وابدأ من هناك . ركّز على الكيفية التي سيستفيدون بها من قرارك بدلاً من أن تشرح كل عاقبة من عواقبه . وحاول كذلك أن تتوقع المعارضات المحتملة واعترف بها وتأكّد من استعدادك للرد على تلك المعارضات .

وبلغة الإعلان المتخصصة ، فإن العين هي التي تشتري . فإذا استطعت ، اعرض آثار القرار عملياً . حيث تستخدم نموذجاً أو مثلاً دالاً وتطبق قرارك على مثال حقيقي وتبيّن الفوائد . والأفضل من ذلك أن تطلب من الأفراد أن يتوصلوا إلى تلك الفوائد بأنفسهم . إذا تعذر تقديم عرض عملي ، فتوجه إلى الشيء الثاني المفضل وهو خلق صورة مثيرة في أذهان جمهورك من شأنها أن تخلق انطباعاً فورياً ودائماً . أضف حيوية على خطة العمل من خلال شخصيتها أو من خلال تحويلها إلى إجراءات عملية ملموسة .

استخدم أمثلة من الحياة الواقعية أو وقائع ، أو مقارنات مع مواقف مماثلة (ما حدث آخر مرة ، ما يدور في ذهن الشركات المنافسة ، كيف استفاد قسم آخر في الشركة من قرار مماثل) .

اشرح خطة عملك بأكبر قدر ممكن من التفاصيل الضرورية . مع ذلك لا تدخل في تفاصيل هائلة ، إذ إن مهمتك هي أن تقنع الجمهور بأنك تعرف ما تعمله وما تتوقع من الآخرين أن يعملوه ، وأنت تملك إجراءات واضحة لمراقبة التقدم وتفقد الأهداف . فإذا عرف الأفراد بأن لديك خطة ، فإنهم سيشعرون بخوف أقل وبأمان أكثر . وإذا أخبرتهم بأشياء كثيرة قبل الأوان ، فإنهم سيشعرون بالارتباك والعجز .

### إقناع الآخرين بقبول القرار : قائمة تفقد

\* حدد جمهورك . فطريقة الإقناع تختلف باختلاف الأشخاص .

\* اربط قرارك بالأهداف والقيم الأوسع لجمهورك .

\* بع الفوائد لا الأسباب .

\* بين عملياً كيف سيؤدي القرار إلى النتائج المطلوبة.

- \* حدّد الفوائد بعبارات قوية وواضحة .
- \* قارن التكاليف مع الفوائد من أجل تبريرها .
- \* استخدم لغة جمهورك .
- \* اشرح خطة عملك بشكل كافٍ كي تقنعهم بأنك تعرف ما تقوم به . وكذلك اشرح إجراءات التفقد والمراقبة .

يفضل كل جمهور إخباره بالقرارات بطريقة مختلفة عن جمهور آخر . واختيار أنسب الطرق لنقل القرار هو الذي قد يحدّد الفرق بين النجاح والفشل .

\* كيف يفكر جمهورك ؟

\* ما هي قيمهم ؟

\* ما هي أهم الأشياء بالنسبة لهم ؟

\* ما هو أسلوب الإدارة الذي يعملون وفقه ؟

\* ما شكل التواصل الذي يرتاحون إليه ؟

قد تطلب لجنة تقريراً مكتوباً كاملاً وعرضاً للقرار حتى ولو لم تكن بحاجة فعلية إلى ذلك . في حين أن مندوبي المبيعات سيطلبون على الأرجح اجتماعاً يشتمل على شرائح (سلايدات) وغداء مجاني .

### التقارير والاقتراحات

كثير من القرارات تظهر أولاً على الورق إما في تقارير أو اقتراحات أو مذكرات أو رسائل. ويكون وضع القرار والخطة المقترحة لتنفيذه على الورق مفيداً عندما :

\* تحتاج لأن تخبر القرار لمجموعة كبيرة من الأفراد في

وقت واحد .

\* يكون القرار أو الخطة معقداً .

\* تحتاج إلى سجل لأسباب قانونية أو تعاقدية أو إدارية .

الصعوبة الرئيسية في الاتصال عن طريق الورق هي أنك قد

تفشل في هذا الاتصال تماماً . إذ تشير الأبحاث إلى أن معظم

المدراء لا يقرؤون مطلقاً التقارير التي تهبط على مكاتبهم . ومع تزايد

اتصال المؤسسات عن طريق الكتابة - عبر البريد الإلكتروني ، على

سبيل المثال - أخذ المدراء يواجهون كميات متزايدة من الأوراق

والوثائق . وبالتالي فإن إبراز مقترحك ولفت النظر إليه دون سواه من

الأوراق يصبح عملية في غاية الصعوبة .

إن نقل القرار خطياً لن يكون أبداً أفضل من نقله خلال

الاتصال وجهاً لوجه . ومع ذلك، فإن الأسلوب "الخطي" قد يعمل

كإعداد مفيد لذلك الحوار الشفوي وذلك بإطلاع الجمهور على القرار بشكل مدروس .

حاول أن توقت لاقتراحك أو تقريرك كي يظهر في وقت يحقق فيه المردود أو الأثر الأقصى. وإذا استطعت ، تجنب الأوقات عندما :

\* يكون تقريرك هو أحد التقارير الكثيرة الهابطة على مكتب قارئك .

\* يلقي مقترح أكبر أو أهم بظلاله على مقترحك .

\* تكون الإجازات أو العطل قريبة .

\* يكون الوضع المالي غير مساعد .

يجب أن ينوب تقريرك عنك في حالة غيابك . كما يجب أن تعمل كل شيء لجعل قارئك يتناوله ويقراه . ولا تنس أن تغلفه بطريقة محترفة ما أمكن . تذكر بأن قارئك سيكون لديه دائماً شيئاً ليعمله أفضل من قراءة تقريرك ! ولذا يجب أن تجعل قراءته في غاية السهولة والتشويق لمواصلة القراءة.

حدد غرضاً لتقريرك وجمهورك المستهدف . وحدد كذلك

جمهورك الرئيس . بمعنى أهم قارئ له والذي بدونه سيفشل القرار .

اكتب رسالة عن تقريرك وضعها بشكل بارز في خلاصتك وتأكد بأن رسالتك تعبر بوضوح عن غرضك لجمهورك الرئيس . ولا تنس أن تدعم رسالتك بأدلة واضحة يُعبّر عنها بلغة يفهمها قارئك . إن أفضل التقارير هي التي تجعل الأشياء المعقدة سهلة . ولذا، لا تقدم الكثير من المعلومات مباشرة وقاوم الخوض في التفاصيل بقدر ما تستطيع . والأهم من ذلك كله تجنب سرد قصص بخصوص كيفية توصلك إلى استنتاجاتك والأساليب التي استخدمتها، والمشكلات التي واجهتها . تحدث عن المستقبل أكثر من تحدثك عن الماضي . بمعنى ركز على الفوائد والتكاليف والمضامين وخطط العمل . حاول أن تجعل أسلوبك مؤكداً للذات ويتطلع إلى المستقبل . ولا تحاول أن تكتب في أثناء التفكير لأنك ستفقد اهتمام قارئك بسبب اضطراره لمتابعة سيل من الأفكار الواعية . ضع فكرة على رأس الفقرة واستخدم بقية الفقرة لتدعيمها .

### العروض

تتفوق العروض - سواء كانت رسمية أو ضمن اجتماعات - على التقارير والمقترحات المكتوبة لأنها تنطوي على إمكانية حدوث حوار حقيقي . حيث يمكنك أن تنقل للجمهور حماسك للقرار



مباشرة وهو في المقابل يستطيع أن يطرح عليك أسئلة . وهذا من شأنه أن يخلق إثارة والتزاماً بالقرار .

ونتيجة لذلك ، فإن التحدث إلى مجموعات ربما يخلق توتراً أكثر من أي شيء آخر . فماذا لو كنت تشعر بحماس أقل؟ بماذا ستجيب لو طرح الجمهور أسئلة غريبة ؟ ماذا ستعمل لو افترضنا بأنهم أخذوا غفوة أو أظهروا عدوانية نحوك ؟

إن العرض حوار تكون فيه أنت كمقدم العرض أكثر سيطرة من المعتاد . إذ إنك تتحدث وهم يستمعون (نظرياً على الأقل) . ومقدم العرض الناجح هو الذي يملك سيطرة على :

\* الجمهور

\* المادة

\* نفسه

سوف يستمع إليك جمهورك فقط إذا رأى سبباً وجيهاً لذلك . وعليه ، ابن عرضك على الجمهور لا على المادة التي تقدمها . تحدث إلى الأفراد لا عنهم ، وأشركهم معك من خلال التواصل الودي بالعيون . اعترف باهتماماتهم بأقصى سرعة ممكنة وبيّن بأنك ستعالجها في عرضك . أعلمهم بالقواعد التي ستتبعها في عرضك

بما في ذلك وقت الأسئلة وما إن كان يتعين عليهم أخذ ملاحظات والوقت الذي ستستغرقه في الحديث . وكذلك استخدم لغتهم ، وأجب عن أسئلتهم بصدق وبدقة وباحترام . وتأكد بأنك لا تفقد سيطرتك عند تناولك للأسئلة .

اجعل المادة سهلة بقدر الإمكان . وعلى أية حال ، فإن جمهورك سينسى معظمها . ولذا ركّز على عدد قليل من النقاط الرئيسية وأكد عليها بالتكرار والأمثلة العملية . وكذلك ارسم صوراً في أذهان جمهورك وابن ذاكرته .

وأخيراً ، اضبط نفسك بأن تتدرّب على العرض وأن تضع بداية ونهاية وبأن تركّز على طريقة وقوفك وتنفسك .

إذا كنت تقدّم عرضاً لقرار في اجتماع ما ، فإنه يتعين عليك أن تعدّ لذلك بالنشاط والفاعلية نفسيهما وكأنك تقدّم عرضاً عاماً . وهنا قد تكون لديك فرصة أقل للسيطرة الكاملة وقد تكون فرص فقدان السيطرة أكبر . كن واضحاً بخصوص فكرتك الرئيسية وكن مستعداً للوصول إلى الفكرة مباشرة . اعرف النقاط المدعّمة التي ستعرضها واعرضها . وفي الحوار اللاحق ، كن مستعداً لإعادة تركيز الاجتماع على أفكارك الرئيسية - مرات عديدة إن لزم

الأمر .

وكما هو الحال في التقارير المكتوبة ، تجنب هنا أيضاً سرد قصص . وتذكر بأن هدفك الكلي هو خلق التزام بمسار عمل معين .

### دراسة حالة

لقد تم تعيين "جوديث" مؤخراً كمديرة عامة لسلسلة من مخازن مواد تنمو بسرعة . وبعد تعيينها ، قدمت "جوديث" عرضاً في أول اجتماع يعقد على مستوى الشركة للمدراء المخازن .

تشعر "جوديث" بالقلق من الافتقار إلى ضبط الجودة في الشركة وتريد أن تستغل فرصة تعريف نفسها للمدراء للإعلان عن التزام الشركة بتحقيق جائزة الجودة في الخدمة الوطنية . وبالطبع ، فإن جوديث متحمسة للفكرة وتعتبر محور إستراتيجيتها في تحسين أداء المخازن في سوق صعب وفي تقليل استقالة الموظفين من الشركة .

ومع ذلك ، فإن جمهورها غير معتاد على

الاجتماعات ولغة الإدارة وعلى أية أفكار تقول بأن الإدارة مهتمة في تحسين وضعهم . لقد كان للإعلان الذي قُدم شفويًا من قبل مديرة عامة جديدة لا يعرفون عنها شيئاً أقل الأثر . فمعظم مدراء المخازن لم يستطيعوا حتى تذكر اسم الجائزة بعد انتهاء العرض . وبالنسبة لمن استطاع تذكرها ، فإنه اعتبر فكرة جوديث غير واقعية وتنطوي على شيء من الإهانة.

### اطلاع الفريق

يمكن التغلب على كثير من مشاكل الاتصال من خلال إرساء مبدأ اطلاع الفريق . وهذا يضمن نقل القرارات بشكل انسيابي من المستوى الأعلى حيث اتخذ إلى جميع الأشخاص الذين سيتأثرون به ، كما أنه يضمن بأن تُعرض الرسالة فقط من قبل أولئك الأشخاص المسؤولين عن ذلك . وهذا يساعد في خلق التزام بالقرار على جميع المستويات .

إن عرض الرسالة أو القرار من خلال اجتماعات اطلاع الفريق يعتمد على عدم لجوء الرسول إلى اعتذارات مثل "المسألة" ليست غلطتي ، إنه قرار الإدارة" . ويعتبر مبدأ اطلاع الفريق وسيلة

جيدة لضمان أن المدراء يديرون العمل فعلاً بدلاً من إعطاء أعداء لعدم القيام بذلك .

### التفويض

يعتمد نجاح قراك على الإجراءات التي ستتنتج عنه .  
والكثير من تلك الإجراءات ستتخذ من قبل أشخاص آخرين. ولذا ،  
فإن التفويض جزء مهم للغاية في عملية اتخاذ القرار .

التفويض هو اختيار شخص ما عن قصد لإعطائه سلطة  
لعمل شيء ما يمكنك أن تعمله بنفسك . هذا ليس مجرد "توزيع عمل"  
بل إنك تعطي الشخص المعني مسؤولية المهمة التي ستؤدي  
وتفوض سلطة معها تخوله لاتخاذ قرارات أخرى واتخاذ إجراءات  
 لتنفيذ المسؤولية . هذا ، ويتضمن التفويض الناجح موافقة المسؤولية  
مع السلطة . وأي مدير وكذلك أي أب أو وصي يعرف مدى صعوبة  
هذه المعادلة .

تزداد صعوبة التفويض لأن المدير يحتفظ بالمسؤولية . فأنت  
"تحمل العربة" وأنت المسؤول عن الإجابة في حالة حدوث أي انسكاب  
وعن تنظيفه تماماً !

وعليه فإن التفويض أمر ينطوي على مخاطرة . فاختيار ما إن كنت ستفوض القرار أم لا هو بحد ذاته قرار يجب أن تدرسه بعناية . إن التفويض يعفيك من القيام بعملك الحقيقي ويسمح لك بالتطلع إلى المستقبل والتفكير على نحو إستراتيجي وتفقد التقدم في تنفيذ قرارك . كما أنه يخلق التزاماً من خلال إشراك الآخرين وحفزهم . وكذلك يمكن أن يولد رضا أكبر في العمل لدى الآخرين ويطورهم من خلال زيادة سلطتهم ومهاراتهم .

### ماذا تفوض ؟

انظر إلى خطة عملك وراجع أهدافك . ثم حدد ما كنت مسؤولاً عنه شخصياً . بعد ذلك ، مَيِّز الأنشطة التي يمكنك أن تفوضها عن الأنشطة التي يجب أن تتولى مسؤوليتها شخصياً . وتشمل الأنشطة المرشحة للتفويض ما يلي:

- \* المهمات الروتينية .
- \* المهمات المستهلكة للوقت مثل البحث ، الاختبارات ، الأنشطة الإدارية أو التنسيق.
- \* المهمات المكتملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل .
- \* مهمات الاتصال كالرسائل والمواد الترويجية والمكالمات

### الهاتفية.

فوض المهمّات التي قد تبدو مملّة بالنسبة لك ولكنها تمثل تحدياً حقيقياً بالنسبة للآخرين . فبالنسبة لك قد تكون مهمة ما مستهلكة للوقت لأنك لست بارعاً جداً فيها أو لأنك لا تملك أفكاراً جديدة لمعالجتها . ولكن مثل تلك المهمة قد تكون بالنسبة لآخرين مجزية وممتعة مع فرصة لإظهار الإبداع والأداء العالي .

### لا تفوّض :

- \* مهمّات تفوق تماماً مهارات وخبرة الشخص المعني .
- \* أموراً تتعلق بجوانب إستراتيجية أو نظامية أو سرّية أو أمنية .

وأحذر أيضاً من استخدام أي من هذه الأعذار لتبرير عدم التفويض . إذ إن هناك أسباباً أخرى لعدم رغبتك في التفويض منها:

### \* الافتقار إلى الخبرة

قد يبدو شخص ما غير مناسب لمهمة معينة ولكنه مؤهل تماماً لتوليها إذا ما أعطي الدعم والتدريب المناسبين . وسوف يكون من غير الحكمة أن تفوّض بدون تقديم دعم ، غير أن تحديّ التعلّم هو بالتحديد ما يجعل شخصاً ما ناجحاً .

### \* رفض التخلي

ربما تستمتع بأداء مهمّات معينة على الرغم من أنها لا تضيف إلى أهدافك الأساسية . وقد تكون خائفاً من السماح بتولي السلطة لأداء مهمّات اعتدت على أدائها .

### \* نفاذ الصبر

يضطر الآخرون لأداء الأشياء بطريقة مختلفة عن طريقك . كما أنهم قد يخطئون أو قد يبدو بطأً في استيعاب المهارات . وقد يتأثر الأداء نتيجة لذلك . ولكن متى كانت آخر مرة عملت فيها شيئاً صحيحاً من أول محاولة ؟ ومن ناحية أخرى ، فإن الطريقة الجديدة قد تحسّن الأداء فعلاً . بعض المدراء يخشون التفويض لهذا السبب بالتحديد .

### \* الحفاظ على صلة

بعض المدراء يترددون في التفويض لأنهم يريدون أن يحتفظوا بلمساتهم على العمل . وفي أسوأ الأحوال ، فإن هذا الإجراء يعني بأن كل قرار يجب أن يرجع لهم ، وكل رسالة يجب أن توقع من قبلهم ، وكل خطأ يجب متابعته بإجراء تحقيق يتعرّض فيه الأشخاص المعنيون للنقد والإهانة أمام زملائهم .



### \* الخسارة

قد يؤدي بنا تفويض المسؤولية والسلطة إلى الشعور بأننا ندرّب ونجهز أفضل الموظفين لدينا لتركنا ، وأنهم قد يحصلون على ترقية على حسابنا ، أو أننا نفوض أنفسنا لخسارة الوظيفة.

إن جميع هذه العقبات يمكن أن تمنعك من تنفيذ قرارك بأن تحول دون اهتمامك بمسؤولياتك الحقيقية . بمعنى أن جعل نفسك عنصراً لا غنى عنه لنجاح القرار سيؤدي على الأرجح إلى فشله .

"لا شيء مستحيل أمام الإنسان الذي ليس مضطراً لعمل

الشيء بنفسه"

"أ. هـ. فيلر"

### كيف تفوض

بعد أن تكون قد قررت ما ستفوض من مهمات . اسأل

نفسك :

\* ما هي المهارات والخبرات والمعارف والمؤهلات اللازمة

للمهمة ؟

\* من هو الشخص الذي تعكس سيرته هذه الاحتياجات

تماماً ؟

\* ماذا يلزم بعد من تدريب ودعم إضافي ؟

ابحث عن اهتمام الأشخاص بالأعمال التي لا يؤدونها ، أو ربما أظهروا استعداداً وقدرة على أدائها في ظروف غير عادية (إشغال مكان شخص آخر ، التكيف مع أزمة معنية) . ابحث أيضاً عن قدرات تمت ممارستها في أماكن أخرى مثل في جزء من عملهم ، أو ربما خارج العمل .

ناقش احتمال تفويض المهمة إلى الشخص المختار . وإذا كنت تعمل وفق نظام يتضمن تقويماً ووضع أهداف ، فإن هذا الإجراء يمكن أن يتم في المقابلة الخاصة بالتقويم.

### حوار للعمل

يتحقق تفويض المهمة من خلال ما سماه "مايكل وولتشيك" "حوار للعمل" . فمثل ذلك الحوار يحوّل الإمكانية إلى واقع بترجمة النوايا والخطط إلى نتائج قابلة للقياس . يتكون الحوار للعمل من حوار نشط بين الطلب والوعد . إذ يقدم المدير الذي ينوي التفويض طلباً مثل :  
"اطلب منك أن تعمل س"

- \* حدّد موعداً زمنياً لإنهاء العمل أو المهمة .
- \* حدّد شروط الرضا أي المعايير والأهداف التي يجب أن تتحقق ، كيف ستراقب التقدم وتتفقد النجاح .
- \* وضع للمفوض بأن لديه أربع استجابات ممكنة :
- ١- يمكن أن يقبل الطلب ويلتزم به : "أعد بأنني سأعمل (س) بحلول (ص) من الوقت .
- ٢- يمكن أن يرفض ، فالطلب ليس أمراً . وعليه ، يجب أن يكون حراً بأن يقول "لا" لكن يجب أن تكون عواقب الرفض واضحة في ذهنه في الوقت نفسه .
- ٣- يمكنه أن يلتزم بأن يلتزم لاحقاً . "سوف أرجع إليك بحلول ..... " حيث سأعطيك إجابة محددة" .
- ٤- يمكنه أن يقدم عرضاً مقابلاً . "لا أرغب في عمل (س) ، لكنني أرغب في أن أعد بعمل (و) (أو ربما جزء من (س) بحلول ..... " .
- يترتب على هذا الحوار التزام واضح من قبل المفوض بالعمل. أي بالمهمة المنوي تفويضها أصلاً، أو بجزء منها أو بمهمة أخرى ، أو بالرفض .

وعند قبول مسؤولية مفوضة حديثاً ، فإنه يجب على المفوض أن يتأكد من ثلاثة عناصر في عمله :

**\* الأهداف**

يجب أن تكون الأهداف العامة والأهداف الخاصة وشروط الرضا والمواعيد النهائية واضحة.

**\* السياسة**

ونعني بذلك القوانين والأنظمة . يجب أن تتمشى الطريقة التي تُنفذ بها المهمة مع أية إرشادات قانونية أو تعاقدية أو نظامية تعمل وفقها المؤسسة .

**\* حدود السلطة**

يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي ، بما في ذلك السلطات التي لديه للتعاقد مع موظفين أو استخدامهم ، وسلطته المالية والمصادر المتوافرة لديه ، ووصوله إلى المعلومات ، وسلطته في اتخاذ قرار بدون الرجوع إلى آخرين.

وأخيراً ، يجب على المدير أن يثق بقدرة المفوض على أداء المهمة . وضّح له بأنك سوف :

- \* تقدّم أي دعم تعتبره أو يعتبره هو ضرورياً .
- \* تموّل أي تدريب ربما يكون مطلوباً .
- \* تكون متوافراً لتقديم النصح والاستشارة .
- \* تجعل تفويض المهمة علنياً .

هذا ويعتبر آخر التزام حيويّاً إذا أردنا للمفوض أن يقوم بالمهمة بشكل فاعل . فالأفراد سيظهرون ، على الأرجح، تعاوناً برغبة وحماس إذا عرفوا بشكل مسبق بأن سلطة المهمة قد فوّضت . وإذا كانت هناك مهمة ما يتم إسنادها لآخرين بصفة دائمة فتذكّر بأن تحذفها من وصفك الوظيفي وأن تضيفها للوصف الوظيفي الخاص بالمفوض .

## تبادل الأهداف

إن الكثير من خطط العمل الناتجة عن قرارنا سوف لا تُنجز بدون مساعدة الآخرين . ولذا ، فإننا سنحتاج إلى كسب تعاون ليس فقط مديرنا أو الراعي أو الفريق أو المرؤوسين بل سنحتاج أيضاً إلى تعاون الفرق أو الأقسام الأخرى .

هذا ويمكننا أن نتواصل مع الأقسام الأخرى بطرق عديدة

منها :

- \* عقد حوارات على الهاتف أو من خلال القيام بزيارات .
  - \* إعداد مجموعات عمل لجميع الأقسام أو فرق تضم مختلف التخصصات (على أن نتأكد من قيادة وإدارة هذه الفرق بشكل مناسب تماماً كالفرق الاستشارية) .
  - \* ابتعاث أو ضم موظفين إلى الأقسام الأخرى .
  - \* عقد اجتماعات إدارية واجتماعات لمختلف الأقسام والتخصصات إضافة إلى جلسات تدريبية .
- لقد أخذت الكثير من المؤسسات تتحول إلى أسلوب إدارة المشاريع كوسيلة لمجابهة تحدي اقتحام الحواجز المقامة بين الأقسام المختلفة . كذلك يعتبر العمل الجماعي المشتمل على جميع الوظائف والتخصصات ضرورياً إذا أرادت المؤسسة أن تصبح أكثر انسجاماً مع احتياجات عملائها . إذ إن من أكثر الشكاوى التي تتكرر على ألسنة العملاء هي أن يسار المؤسسة لا يعرف على ما يبدو ما يدور في يمينها - وخصوصاً عندما تخضع لعملية تغيير .
- إن تنفيذ القرار يعني استحضار جميع أهداف الأقسام معاً وخلق شبكة من الدعم من أرجاء المؤسسة كافة .

### جدول تدعيم الأهداف

جدول تدعيم الأهداف وسيلة واضحة لتحسين التواصل مع المدراء الآخرين والمواءمة بين أهداف الأقسام المختلفة وتسجيل الموافقة على الدعم .

الجدول ذاته يرسم الأهداف مقابل الدعم الذي ستحصل عليه من جميع الأقسام . ويُرفق مع الجدول مجموعة من الصفحات تحتوي على :

- \* تفاصيل عن أهداف كل قسم (قسم واحد لكل صفحة) .
- \* قوائم بالدعم الذي سيقدم من قسم إلى آخر بالنسبة لكل هدف ، مرقمة بشكل يتفق مع الأقسام الموجودة في الجدول .

ولكي تكمل الجدول ، اتبع "تمرين دعم الهدف"

- ١- ضع الأهداف والإجراءات المتضمنة في تطبيق قرارك .
- ٢- حدّد الأهداف التي تحتاج إلى مساعدة المدراء أو الأقسام الأخرى . كم من المساعدة تحتاج ؟
- ٣- اشرح الأهداف لزملائك إما من خلال اجتماع مشترك أو اجتماع فردي .

## جدول دعم الأهداف

قسم د	قسم ج	قسم ب	قسم أ	
١٠٠٨	١٢٠١٩٠١	١٦٠٤٠٣	(أهداف أ انظر ص ٢)	قسم أ
٢٠	٩	(أهداف ب انظر ص ٣)	١١٠٧٠٢	قسم ب
صفر	(أهداف ج انظر ص ٤)	١٨٠٣	١٣٠٦٠٥	قسم ج
(أهداف د انظر ص ٤)	٩	١٧٠٥٠٣	صفر	قسم د

٤- اتفق مع كل زميل على الدعم الذي ستحصل عليه منه :

إجراءات محددة ، أهداف ومواعيد زمنية.

٥- زملاؤك أيضاً لديهم أهداف تحتاج إلى دعمك . شجعهم

على شرح هذه الأهداف واتفق معهم على الدعم الذي

يمكنكم أن تقدموه لبعضكم بعضاً . ولا تخش أن تتفاوض

على ذلك .

٦- أعمل على تسوية الأهداف غير المنسجمة أو الدعم



المضاعف وارجع إلى المستوى التالي في الإدارة إن لزم الأمر.

٧- حدّد موعداً للمراجعة .

سرعان ما يصبح تمرين دعم الهدف كجزء من المعايير الإجرائية للفريق الإداري . إذ إن كل قرار جديد سيشكل جزءاً من المراجعة والتحديث المنتظم للجدول .

إن استخدام الجدول ينطوي على عدة فوائد منها :

\* يصبح لدى كل مدير فكرة أوضح عن أهداف زميلة .

\* يلتزم كل مدير بتقديم دعم محدّد وبتوقع دعم من الآخرين في المقابل .

\* جميع الأطراف توفر وقتاً . إذ يدعى إلى الاجتماع أولئك المعنيون بهدف معين بدلاً من دعوة أعداد كبيرة دون أن يكون هناك حاجة لذلك .

\* يمكن أن يستخدم مدير المدراء الجدول لتفقد الطاقات الاحتياطية أو الزيادة في نصاب العمل . حيث سيحث المدير الذي يقول بأن لديه وقت لمعالجة مشاكله فقط على مزيد من التعاون ، وسيحث المدراء الأكثر استرخاء على

تقديم العون والمساعدة .

- \* يمكن أن يساعد الجدول في إنكفاء الأهداف ووضع أهداف واضحة عند التقديم أو مراجعة الأداء .
- \* يمكن للمدراء أن يضعوا ميزانياتهم على نحو أكثر فاعلية من خلال الموافقة على الإسهام بشيء قابل للقياس كالدعم. فالهدف الذي يتطلب ميزانية (س) من الدولارات يمكن تحقيق ٠.٨٪ منه بمساهمة قسم (أ) و ٥١٪ بمساهمة قسم (ب) و ٥٪ بمساهمة (ج) .
- \* لا حاجة لتطبيق التمرين على القسم كله . حتى أن المدراء لا يحتاجون إلى دعم قادتهم لتنفيذه (مع أن مثل الدعم يساعد بالتأكيد) . وعلى هذا فإن جدول دعم الأهداف دليل على التعاون بين مختلف الوظائف والأقسام .

## الفصل السادس

### التفقد

- مراقبة الأداء
- متابعة تقدّم الأفراد
- تطوير الأفراد

## الفصل السادس

### التفقد

يمكننا أن نقيس نجاح أي قرار بما يحققه من نتائج فقط .  
وتلك النتائج سيقوم بتحقيقها أفراد هم أساساً من تديرهم، فريقك ،  
الفرق الأخرى. ولكن سيحققها أيضاً موردوك وعملاؤك الداخليون  
والخارجيون . ويمكنك الحصول على قدر كبير من المعلومات عن  
الأداء والنتائج من خلال القنوات العادية كتقارير الفريق وأرقام  
المبيعات والإحصائيات . ويمكنك أيضاً أن تعرف الكثير من خلال  
قيامك بنفسك بالمرور على الأفراد والأقسام لترى كيف تسير الأمور  
عن كثب . وتستطيع أن تحكم على النتائج على النحو الأكثر فعالية  
بوضع أهداف وقياس النتائج طبقاً لها .

ومع ذلك ، فإن التفقد ليس مجرد "تفتيش" على الأفراد .  
فتفقد التقدم طبقاً للأهداف يتضمن أكثر من مجرد طلب الأرقام كل  
شهر ، تماماً مثلما أن الإدارة باستخدام جولات ميدانية أكثر من  
مجرد زيارات غير معلنة أو "تجسس" على الأفراد. فقد تكون

الإحصائيات المجردة مضلّة . وإذا ما شعر أعضاء الفريق أنك تتطفل عليهم "بلا سبب" ، فإنهم لن يعطوك على الأرجح ، المعلومات التي تحتاج إليها لتقومّ أداءهم وتقدّمهم .

سوف يحقق الأفراد نتائج ممتازة إذا كانت لديهم دافعية لتحقيقها . ولذا ، فإن جميع عمليات تفقد القرارات كتحديد مؤشرات الأداء ، ووضع الأهداف ، وقياس التقدّم ، وتحديد احتياجات التطوير تعمل على النحو الأفضل إذا أشركنا أعضاء الفريق فيها .

وعليه ، فإن تفقد قرارنا يدمج مهارات اتخاذ القرار لدينا في مسؤولياتنا الأوسع كمدراء . كما أنه يضع قرارنا في سياق عمل الفريق الذي تتولى إدارته . كذلك فإنه جزء أساسي من حلقة التعلّم . إضافة إلى أن مراجعة القرار يساعدنا في التخطيط للقرار التالي- ويحسنّ مهارتنا كصناع قرارات.

### تفقد الأداء

سوف يغير قرارك الطريقة التي يعمل بها الأفراد . وقد يكون له انعكاسات على الوصف الوظيفي والتقويم ومعايير الأداء المرتبطة بالأجور أو العلاوات . وسوف يتحدّد نجاح القرار من خلال عوامل كثيرة . كما أن تفقد مدى نجاحه لن يكون فاعلاً ما لم تكن

لديك طريقة ما لتعرف بموضوعية ما يحدث . وعليه ، فإن تفقد الأداء عبارة عن عملية مقارنة ما يحدث بنقاط واضحة مستهدفة .  
من المهم جداً أن نتمكن من تنفيذ المقارنة بطريقة قابلة للقياس . وما لم تكن لدينا مقاييس موضوعية ، فإنه لن يكون باستطاعتنا أن نتفق على مدى تقدّمنا أو نجاحنا في تحقيق الأهداف . ويجب أن تكون هذه المقاييس مرتبطة مباشرة بأهدافنا من اتخاذ القرار . وبما أننا لا نستطيع أن نقيس سوى ما يحدث ، فإنه يتعين علينا أن نقيس النتائج والسلوك ، أي ما يعمله الأفراد ويحققونه لا شخصياتهم أو اتجاهاتهم .

"إذا لم تكن تعرف إلى أين تسير ، فإنك ربما تنتهي إلى

مكان آخر"

"لورنس ج. بيتر"

ابدأ أولاً بطرح السؤالين الأساسيين التاليين:

\* "ماذا أحاول أن أحقق" ؟

\* "كيف سأعرف بأنني حققت ذلك" ؟

إن الإجابة عن السؤال الأول سوف تحدّد هدفك ، في حين

أن الإجابة على السؤال الثاني ستساعدك في تحديد مجالات

النتائج الأساسية التي يمكنك أن تقيس التقدم فيها .  
يمكن تعريف الأهداف بأنها وجهات عامة تريد أن تسافر  
فيها . وهي شبيهة بالاتجاهات من حيث وصفها للحركة (بخلاف  
الوضع المستهدف الذي يعتبر محطة الوصول المطلوبة) فزيادة  
الأرباح إلى أقصى حد ممكن ، وتقليل الهدر إلى أدنى حد ممكن،  
والاستخدام الأمثل للأجهزة والمعدات كلها أمثلة على الأهداف بهذا  
المعنى .

تُعرف مجالات النتائج الأساسية بأنها تلك المجالات التي  
ترغب فيها في تحسين الأداء . وهي المجالات التي يجب أن تعكس  
أنشطة عملك والغايات العامة للمؤسسة بما في ذلك رسالتها  
وفلسفتها وسبب وجودها . وتنطوي هذه المجالات على فوائد عديدة :  
فهي ستساعدك على وضع أهداف ، وقياس تقدم الأفراد طبقاً لها ،  
وتحدد فرصاً لتنمية مهاراتهم . وقد تكون هذه المجالات عنوانات  
جدول الأعمال في اجتماعات الفرق أو في مراجعات الأداء . وربما  
لن تحتاج لأكثر من ستة مجالات في هذا السياق .

### مجالات النتائج الأساسية

بعض الأمثلة من مؤسسات مختلفة .

جودة المنتج : التكاليف ، وقت الإنتاج ، مشاركة الموظفين ،

إرضاء العملاء

(مصنع أغذية) .

قيمة الأسهم : جودة المنتج ، فعالية الإنتاج ، الهدر ، وقت

التسليم ، إرضاء العملاء ،

(مصنع سيارات) .

جودة الخدمة : التكاليف ، الأداء طبقاً للجداول ، السلامة ،

الاهتمام بالعملاء .

(شركة نقل عام) .

القيادة : نوعية الخدمة ، وقت معالجة الطلب ، عمل الفريق ،

العوائد على الاستثمارات

(جمعية إسكان) .

سوف يكون من المهم أن تحدد هذه العنوانات بعبارات

خاصة بمؤسستك أو فريقك . بمعنى أنه يجب أن يعرف الجميع بما

فيهم أنت ! ما تعنيه بها .



هذا ويمكننا أن نقيس التقدم في مجالات النتائج الأساسية من خلال استخدام مؤشرات الأداء . وهي عبارة عن معايير تخبرنا بما نقيسه كي نحدد أو نرصد تقدمنا أمام الأهداف.

### مؤشرات الأداء

(وبعض الأمثلة)

\* نسب مئوية / نسب عادية

يجب أن تصل نسبة الحضور إلى ٣,٧٩٪

\* عدد مرات الحدوث

اعقد عشرة اجتماعات في السنة كحد أدنى لمراجعة الأهداف.

\* المعدلات

حقق معدل ٠,٧٪ وحدة إنتاج في العام .

\* الوقت

استجب لجميع النداءات أو الطلبات خلال (٣) ساعات .

\* المنع

يمنع إلغاء أية خدمة بسبب النقص في قطع الغيار .

\* المعايير الخارجية

حقق التقرير التنفيذي المطلوب للصحة والسلامة .

بعد أن تكون قد حدّدت كيف ستقيس النجاح في تحقيقك لأهدافك ، فإنه يمكنك أن تضع نقاطاً مستهدفة . وهذه عبارة عن نقاط ثابتة وقابلة للقياس يمكنك أن تستهدفها في متابعتك للأهداف . وأحياناً ، يقاوم الأفراد فكرة وضع نقاط مستهدفة ربما لأنه تُعطى أهمية كبيرة لها كعلامات على النجاح أو الفشل- ولأن المكافأة غالباً ما تُبنى عليها .

وعليه ، يجب أن نبقى وضع نقاط مستهدفة ضمن حدود المعقول . فإذا أردنا أن نقيس التقدّم ، فلا بد أن يكون لدينا وسيلة لقياسه . وإذا أردنا أن نتقدّم ونحفز أنفسنا لتحقيق تقدّم ، فإن وضع نقطة مستهدفة قد يكون إجراءً مفيداً . وعلى هذا ، فإن وضع نقاط مستهدفة سوف يساعدك على :

\* تركيز أنشطتك .

\* قياس التحسين أو التقدّم .

\* إرساء أساس ثابت لأي مكافأة أو علامت .

\* حفز فريقك لتحقيق تفوق وانتباه أكثر للتفاصيل .

إن النقاط المستهدفة ليست مقدّسة . فما إن كنا سنحقق

هذه النقاط أم لا ، فإن ذلك لا يعتمد على أدائنا فحسب، بل يعتمد

أيضاً على عوامل أخرى خارج نطاق سيطرتنا . وما نحتاج إلى معرفته بحق هو ما إن كان الأفراد يتحركون في الاتجاه الصحيح أم لا . بمعنى ما إن كانوا يواصلون تركيزهم على الأهداف أم لا . وهنا يمكن للنقاط المستهدفة أن تساعدنا في إصدار هذا الحكم . غير أننا قد نضحي بالتحسينات في الأداء في غاية السهولة في سبيل النقاط المستهدفة . بمعنى أننا سنحطم دافعية الأفراد لتقديم أداء أفضل في سبيل الملاحقة المستمرة للأرقام .

وعليه، يتعين علينا أن نضع نقاطاً مستهدفة ستشجع الأفراد على الإنجاز . ويجب ألا تصبح هذه النقاط المستهدفة عبئاً بسبب صعوبتها البالغة أو تفصيلاتها الكثيرة . ويمكننا بناءً على هذه النقاط أن نراجع الأداء والذي بدوره يسمح لنا بتقويم كفاءة الأفراد ونعني بذلك المهارات والسلوكات والاستعدادات اللازمة لأداء المهمة . وعندئذٍ ، يشكّل ذلك التقويم نقطة الانطلاق لتنمية وتطوير الأفراد .

### كيف نرسخ مراجعة الأداء

مراجعة الأداء نظام رسمي أو منهجي لتفقد التقدم طبقاً لنقاط مستهدفة . وسوف تساعدك الخطوات العشر التالية على وضع

إجراء مراجعة ينطوي على عدد كبير من الفوائد حيث سيساعدك في إدارة الأداء وفي حفز أعضاء فريقك وفي تطوير كفاءتهم . وقد تكون المؤسسة التي تعمل فيها قد اتخذت عدداً من هذه الخطوات من قبل . فعلى سبيل المثال ، ستشير جملة الغاية إلى كيف تنسجم أهدافك مع الغايات العامة . وتعتبر تقارير الفريق نظاماً قيماً لتبادل الأهداف ومراجعة الأداء . ومن المهم أن تشرك أعضاء فريقك في كل خطوة ما أمكن ذلك . وفيما يلي خطوات إعداد مراجعة الأداء :

- ١- حدّد الهدف من الإجراء الذي قررت أن تتخذه .
- ٢- حدّد أيّاً من أهداف الفريق ستسهم في تحقيق هذا الهدف : الاتجاه الذي ستتحركون فيه كفريق .
- ٣- حدّد مجالات النتائج الأساسية التي توجد تلك الأهداف ضمنها .
- ٤- حدّد مؤشرات الأداء التي ستقيس بها التقدم نحو الأهداف . ضع نقاطاً مستهدفة واجعلها منسجمة مع مقاييس مكافآت أو علاوات الفريق بقدر الإمكان .
- ٥- أعد الخطوات من (٣-٤) بالنسبة للأفراد . وتأكد من

عدم وجود تداخل في مسؤوليات العمل وأن خطوط الارتباط ، والدعم والتنسيق واضحة .

٦- ضع إجراءات المراجعة :

- اعقد اجتماعات منتظمة للفريق لتبادل الأهداف والنقاط المستهدفة والتغذية الراجعة بشأن الأداء ولتعزيز قرارك الأصلي .

- قم بجولات ميدانية لترى ما يحدث حال حدوثه وتفقد التقدم بشكل غير رسمي .

٧- حدّد الكفاءات الضرورية لتنفيذ العمل . ونعني بذلك السلوكات ، المهارات ، والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد لمتابعة الأهداف وتحقيق النقاط المستهدفة .

٨- قارن هذه الأهداف والنقاط المستهدفة مع مجالات النتائج الأساسية ومؤشرات الأداء كي:

- تتفقد فعالية المؤشرات .

- تحسّن الوصف الوظيفي .

- تواءم النمو أو التطور الشخصي مع احتياجات العمل .

٩- حدّد الكفاءات التي يملكها أعضاء الفريق . وقد تكون

هناك حاجة لأعضاء جدد إذا كان قرارك يتطلب كفاءات جديدة تماماً .

١٠- ضع برنامج تطويري لأعضاء معينين في الفريق لتنمية مهاراتهم .

١١- نظم فرص التدريب والتعليم والحصول على خبرات وغير ذلك من أساليب التطوير . وقد تحتاج إلى تدريب نفسك في المجالات التالية :

- وضع الأهداف .

- وضع نقاط مستهدفة .

- تدريب الأفراد وتقويمهم .

- بناء الفرق .

- مراجعة تقارير أو أداء الفريق .

من المهم أن تشرك أعضاء فريقك في كل خطوة من

الخطوات السابقة بقدر الإمكان لا أن تكتفي ببساطة بإخبارهم بما

قررت أن تتفقد . اسأل عن الأهداف التي يضعها الأفراد لأنفسهم

في العمل ، وتفحص كيف تنسجم هذه الأهداف مع أهدافك

والأهداف العامة للمؤسسة . واسأل أيضاً عن الإسهام الذي يمكن

### تفقد الأداء

ما هو هدفك ؟

حدّد مجالات النتائج الأساسية .

ضع مؤشرات أداء ضمن كل مجال من مجالات

النتائج الأساسية

ضع نقاطاً مستهدفة

راجع الأداء طبقاً للنقاط المستهدفة

قوم وراجع الكفاءات

ضع خطة تطوير

للأفراد أن يقدموه لتحقيق تلك الأهداف . استخدم معرفتهم بالعملاء والأنظمة والإجراءات وكيفية أداء العمل على أفضل نحو . وكذلك ركّز على التحسينات التي صمّم قرارك لإحداثها . وإذا كنت تشاورت مع الأفراد في فترة مبكرة من عملية اتخاذ القرار، فإن التشاور معهم بخصوص المراجعة سيكون أسهل كثيراً .

إن الحصول على مثل هذه المشاركة من جانب أعضاء فريقك لا يتطلب مهارات إدارية فحسب بل يتطلب قيادة أيضاً .

بمعنى أنه يجب تمكين الأفراد من الإسهام في عملية مراجعة الأداء .  
فنحن عادة نتبنى التحديات التي نشارك في وضعها . وفي الوقت  
نفسه ، فإن مهمتك تتمثل في إدارة العملية ليس من خلال الاستجابة  
للأرقام والإحصائيات فحسب لكن أيضاً من خلال المبادرة بوضع  
المهمة وتوضيح السياق وتشجيع الأفراد على عمل ما بوسعهم .  
"المدراء ينجزون المهمات ويتحملون المسؤولية لكن القادة  
يؤثرون على الآخرين ويترجمون الرؤية إلى عمل ملموس".

"وارن بنيس"

احذر أن تدير مؤسستك بالأرقام . فمؤشرات الأداء هي  
بالضبط مؤشرات أداء ليس أكثر. ولذا لا تقع في إغراء استخدامها  
كوسيلة لفرض تحسينات في الأداء. وعلى نحو مماثل، احذر أيضاً  
من أسلوب الإسقاط أو التداعي. فأنت عندما تتخذ قراراً ، فإنك  
تختار وتلتزم بمسار عمل معين . ولذا لا تحاول أن تعرض الوضع  
للخطر بأن تدخل التنفيذ بشكل آلي في الأهداف والنقاط المستهدفة  
التي أملتها الإدارة العليا . بل يجب أن تشرك الأفراد في وضع  
أهدافهم ، لا أن توزع سلة من أهداف الإدارة العليا على الأفراد  
بالتساوي . وإذا كان ذلك ضرورياً فترجم أهداف الإدارة العليا إلى



لغتك الخاصة ولغة الفريق كي يعرف الأفراد علاقتهم بها .

### اختيارات المفردات المناسبة

قد تسبب لغة مراجعة الأداء الكثير من الارتباك . فما هو الفرق بين الهدف والنقطة المستهدفة والغاية ؟ هل النتائج الأساسية هي المقاييس الأساسية نفسها ؟ أم هل أن المقاييس الأساسية هي في الحقيقة مؤشرات أداء ؟

إن مثل ذلك الارتباك قد يزداد سوءاً عندما يستخدم أفراد من مؤسسات مختلفة- أو من أقسام من المؤسسة المفردات نفسها بطريقة مختلفة . فالهدف الإستراتيجي على مستوى قسم معين قد يصبح مجموعة أهداف في قسم آخر .

استخدم لغتك الخاصة ولا تحاول أن تدخل عليها مجموعة جديدة من المصطلحات بدون ضرورة، فالارتباك الناتج عن المفردات قد يخلق شكاً في الأفراد الذين يستخدمونها ، والخداع أو الانتهازية يتغذى على الشك . وإذا كان لدى مؤسستك برنامج شامل للجودة ، فإنها ربما تستخدم الكثير من مفردات إدارة الأداء . وإذا لم يكن لديك مثل هذا البرنامج ، فوضح المصطلحات التي تستخدمها لتتأكد من أن كل فرد يعرف ما تتحدث عنه .

بالنسبة للمصطلحات التي نستخدمها في هذا الكتاب مثل الهدف ، مجالات النتائج الأساسية ، مؤشر الأداء ، النقطة المستهدفة ، الكفاءة فإن لها دلالات أخرى في ظروف أخرى مختلفة. ولذا استخدم ما هو مناسب لوضعك متذكراً بأن مراجعة الأداء تعني أن تعرف إلى أين تتجه ، وأين تريد أن ترى التحسّن ، وكيف تنوي أن تقيس ذلك التحسّن ، والشيء الذي ستتحدى نفسك بتحقيقه في طريقك نحو النجاح .

### الهدف

إلى أين تريد أن تتجه . الاتجاه الذي تريد أن تسافر فيه . ويعبرُ عنه بعبارات الحركة لا النتائج مثل : نزيد إلى أقصى حد ممكن ، نقلل إلى أدنى حد ممكن ، نحسّن على النحو الأمثل .

### مجالات النتائج الأساسية

أين نريد أن نرى النجاح أو التحسين . وأحياناً تعرف بالمقاييس الأساسية أو العنوانات الأساسية ، أو القيم الأساسية.

### مؤشر الأداء

وهو الطريقة التي نقيس بها نجاحنا في متابعة أهدافنا في مجالات النتائج الأساسية .

### النقاط المستهدفة

وهي نقاط على طريق النجاح . وتعرف أيضاً بالأهداف أو المعالم . وهي قابلة للتحديد والقياس بلغة مؤشرات الأداء .  
الكفاءة

السلوكات والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة أو العمل أو لمتابعة الأهداف وتحقيق النقاط المستهدفة .

### وضع نقاط مستهدفة

كمدیر أو كصانع قرار ، تتخذ قرارات كجزء من سعيك لتحسين الأداء . والنقاط المستهدفة عبارة عن محطات على طريق رحلتك تعلمك ما إن كنت تسير في الاتجاه الصحيح وبالسرعة المناسبة .

وعليه ، فإن وضع نقاط مستهدفة نشاط عادي . ونظراً لأنك ستمارسه في كثير من الأحيان، فإنه من المعقول ألا تضع كثيراً من هذه النقاط . عد إلى قرارك وراجع أهدافك واسأل ما تحتاج لأن تعرفه لتقوم مدى نجاح القرار في تحسين الأداء .

ابدأ بطرح الأسئلة التالية قبل أن تضع النقاط المستهدفة :

\* ماذا نحاول أن نعمل ؟

- \* من هم الأفراد المعنيون ؟
- \* ماذا بالتحديد يتعين علينا أن نعمل لتحقيق هدفنا ؟
- \* ما هي مسؤوليات العمل بالنسبة لـ :
  - لي .
  - الفريق ككل .
  - الأشخاص الآخرين بما في ذلك الفرق والأقسام الأخرى  
والعملاء أو الموردون.
- \* ما هي المواعيد الزمنية النهائية ؟
- \* أي الأهداف على مستوى المؤسسة يدعمها هذا القرار  
(قد يدعم أكثر من هدف) .
- \* أي من أهداف عملائنا ندعم بهذا القرار ؟
- \* كيف سنقيس النجاح ؟
- يجب أن تكون النقاط المستهدفة مشتملة على الخصائص

التالية :

- \* محددة ،
- \* قابلة للقياس ،
- \* متفق عليها مع صاحب العمل ،

\* واقعية ،

\* محدّدة بزمن .

وبصفة أساسية ، فإنه يجب أن تكون النقاط المستهدفة مشتملة على هذه الخصائص ولاسيما بالنسبة لمن سيقومون بتنفيذها . فالهدف القابل للقياس بالنسبة لك قد يبدو هدفاً غامضاً جداً بالنسبة لشخص آخر . وقد يكون الهدف القابل للإنجاز بالنسبة لشخص ما بمثابة كابوس لشخص آخر . وعليه ، يجب أن يعرف الأفراد على الأقل كيف ولماذا تضع نقاطاً مستهدفة لهم . والأفضل من ذلك كثيراً هو أن تحاول إشراكهم في وضع الأهداف وأن تشرح لهم كيف تنوي أن تتفقدتها .

ينطوي إشراك الأفراد في وضع نقاطهم المستهدفة على

فوائد كثيرة منها :

\* ستكسب ، على الأرجح ، تعاونهم الضروري لإحراز

النجاح .

\* صاحب العمل يعرف أكثر من غيره عن العمل أو المهمة

التي يمارسها .

\* سيتبنى صاحب العمل ، على الأرجح ، التحدي الذي

ساعد في وضعه أو إعداده .

\* سوف تساعد المشاركة الجماعية في الحفاظ على

علاقات طيبة بين الموظفين .

لا تحاول أن تضع نقاطاً مستهدفة كثيرة في وقت واحد .

بل ركّز على ما سيساعد في نجاح قرارك . أي ركّز على ما هو أهم

وأكبر وأكثر إلحاحاً . وقس فقط ما سيبيّن النجاح في تلك النواحي .

كذلك كن دقيقاً تماماً لتتجنب الخلاف بشأن ما إن كان قد

تم إصابة الهدف أم لا . وأيضاً قس النتائج لا المعطيات أي قس عدد

الوحدات المنتجة لا عدد الساعات المصروفة على سبيل المثال .

واجعل المواعيد الزمنية قصيرة ما أمكن وحسب طبيعة الهدف .

وانظر في المواعيد الزمنية المجزية لإعطاء صاحب العمل فرصة أكثر

للوفاء بها .

يجب أن تعمل الأهداف الحقيقية بالنسبة للأفراد

الحقيقيين على حفزهم لتقديم أداء أفضل . لذا :

\* حدّها بدلالة مجالات النتائج الأساسية .

\* اجعلها قابلة للإنجاز لكنها مثيرة للتحدي أيضاً .

\* ضع أهدافاً في المجالات التي يملك صاحب العمل

- سيطرة عليها .
- \* وضع كيف تدعم الأهداف العامة والأهداف العليا للمؤسسة .
- \* أشرك صاحب العمل في وضعها .
- \* ضع جدولاً زمنياً واقعياً .
- \* ركز على أي شيء يحسّن الأداء لا على الأنشطة الروتينية فقط .

أحذر من تغيير الأهداف بشكل مفاجئ . كما في حالة حدوث أزمة ، على سبيل المثال ، أو لسبب غير ظاهر لصاحب العمل . ولكن لا مانع أبداً من أن تغيّر هدفاً إذا تبين مع الزمن أنه غير واقعي ، أو إذا تضافرت ظروف خارجية لجعله غير قابل للإنجاز .

### التغلب على المقاومة

إشراك الأفراد في وضع الأهداف ومراجعة الأداء سيخلق دائماً إمكانية المقاومة . فإذا أصبح التغيير غير قابل للتنبؤ بنتائجه وأخذ الأفراد يشعرون بشكل متزايد بعدم الأمان، فإن أي تغيير وأي قرار يؤثر عليهم يمكن أن يغذي شكهم ودفاعيتهم .

قد يشعر بعض الموظفين بأن عملهم لا يمكن أن يُقاس

بالأرقام ، أو أن عملهم يعتمد على الآخرين بالكامل . ومن الأمثلة على ذلك موظفو الاستقبال ، موظفو السنترال ، أو موظفو خدمة العملاء ، موظفو خط الإنتاج الذين يجمعون أجزاء لبرنامج معد مسبقاً . وهناك آخرون سيعتاشون على الفوضى والارتباك، حيث إنهم في اللحظة التي يرون فيها الآخرين غير متأكدين من المهمة أو مرتكبين بسبب المصطلحات ، فإنهم سينتهزون الفرصة لزيادة عداوتهم . وآخرون أيضاً يرون المبادرات تأتي وتذهب فتحصنوا لحماية أنفسهم من آخر صرعات الإدارة .

إن مثل تلك المشاعر تظهر ، على الأرجح ، في النقاشات الجماعية أكثر من ظهورها في الحوارات الفردية ويتم تعزيزها بتراكم الملاحظات . وقد يتحول اجتماع الفريق بسهولة إلى "جلسة تظلم" غير منضبطة يكون ضررها أكثر من نفعها .

ولذا كن مستعداً . فإذا كنت تقود اجتماعاً يُخشى أن يتحول إلى منتدى للمقاومة الجماعية فسلح نفسك بمجموعة من المبادئ الإرشادية التالية :

\* اجعل الهدف من الاجتماع واضحاً منذ البداية . حيث تكتبه في مكان بارز وتستعد للعودة إليه باستمرار . ثم



- تحدّ الأفراد بأن يوضحوا علاقة ملاحظاتهم بأهداف الاجتماع.
- \* تذكر بان مهمتك هي أن تضبط النقاش . ولذا لا تنساق إلى دوامة عاطفية .
- \* لا تقاطع الآخرين قبل أن يكملوا حديثهم .
- \* اصنع للنقاط التي يقدمها الأفراد واعرضها على لوحة بارزة .
- \* أوقف الأفراد عن التحدث عن أشخاص آخرين لم يحضروا الاجتماع . وأصر على أنهم غير موجودين وأنه يمكن فقط التحدث عن الأهداف .
- \* لا تقع في إغراء المجادلة أو مناقضة الآراء أو التعميمات بشأن ما "يعملونه" أو بشأن ما يحدث دائماً ، والجواب المناسب على مثل تلك الملاحظات هو ، "إنن ماذا نحاول أن نعمل ؟"
- \* حول الشكاوى إلى أهداف بأن تطلب من الأفراد إعادة صياغتها على شكل جمل "كيف يمكن..." ثم اكتبها على اللوحة واعرضها لهم .

\* أعد أسئلتك للمجموعة مرات عديدة ، "ماذا نحاول أن نعمل ؟" "ماذا يمكننا أن نعمل بشأن ذلك؟" ، "ما علاقة هذا بأهدافنا؟"

يمكن معالجة الارتباك والشك على أفضل وجه بأن تلتزم بالتحديد . بمعنى أنه يجب أن يعرف الأفراد ماهية الإسهام المطلوب منهم أن يقدموه ، وكيف سيسهم إسهامهم في تحقيق الأهداف العامة . وعليه ، فإن مراعاتك بأن تكون الأهداف واضحة تماماً هو الطريقة الوحيدة لتحقيقها . وإذا شاورت الموظفين بشكل حقيقي وصادق طالباً اقتراحاتهم وداعياً إياهم للمشاركة في العملية ، فإن الكثير من مقاومتهم ستبتدد .

"لا يستطيع الموظف أن يتحمل المسؤولية بلا معلومات . لكن مع وجود المعلومات فإنه لا يستطيع أن يتجنبها".

"جان كارلزون"

ركّز على العمل . فالمقاومة لمبادرة ما غالباً ما تتركز على ما حدث في الماضي ، وبالتحديد على ما فعلوه ، ونعني بذلك الإدارة العليا ، والفرق الأخرى ، ومدراء الأقسام ، وموظفي السنترال ، والمهندسين أو مندوبي المبيعات الذين لا يجلسون في مكاتبهم ،

والعملاء ؛ والموردين ، الشركات المنافسة ... اصرف اهتمام  
المجموعة بعيداً عما فعله الآخرون أو يفعلونه الآن لتوجهه نحو "ما  
سنفعله في المستقبل" .

يجب أن تكون حساساً ومتجاوباً مع شكاوى الموظفين ،  
بمعنى أن إظهارك بأنك تتفهم تظلماتهم وشكاواهم يمكن أن يفيدك  
في كسبهم إلى جانب أفكارك . غير أنه ستأتي مرحلة في "جلسة  
التظلم" حيث يتعين عليك أن تبدأ بالسؤال بإصرار ولكن بهدوء :  
"إن ماذا سنعمل ؟" وبهذه الطريقة ، فإنك ستحول الاهتمام من  
"رواية القصص" الضارة والشكاوى غير المجدية نحو الالتزام  
والموافقة . فمن خلال عرضك بأن شيئاً ما يمكن إنجازه ، فإنك  
تعطي الأفراد أملاً بأن لديهم قدرة على تغيير الأشياء ، ومن خلال  
الموافقة على طرق لقياس ما يعملونه ، فإنهم يبدوون بالشعور بأنهم  
أقل اتصافاً برد الفعل وأكثر اتصافاً بالفعل أو المبادرة .

وبالتحديد ، فإنه يجب عليك أن تكون مستعداً لاعتراضات

مثل :

\* إن هذا القرار يجعلنا نعمل بجد أكثر دون الحصول

على أجر إضافي .

- \* إنك تعطينا مسؤوليات إدارية غير مدرجة في وصفنا الوظيفي .
  - \* إن هذا بمثابة طريقة جديدة لتوجيه اللوم لنا .
  - \* نعمل هذا دائماً بهذه الطريقة- لماذا يتعين علينا أن نغيرها ؟
  - \* هذا سيضيع وقتنا في عمل أشياء غير مهمة .
  - \* الإدارة تغيّر الأهداف مرة ثانية .
- سجل هذه النقاط وغيرها ثم غير مجرى النقاش بطرح السؤال التالي : "ما هي النقاط الأربع أو الخمس التي ستخبرك ما إن كنت قضيت أسبوعاً جيداً أو أسبوعاً سيئاً ؟
- ومن الأجوبة العادية على هذا السؤال ما يلي :
- \* لم تكن لدي أية شكاوى .
  - \* كان لدي شكاوى أكثر من أي وقت مضى .
  - \* لقد كنا مضطرين لتغيير جدول الإنتاج وسط الطريق مما جعلنا نهدر وقتاً ومصادر .
  - \* لقد كان المهندس بطيئاً في إصلاح المعدات مما اضطرني للعمل الإضافي لتنظيف المعدات الاحتياطية.

\* لقد حصلنا لأول مرة على رضا العميل بنسبة ٨٠٠٪ .  
\* كل عملية تسليم تمت خلال (٢٤) ساعة .  
يشير الأفراد حالياً إلى النتائج عند تقويم الوقت . وعليه  
فإن الأوقات السعيدة والأوقات التعيسة ترتبط دائماً بالنتائج التي  
يمكن قياسها بطريقة ما . كما أنها سترتبط عادة أيضاً بأهداف  
القسم أو المؤسسة . وأنت كمدير يمكنك أن تعرض هذه العلاقات  
وتبين كيف أن شعور الأفراد بالإنجاز يرتبط مباشرة بأهداف  
المؤسسة .

صنف الأجوبة طبقاً لمجالات النتائج الأساسية واسأل كيف  
يمكن قياس مثل تلك الإنجازات . ثم واصل لتناقش مؤشرات الأداء  
واستخدمها لوضع نقاط مستهدفة .

\* اسأل : "كيف تميز النجاح في عملك ؟"  
\* اسأل : "كيف يمكننا أن نقيس ذلك العنصر من  
النجاح؟"

\* "وضح كيف يساعد قرارك في تحقيق ذلك النجاح ؟"  
\* كيف ترتبط مقاييس النجاح هذه بالأهداف العامة ؟ لماذا  
نحن في هذا العمل ؟ ماذا نحاول أن نعمل ؟

## متابعة تقدم الأفراد

نتفقد الأداء بهدف :

- \* تقييم فعالية قرارنا عملياً .
- \* مراجعة الأداء طبقاً للأهداف .
- \* مراجعة الأهداف نفسها .
- \* وضع أهداف جديدة ، إن لزم الأمر .
- \* مساعدة الأفراد على النمو والتطور .

وهناك ثلاثة طرق رئيسة لتقويم عمل أو أداء الأفراد وهي :

المقابلات الفردية ، مراجعة أداء الفريق ، والجولات الميدانية.

### المقابلات الفردية

يجب أن تحدث المقابلات الفردية باستمرار (مرة واحدة في الشهر على الأقل) . وتعتبر الحوارات غير الرسمية مفيدة دائماً لمتابعة التقدم إذا كانت تركز على العمل لا على أحاديث الغيبة والقال والقليل . وكذلك خصص وقتاً لمراجعات رسمية.

تعتبر جلسات التقويم أكثر أنواع تلك الحوارات رسمية وهي عادة ما تعقد سنوياً أو بشكل نصف سنوي وهو الأكثر شيوعاً الآن.

حدّد وقتاً معيناً لعقد جلسات التقويم الفردي ولا تفرضها على الموظفين بشكل مفاجئ وغير معلن . واحرص بالآلا تعطي انطباعاً بأنك تتجسس باستمرار ! وأفضل طريقة لإظهار أنك تثق بالموظفين في استخدام مبادرتهم هي أن تثق بهم في استخدام مبادرتهم فعلاً .

تهدف المقابلة الفردية إلى مراجعة الأداء طبقاً للأهداف الفرعية والأهداف العامة . وليس هناك ضرورة لأن تراجع جميع الأهداف في كل مرة . إذ إن بعض هذه الأهداف سيكون أكثر إلحاحاً من غيره .

\* اسأل مسبقاً صاحب العمل ما إن كان يريد أن يتحدث عن أي شيء معين أو أن يشرح موضوعات تريد أن تناقشها . ضع جدول أعمال غير رسمي ، ولا يجب أن تكون هناك أية مفاجآت .

\* اخلق مناخاً هادئاً ومريحاً . خذ ملاحظات واطلب من صاحب العمل أن يأخذ ملاحظات أيضاً .

\* هل تم تحقيق الأهداف ؟ إذا كانت الإجابة بنعم ، فماذا يمكننا أن نتعلم منها ؟

\* وإذا لم يتم تحقيقها ، فلماذا ؟ هل كان ذلك بسبب :

- فشل الأداء بما في ذلك إدارة الوقت ، الافتقار إلى المهارات ، الافتقار إلى التركيز ؟
- فشلك في تقديم المصادر والدعم أو التوضيح ؟
- ظروف خارجة عن سيطرتك كالمرض ، العمل الإضافي ، فشل الأنظمة ... إلخ .

\* إذا لم يتم تحقيق الهدف، هل يمكننا أن نمدد الموعد النهائي أو أن نجد طريقة أخرى لتحقيقه؟ هل يجب أن نعتبره غير مهم؟

\* كيف يدير صاحب العمل الأعمال الروتينية للوظيفة ؟

\* حدد النجاحات والفشل ، وضع أهدافاً جديدة إن لزم الأمر .

\* كن بنأء وتحدث عن المستقبل بالقدر نفسه الذي تتحدث فيه عن الماضي على الأقل . وركز على النجاحات لا على الاتجاهات أو الشخصية .

\* راجع الكفاءات ونعني بذلك المهارات والسلوكات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحسين الإنجازات.

\* اسع إلى الاتفاق لضمان تحمل صاحب العمل لمسؤولية



الأهداف ، وكملاً أخيراً ، فإن لديك واجباً بأن تخبر شخصاً ما بما تطلبه منه ، غير أن الاتفاق أداة أقوى من التعليمات كمحفز .

\* اجعل الحوار قصيراً . لخص باستمرار وفي نهاية الجلسة . وكذلك راجع كيفية تطور علاقة العمل .

\* بعد انتهاء المقابلة الفردية خذ ملاحظات وأعط نسخة منها لصاحب العمل . انظر كيف يسير تطبيق قرارك ، وقاوم أي إغراء لتغيير المسار بسرعة .

أسوأ خطأ يمكن أن يرتكبه المدير هو عدم قوله "عمل متقن" "جون أشكروفت"

### مراجعة أداء الفريق

تسمح مراجعة أداء الفريق للموظفين بالاطلاع على كيفية عملهم معاً . كما تساعد الفريق في التركيز على أهدافه وتجعل الموظفين يتذكرون كيف تنسجم مسؤوليات عملهم الفردية مع الخطة العامة التي وضعت لتطبيق قرارك .

وعليه ، فإن مراجعة أداء الفريق :

\* تساعد في إدارة التغيير ،

- \* تعزز العمل الجماعي ،
- \* ترفع من مستوى التزام فريقك بقرارك ،
- \* تقلل من احتمال إساءة الفهم ،
- \* تحارب أثر الإشاعات والقال والقييل ،
- \* تتفقد المعنويات ،
- \* تبني الثقة .

وفي مراجعة أداء الفريق ، يتبادل أعضاء الفريق أيضاً الأهداف والنقاط المستهدفة وتقدم تغذية راجعة بشأن أدائه. وكقائد للفريق ، يمكنك كذلك أن تستخدم الاجتماع لإعطاء انطباعاتك حول كيفية سير الأمور ، وتربط عمل الفريق بعمل الفرق الأخرى . ويمكنك أيضاً أن تستخدمه لتسأل أعضاء الفريق عن رأيهم بما عمله !

اعقد اجتماعات مراجعة أداء الفريق بانتظام ، لا فقط في وقت الأزمات أو عندما تسير الأمور بشكل سيء . وتعتبر الاجتماعات الشهرية هي الأكثر شيوعاً . وهنا تأكد من حضور جميع أعضاء الفريق (وقد ترغب في عقد اجتماعين إذا كان أعضاء الفريق يتجاوزون العشرين عضواً ، أو إذا كان لابد من تأمين بعض الأعمال باستمرار ، أو إذا كنت تعمل على شكل نوبات) .

- \* اعقد الاجتماع في بداية يوم العمل أو النوبة .
- \* اعقد الاجتماع في أثناء ساعات الدوام الرسمي .
- \* يجب أن يتراوح وقت الاجتماع أو المراجعة ما بين (١٠-٤٠) دقيقة .
- \* اعقد الاجتماع في مكان العمل في منطقة هادئة بعيدة عن رنين الهاتف والمقاطعات الأخرى .
- \* اخلق مناخاً ودياً إيجابياً .

يجب أن تعني مراجعة أداء الفريق مراجعة لهذا الأداء بالضبط ، بمعنى أنها يجب أن تتضمن نقاشاً حول سير العمل وما يمكننا أن نفعله بشكل جماعي لتحسين الأداء . وتنطوي مثل هذه الاجتماعات على فوائد قابلة للقياس . وإذا لم تناقش فعلاً الأداء والإنتاجية والنوعية والكمية ، فإنها ستكون مجرد وقت ضائع . هذا ويجب أن تغطي هذه الاجتماعات المجالات الأربعة

التالية :

- \* التقدّم . أي إنجازاتنا ، واشمل الإنجازات الفردية إذا كان ذلك مناسباً . بين للفريق ما عملناه حتى الآن لتحقيق أهدافنا وكيف يسير تطبيق القرار . ابدأ

بالتقدم لأنه يساعد على خلق شعور إيجابي لدى  
الأعضاء .

\* السياسة (الأنظمة) . بمعنى كيف تؤثر التطورات

الحاصلة في أقسام أخرى من المؤسسة على ما نعمله .

\* الأفراد . ونعني بذلك أية أمور ذات صلة تؤثر على

أعضاء الفريق ومن شأنها أن تعزز الفريق .

\* نقاط العمل . أي ما نحتاج إلى عمله في المستقبل بما

في ذلكأية أهداف جديدة أو نقاط عمل خاصة . وإذا

كنت تقدم قراراً جديداً للفريق ، فإن هذا هو المكان

المناسب لهذا التقديم .

عندما تقدم قراراً جديداً في اجتماع مراجعة أداء الفريق ،

خطط لعرضك بعناية . كذلك تأكد بأن الفريق منظم جيداً وتوقع أية

أسئلة محتملة . وأيضاً استخدم لغتك ولغة أعضاء الفريق لا لغة

الإدارة العليا أو المؤسسة . ثم أعلن عن قرارك ووضح الأسباب

الموجبة له ، وأعط أمثلة ملموسة لتدعيم أفكارك واستخدم وسائل

بصرية لشرحها . وكذلك أجب عن الأسئلة بصدق أو رتب للإجابة

عنها لاحقاً . (هناك مزيد من النصح والإرشاد حول إقناع الآخرين

بالقرار في الفصل الخامس) .

### الجولات الميدانية

من خلال خروجك من مكتبك وقيامك بجولات على العمل يمكنك أن تلاحظ التطبيق الفعلي لخطة عملك . فما لم ترَ بنفسك لا تستطيع أن تتابع التقدم "عند حدوثه" وأن ينظر لك كشخص يحافظ على تواصل مع الآخرين .

تتيح لك الجولات الميدانية أو الإدارة من خلال الجولات الميدانية الفرصة لمناقشة الإنجازات الفردية والجماعية والأفكار والمشاكل . وتشمل فوائد هذا الأسلوب بالنسبة لك ما يلي:

\* التعرف على ما يحدث بما في ذلك رؤية وسماع الأفراد وهم يمارسون عملهم والإصغاء إلى وجهات نظرهم مباشرة.

\* الحصول على إجابات وتعليقات من الأفراد لا تظهر عادة في المقابلات أو الاجتماعات الرسمية .

\* تعزيز صورتك لدى الفريق كشخص مهتم وقريب والأهم من ذلك ملتزم بالنجاح .

\* الحفاظ على سير الأفراد بالاتجاه الصحيح مع توجيه

الشكر والثناء لهم وتشجيعهم وحفزهم .

أما الفوائد التي تعود على أعضاء الفريق جراء هذا

الأسلوب فهي :

\* توافر الفرصة للتحدث إليك مباشرة .

\* إتاحة الفرصة لهم لربط ما يعملونه بالأهداف العامة

للفريق أو المؤسسة .

إذا بدا لك أسلوب الجولات الميدانية أسلوباً إدارياً يتسم

بالتكلف والخرق ، فإنك ربما تحتاج لأن تجربيه على الفور. إذ ليس

هناك بديل يغني عن عمل اتصال مباشر وجهاً لوجه مع الفريق الذي

ينفذ خطة عملك ، أو قرارك كما أن هذا الأسلوب ينمي مهارتك في

تعزيز العمل الجماعي الفعال ويساعدك على اكتشاف الدلائل أو

الإرشادات الأولى على أزمة محتملة. والأهم من ذلك أن الجولات

الميدانية تظهر التزامك للآخرين وتساعد في خلق التزام لديهم .

إذا بدا أن قرارك ناجح ، فإن الجولات الميدانية تساعدك

على تحديد الممارسات الجيدة وعلى خلق التزام من خلال "ضبط

الأفراد وهم يمارسون أشياء صحيحة". فالثناء هو أفضل أشكال

الدافعية أو الحفز .

**الجولات الميدانية : قائمة تفقد****افعل**

- \* خصص وقتاً لهذه الجولات .
- \* اشرح بوضوح سبب وجودك هناك .
- \* خطط للمرور على الجميع ضمن فترة محددة .
- \* حاول أن تعرف بشكل مسبق ما إن كان هناك قلق معين بشأن التقدّم أو التنفيذ .
- \* تأكد من تحدثك مع جميع الأعضاء .
- \* تحدث عن العمل بشكل رئيس .
- \* كن إيجابياً وخصوصاً إزاء الشكاوى والتظلمات .
- \* استخدم الاسم الأول للموظف .
- \* خذ ملاحظات بالقضايا التي يثيرها الأفراد وخطط للإجابة عنها .
- \* كن صادقاً .
- \* أصغ للآخرين .

## لا تفعل

- \* لا تتحدث للأشخاص أنفسهم في كل مرة .
- \* لا تجب عن الأسئلة التي لا تملك سلطة للإجابة عنها .
- \* لا تتحدث بالنيابة عن المدراء الآخرين .
- \* لا تلتفق (تؤلف) إجابات .
- \* لا تظهر بمظهر من يفتش أو يتصيد الأخطاء .
- \* لا تظهر بأنك على عجلة من أمرك .
- \* لا توجه انتقاداً علنياً .
- \* لا تخبر الأفراد بما يعملونه ما لم يطلبوا منك ذلك .

أما إذا كان القرار غير ناجح ، فقم بجولة ميدانية لتحديد الأسباب المحتملة لعدم النجاح:

- \* المعلومات أو التعليمات غير المناسبة .
- \* التقدير سيء .
- \* الافتقار إلى الشجاعة ،
- \* التخطيط غير المناسب .
- \* الافتقار إلى الالتزام من جانب الإدارة (أو من جانبك) .



إن تحديد الخطأ هو الخطوة الأولى على طريق إيجاد تحسينات . إذ إن قلة من القرارات الإدارية الرئيسة تنجح بشكل كامل . وكنتيجة للجولات الميدانية وتفقد التقدم بطرق أخرى ، فإنه يمكننا أن نقوم ما يمكن عمله "لتعديل مسار السفينة":

- \* هل يمكننا أن نحسن أساليب إعدادنا واستشارتنا ؟
- \* كيف يمكننا أن نتواصل مع الأفراد وأن نطلعهم بشكل أفضل ؟
- \* ما هي المجالات التي يحتاج الأفراد للتدرب عليها وكيف؟
- \* ما هي المجالات أو النواحي التي يمكننا أن نحسن المعايير أو النوعية فيها ؟
- \* كيف يمكننا أن نفوض أكثر ؟
- \* هل نكافئ العمل الجيد وكيف ؟
- \* ماذا يمكننا أن نعمل لتصويب الأمور ؟

## تطوير الموظفين

سوف تعمل قراراتك على تغيير طريقة عمل الموظفين مقدّمة

لهم مسؤوليات وتحديات وفرصاً جديدة . ولكي يفوا بهذه التحديات والمسؤوليات ، فإنه يتعين عليهم أن ينموا كفاءاتهم ، أي المهارات والسلوكات التي ستؤدي إلى تحسين النتائج .  
ما لم يساعد الموظفين على تحمل المسؤولية إزاء نموهم وتطورهم ، فإننا لا نستطيع أن نحقق تحسين الأداء الذي نطلبه .  
وعليه ، فإن تقويم وبناء الكفاءة مسألة تعاون بين المدير وصاحب العمل أو الموظف .

"باب التطور مقفل غير أن مفتاحه من الداخل"

"بيتر هني"

الكفاءات ليست سمات شخصية ولا "اتجاهات" . فنحن نسعى إلى تطوير ما يعمله الموظفون ولا نسعى إلى تطوير شخصياتهم .

وتتضمن القائمة العادية للمهارات الإدارية ما يلي :

- \* التخطيط ،
- \* حل المشاكل ،
- \* ضبط الميزانية ،
- \* وضع أهداف ،

- \* التواصل وجهاً لوجه ،
  - \* التواصل المكتوب .
  - \* تطوير الأفراد ،
  - \* بناء الفرق ،
  - \* العلاقات مع العملاء ،
  - \* التطوير الذاتي .
- وبالنسبة للهيئة غير الإدارية ، فإن القائمة تتضمن ما يلي :
- \* معرفة العمل ،
  - \* نوعية العمل ،
  - \* القدرة على تحقيق الأهداف ،
  - \* المهارات البينشخصية ،
  - \* الاستجابة للإشراف ،
  - \* المبادرة والتكيف ،
  - \* الدافعية والالتزام ،
  - \* القدرة التنظيمية والإدارية ،
  - \* مراعاة قواعد السلامة ومهارات الإسعاف الأولي ،
  - \* العلاقات مع العملاء .

سوف يتم وصف كل كفاءة بدلالة "الأنشطة الأساسية" الضرورية لعرض الكفاءة ، والمهارات المحددة التي تسهم في تلك الأنشطة ، والأنشطة القابلة للتحديد التي تعطي أفضل أداء في الكفاءة . وسوف يتم أيضاً ترحيل هذه القوائم إلى الأوصاف الوظيفية ويمكن تقويمها في المقابلات الفردية أو جلسات التقويم . إن تقويم كفاءة شخص ما في مجال معين ليست مسألة محاولة إنتاج مجموعة متماثلة من الموظفين ، بل إنها أسلوب لتحديد الدعم والتدريب اللازمين لمساعدتهم على التطور في عملهم . شجع الموظفين على تقويم كفاءاتهم قبل أن يناقشوها معك ، ثم أعد تقويمك الخاص وقارن الملاحظات بصراحة وبصدق. وبناءً على هذه المقارنة ، فإنه يمكنك أن تبدأ بالتخطيط من خلال مقارنة الكفاءات المطلوبة للعمل بمجالات النتائج الأساسية . فحيثما كانت الكفاءة تسهم بشكل أساسي في مجال نتيجة أساسية ، ضع إشارة عليها لتدرسها دراسة خاصة . وحيثما كانت ضرورية لفعالية العمل أو لنجاح المهمة فضع عليها إشارتين.

اربط تقويمك دائماً بالعمل وبالمهام الموجودة بين يديك و اربطه بأية تغييرات جعلها قرارك ضرورية . وإذا كنت قد عيّنت

علامات لمستويات الكفاءة ناقشها دائماً مع الموظف . ثم حدّد نواحي الاتفاق وضعها جانباً ، وكذلك حدّد النواحي التي يمكن الاتفاق على الحاجة لتطويرها وناقش كيف يمكن معالجتها . وأيضاً حدّد نواحي الخلاف وتحدث عنها . وإن لزم الأمر ، ابحث عن نصيحة خارجية أو متخصصة (من شؤون الموظفين أو من قسم المصادر البشرية) .

بعد الاتفاق على الكفاءات التي تحتاج لمعالجتها ، ابدأ

بوضع خطة تطوير . ويجب أن تهدف هذه الخطة إلى :

\* إصلاح الأداء الذي أدى إلى فشل في تحقيق الأهداف .

\* تعزيز الكفاءات المهمة للعمل .

\* تطوير الكفاءات المهمة في مجال النتائج الأساسية .

\* توحيد الكفاءات التي تم تطويرها .

ليس التدريب الرسمي الطريقة الوحيدة لتطوير الأفراد . بل

إنه يمكنك أن تتيح فرصاً للموظفين للتدرّب على كفاءة ما من خلال

عمل المشاريع ومهامّ محددة يمكن تفويضها لهم . وكذلك كن

متواظراً ومستعداً لتقديم تدريب بنفسك (وهو خيار أرخص تكلفة من

دورات التدريب الرسمية) . وأحياناً ، قد يكون من المفيد أن تقيم

علاقة استشارية مع مدير أو زميل في موقع آخر في المؤسسة .

إن مساعدة أعضاء فريقك على تنمية كفاءاتهم ينقلنا إلى مجالات أخرى في المهارة الإدارية بعيدة عن مجال اتخاذ القرار. غير أننا بهذا نكون قد أنجزنا المطلوب وأكملنا الدائرة كصانع قرار. إذ إن تفقد الأداء طبقاً للأهداف يعطينا فكرة واضحة عن مدى نجاح قرارنا. والنجاح الكامل أو الفشل الكامل غير محتمل، بمعنى أن بعض جوانب القرار ستكون ناجحة وبعضها الآخر سيحتاج إلى تعديل وفي أسوأ الحالات، فإننا قد نضطر لدمج قرار ما بالقرار التالي.

جميع القرارات مؤقتة. فنحن نتخذ أفضل ما يمكننا من قرارات في حينها وما لم توضع هذه القرارات موضع التطبيق العملي، فإننا لا نستطيع أن نعرف ما إن كانت قرارات جيدة أو سيئة. كما أن مراجعة تأثيراتها بطرق قابلة للقياس يضعنا في موقع أفضل للإعداد للقرارات المستقبلية ولتطوير مهارتنا في اتخاذ القرارات.

الخاتمة

## الحاجة

بينما كنت أوشك على إنهاء هذا الكتاب أعطيت ابنتي قصة جديدة . وفي هذه القصة تبدأ "سلمى" يومها بتحديد ما ستعمله وتضع قائمة به : "النهوض من النوم" ، "تناول الفطور" ، "ارتداء الملابس" ... وهكذا . ومن بين الأشياء التي ستعملها أيضاً الخروج مع والدتها في نزهة قصيرة. وفي أثناء سيرهما معاً نزع الريح قائمة الأعمال من يدي سلمى وطيرها بعيداً. وهنا صرخت والدتها ، هيا سنركض لنمسك بها . غير أن سلمى أجابت : لا ! لا أستطيع أن أعمل ذلك . فالجري وراء قائمتي ليس مدرجاً في القائمة ضمن الأشياء التي قررت أن أعملها اليوم.

إننا نميل إلى الاعتقاد بأن القرارات شيء نهائي . فتصورنا الفكري للقرار هو أنه حدث يحدث مرة واحدة وبعده نتوقف عن أي دراسة أخرى للمسألة . ولكي تكون حاسماً طبقاً لهذا التصور معناه أن تتولى السيطرة ، أي تكون لديك سيطرة على الحقائق، وتزن الخيارات ، وتختار أفضلها وتلتزم به كيفما هب الريح .



لا عجب إذن أن العديد من المدراء يعتقدون بأن التردد ضعف يجب التغلب عليه في حين أن الحسم يعني قوة وأن القدرة على التصارع مع الواقع وتطويعه لرغباتنا يعني قوة أيضاً . كذلك فإن صورة المدير المسيطر والبطولي تنطوي على تأثير هائل ، فهي المادة التي تُصنع منها أساطير العمل . وفي المقابل ، فإن التردد أو عدم القدرة على اتخاذ القرار يُنظر إليه كتذبذب وعدم قطع بالأمر ، أي أننا نترك الأحداث تتحكم بنا ، ولذا فإنه يُعامل باحتقار .

إن الولوج بالسيطرة يستحوذ على جميع جوانب اتخاذ القرار لدينا . فنحن نحاول أن نتحكم بالواقع بطريقتين : من خلال استخدام التحليل المنطقي لفهمه ، ومن خلال استخدام القوة لتغييره . ومعظم أساليب اتخاذ القرار الراسخة تشجعنا على تعزيز سيطرتنا على الواقع من خلال استخدام أدوات تحليلية حيث نركز على جوانب محددة للموقف ونتفقدنا ونطلب نتائج كمية واضحة تماماً بشأنها . وقد اطلعت على بعض هذه الأدوات والأساليب في هذا الكتاب .

أحياناً يكون مثل هذا المنحى مناسب . فعندما نواجه مهمة تتمثل في الاختيار من بين مجموعة من المنتجات أو الأنظمة المختلفة

مع كم هائل من المعلومات عنها ، فإنه من المعقول أن نتوقف عن البحث فيها والبدء بتحليلها . وكذلك عندما نواجه أزمة ما ، فإنه من المعقول أن نتوقف عن الاستشارة وأن نأمر الجميع بالتوجه للعمل عليها .

غير أن هناك قرارات أخرى لا يمكن معالجتها بهذه الطريقة بسبب غموضها وخطورها وقسوتها . كما أن حدودها تكون غير واضحة ولا يمكن إثبات فعاليتها لأنها يجب أن توضع موضع التطبيق العملي ، أو لأنها تتضمن أشخاصاً آخرين . والعديد من قراراتنا الأكثر أهمية هي من هذا النوع ، كالتعاقد مع آخرين وفصلهم ، توقيت الإعلانات المهمة ، ما إن كنا سنستثمر مزيداً من المصادر في مشروع ما أو سنتخلى عنه ، ما إن كنا (وكيف) سنعيد هيكلة أو تعزيز التغيير في المؤسسة ... وهكذا .

إن قراءة مثل تلك المواقف بوضوح مسألة في غاية التعقيد . فهي تتضمن عناصر لا يمكن فهمها برمتها عن طريق المنطق . ومن ذلك الإشاعات والقلق والمقاومة . وعندما نواجه مثل تلك التعقيدات ، فإننا لا نستطيع أن نتنبأ بسهولة بمضامين أي قرار بشأنها . ونظراً لأن القرار سيطبق مع الزمن وسيكون له أصداء في كثير من

النواحي المختلفة ، فإنه لن يكون هناك حل يُشار إليه بأنه هو الحل "الصحيح" وأنه لا يحتمل مطلقاً الجدل أو الأخذ والرد .  
تسعى عملية اتخاذ القرار المنطقية إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع والتي يطلق عليها "رتشارد باسكال" معطيات الوجود وهي :

\* الغموض (بشأن ما يعنيه شخص ما أو شيء ما) .

\* الشك (في نتائج الأحداث)

\* النقص (عدم الكمال) - (في أنفسنا ، وفي الآخرين ،

وفي الموقف المبدئي وفي النتائج) .

إن الالتزام بمسار عمل معين دون الإقرار بهذه العوامل مسألة تنطوي على خطر . ففرض موضوع أو مسألة ما سيؤدي بلا شك إلى نتائج ، وإذا كانت مؤسستنا تطلب نتائج الآن، فإننا سنعمل أي شيء يؤدي إلى نتائج ، أية نتائج وبأي ثمن . غير أن السعي لفرض سيطرة من خلال تحالف التحليل المنطقي والقوة قد يؤدي إلى نتائج أيضاً ولكنها نتائج عكسية .

يجب علينا أن نراجع تصورنا الفكري التقليدي للقرارات . فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه وغير كامل في معظم الأحيان

. بمعنى أن اتخاذ قرارات على أساس إزالة هذه العوامل من تفكيرنا قد يكون إجراء غير مفيد ولا سيما عندما يتضمن القرار أو يؤثر على أشخاص آخرين.

لقد قدّمت في هذا الكتاب تصوّراً فكرياً مختلفاً . فاتخاذ القرارات طبقاً لهذا التصور عبارة عن عملية تخطيط لحلول لا حل لمشاكل . بمعنى تخطيط يساعدها في الوصول إلى أهدافنا مع التكيف مع الشك في الوقت نفسه ، تخطيط يوجد في إطار زمني وبالتالي يخضع لمراجعة مستمرة ، ولن يكون كاملاً ويمكن دائماً إدخال تحسينات عليه . وعليه ، فإن كونك شخصاً حاسماً يصبح مسألة إحداث تأثير ، لا قوة ، على مجرى الأحداث . ويصبح أيضاً مسألة تقرير ما إن كنت ستتخذ قراراً ، أو ما إن كنت ستحاول التقدّم . ولذا ، فإن القرار الفعّال في المواقف المعقدة يتطلب منا أن نكون حاسمين ومرنين ومتيقظين بحماس .

يطلب البشر وكذلك المؤسسات التغيير ولكنهم يطلبون الاستقرار أيضاً . وعليه ، فإن الموازنة بين هذين المطلبين في القرارات التي تتخذها سيتطلب أفضل ما لديك من قدرات . وربما تتضمن عملية اتخاذ القرار الجيد الإقرار بالمفارقة القائلة بأننا يجب

أن نكون دائماً ملتزمين بثبات بالحلول المؤقتة . فاتخاذ القرار هو  
التزام بمسار عمل معين - والتزام بالتغيير.

# المحتويات

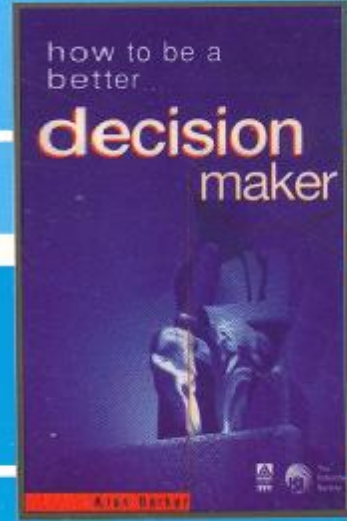
الصفحة	فهرست المحتويات
١	مقدمة
١٧	١- ما هو القرار؟
٢٠	- تعريف القرار
٢٢	- التفكير في القرارات
٢٧	- التوسع في خياراتنا
٣٤	- وضع القرارات في السياق
٤٥	- إدارة عملية اتخاذ القرار
٤٩	٢- دراسة الخيارات
٥١	- دورة القرار
٥٣	- الخطوة الأولى : حدّد المشكلة
٧٧	- الخطوة الثانية : وّد بدائل
٨٤	- الخطوة الثالثة : احذف البدائل غير المناسبة
١٠٥	٣- الاستشارة
١٠٨	- هل تستشير أم تشرك؟
١١٢	- مخاطر الاستشارة

١١٤	- من تستشير ؟
١١٧	- التشاور بالحوار
١٣١	- تعيين فريق استشاري
١٤٣	-٤- الالتزام بالقرار
١٥٠	- إدارة الخطر الموضوعي
١٥٤	- إدارة الخطر العاطفي
١٧١	-٥- الاتصال
١٧٤	- مع من تتصل
١٨١	- إقناع الآخرين بقبول قرارك
١٩٣	- التفويض
٢٠١	- تبادل الأهداف
٢٠٧	-٦- التفقد
٢١٠	- مراقبة الأداء
٢٣٦	- متابعة تقدم الأفراد
٢٤٧	- تطوير الأفراد
٢٥٣	خاتمة



how to be a better...  
**decision maker**

كيف تنمي قدرتك على  
**اتخاذ القرار**



\* إن القرارات الجيدة تكمن في أعماق الإدارة الجيدة.  
\* هذا الكتاب سوف يساعدك في الجمع بين المنطق والحدس خلال بحثك عن صناعة القرار الأكثر فعالية،  
وباحثوائه على دراسات لحالات متعددة وقوائم المراجعات الملائمة، فإن أسلوبه السهل في الاستخدام يوضح  
لك كيف:

- \* تحسّن قدرتك على التفكير في القرار.
- \* تلتزم بالقرارات وتكتسب التزام الآخرين.
- \* تتجنب الإرباك إزاء غزارة المعلومات.
- \* تقيم خلاصة قراراتك.
- \* تطور مستوى أداءك.
- \* تجدد مهاراتك.
- \* تتعلم تقنيات جديدة.
- \* ترفع طموحاتك العقلية.
- \* المؤلف الآن باريك مستشار متخصص في مهارات الابتكار والاتصال.

إعداد: سامي سلمان  
- مدير عام الخدمات المساندة في  
المجموعة العربية للخدمات إحدى  
مجموعات شركة زينل للصناعات  
المحدودة في المملكة العربية السعودية .  
- خريج جامعة البترول والمعادن - كلية  
الإدارة الصناعية.  
- له عدد من الكتب المترجمة.  
- سبق أن نشر عدداً من المقالات والموضوعات  
وقدم دورات تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.  
إنتاج :

INTERNATIONAL  
IDEAS HOME

INTERNATIONAL IDEAS HOME

Tel. 708 430 - 7695 / Fax : 708 430 - 7694 / 7705 W. 96th PL. / Hickory Hills, IL 60457

المؤمن للتوزيع

الرياض : ٤٦٤٦٦٨٨ جدة : ٦٧٨٣٥٤٧ الدمام : ٨٢٦٤٢٨٢  
القصيم : ٣٦٤٤٨١٥