

الفصل الثاني عشر

مهارات المفاوضات في حل المشكلات واتخاذ القرارات

نموذج القدرات والتمكن .

هناك أربعة مراحل لتعلم أي مهارة ، وحتى نصل إلى القدرة والتمكن من أي مهارة يتوجب علينا أن ندرك هذه المراحل ونعرف في أي مرحلة نحن بها مقارنة بتلك المهارة أنظر نموذج القدرات والتمكن رقم أسفل .

المرحلة الأولى: وتعني عدم الإدراك بالمهارة (أي لا نعرفها ولم نسمع عنها) وبالتالي لا تكون هناك قدرة لتطبيق تلك المهارة ، مثلاً لنفرض أن شخصاً لا يعي بأن هناك مهارات للمفاوضات فبالتالي هو لا يستطيع أن يكون مفاوضاً جيداً أي أنه غير قادر على التفاوض ولذلك نقول أنه لا يعي بالمهارة وغير قادر على ممارستها .

المرحلة الثانية: وتعني بأن الشخص يعي ويدرك أهمية المهارة ولكنه غير قادر على تطبيقها ، أي أن الشخص يعي ويدرك ويعرف أن هناك مهارات للتفاوض ولكنه غير ملم بها لذلك هو يعي تلك المهارات ولكن غير قادر على ممارستها .

المرحلة الثالثة: وتعني بأن الشخص يعي مهارة التفاوض وهو قادر على عملية التفاوض هذه القدرة تتطلب حضور العقل الواعي والرجوع والتأكد من المعلومات التي تعلمها لإدارة عملية التفاوض لذلك فهو يعي بقدرة .

المرحلة الرابعة: وهي تأتي مع الممارسة المستمرة لمدة طويلة من الزمن ، فعندما يمارس الشخص إدارة التفاوض لمدة طويلة نقول عنه أنه متمرس أي يعرف هذه المهارة عن غيب وهي مخزونة في العقل اللاوع، فهذا الشخص قادر على مهارات إدارة التفاوض حتى بدون أي جهد لأنه مع الممارسة أصبح العقل اللاوعي هو الذي يقوم بالقدرة ولذلك فهو قادر حتى بدون وعي .

من المهم جدا أن نعي أن المرحلة الرابعة ربما تنتقل إلى المرحلة الأولى من خلال الإهمال والثقة الزائدة مثال على ذلك أن كثير من حوادث السيارات سببها الانتقال من المرحلة الرابعة إلى المرحلة الأولى فعندما يتمكن الإنسان من قيادة السيارة ويصل إلى المرحلة الرابعة من القدرة يهمل بعض الأمور البسيطة كالانتباه أو استخدام الهاتف النقال خلال السياقة أو قراءة الجريدة مما يؤدي إلى حوادث .

استخدام النموذج.

لفهم ومعرفة التطور الشخصي في أي مهارة يستخدم هذا النموذج كمرجع لمعرفة أي المراحل نحن نعمل بها بالطبع المرحلة الأولى (اللاوعي بعد القدرة) إلى المرحلة الثانية (الوعي بعدم القدرة). وعندما تتعلم دورة التعلم وتطبقها وتستعملها بكفاءة تنتقل من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة (الوعي بقدرة) هذه المرحلة تستغرق وقتا طويلا جدا ربما سنوات حي تنتقل إلى المرحلة الرابعة (اللاوعي بعدم القدرة) .

الجدول التالي يبين أهم الأنشطة في كل مرحلة من مراحل نموذج القدرات.

النموذج العقلي Battern making Style

يمثل العقل نظاماً لترتيب الأشياء، ولذلك فإن المعلومات الواردة إلى العقل تنظم وترتب بنمط معين وكل ذلك حتى يسهل التعرف على تلك المعلومات فيمّل بعد. ولذلك فالمقدرة العقلية هي قدرة العقل على تنظيم هذه المعلومات وترتيبها بنمط معين.

عندما تنظم المعلومات بنمط معين فإن العقل يستطيع التعرف على هذا النمط بسرعة ولهذا نستطيع القول أن العقل الآن قادر على الاتصال الفعال مع البيئة. يلاحظ أن الترتيب بنمط معين محتمل أن يكون بترتيب صحيح أو ترتيب خطأ.

آلية الاختيار.

هي التعرف على الأشياء جوع.....خوف....محمد....كرسي....
سيارة..الخ .

أي نختار ما نعرف عليه، ولذلك يلاحظ أن آلية الاختيار تأتي لاحقاً بعد ما يتكون ترتيب بنمط معين للأشياء جوع.....خوف....محمد....
كرسي.... سيارة..الخ

نظام الترتيب الذاتي.

العقل لا يفرز المعلومات ولكن المعلومات تنتظم وتترتب بنمط معين ومهمة العقل هي توفير الفرصة للمعلومات لكي تترتب بنمط معين حتى يسهل الدلالة عليها فيمّل بعد. ولذلك تتكون الذاكرة والتي هي أي شيء يحدث ولا ينمحي. مثال:

المطر والأرض الشلال والصخور الهواء والتعرية يلاحظ أن المطر هو الذي يحدث الأخاديد ولكن التربة هي التي ترتب وتنظم انسياب الماء

بنمط معين. كذلك المعلومات الواردة إلى العقل هي التي تحدث الأخاديد العقلية ولكن العقل هو الذي يرتب وينظم تلك المعلومات بنمط معين.
الإدراك.

العقل يعمل للتوصل لشيء والتعرف على المعلومات والبيانات المحيطة بنا.

والإدراك هو الطريقة التي ننظر بها للأمور أما الإجراءات processing أو الخطوات فهو ما نفعله بالإدراك.
تكوين الأخاديد.

في مراحل التفكير ومن خلال نظرنا للأمور فإن العقل كما ذكر يعمل على ترتيب وتنظيم الأشياء بنمط معين هذا الترتيب والتنظيم يخلق الأخاديد أي أماكن معينة تتجه إليها البيانات والمعلومات.
عندما يتكون الأخدود فإن العقل لا يقوم بعمليات فرز المعلومات وإنما تذهب تلك المعلومات إلى أخاديدها مباشرة وهكذا نظرنا للأمور أي إدراكنا للأمور.

التشابه.

من مخاطر هذا أنه إذا لم يكن هناك أخاديد أخرى معينه للبيانات أو المعلومات الواردة فإن تلك المعلومات أو البيانات تذهب إلى اقرب أخدود مشابه.

أن الغرض من الإدراك إذن هو تكوين الأخاديد ومن ثم استخدامها وكما ذكر سابقا فإن مهمة التفكير هو إيجاد تلك الأخاديد.

مهم جداً – النموذج العقلي.

إذا مثلنا الكرات بالمعلومات فإن المعلومات الواردة التي لها نفس خواص المعلومات التي شكلت الأخدود تسقط وتسير بنفس الترتيب والنمط ولذلك نرى الأمور التي تعودنا أن نراها بنفس الطريقة وهذا يسمى النموذج العقلي.

تحليل البيئة.

تحليل الوضع القائم والقيام باستخدام أدوات تحديد المشكلة وأسبابها، لذلك هناك ثلاثة عناصر مهمة لتحليل البيئة التي حدثت بها المشكلة هي:

1- التعرف والإدراك بوجود مشكلة (التشخيص)

2- أدوات تحديد المشكلة

3- تحديد أسباب المشكلة

أولاً: التعرف على المشكلة وتحديد ما يمكن تسميته تحليل الوضع أو التشخيص.

تعتبر أول خطوة في طريق حل المشكلات هو تحليل الوضع والإدراك مبكراً بأن هناك مشكلة ما ومن ثم تحديدها والتعرف عليها .
ويلاحظ أنه كلما تم إدراك وتحديد المشكلة مبكراً كلما كان من السهل إيجاد حلول لها .

ذلك أن الإدراك والتحديد المبكر للمشاكل يجعل عملية إيجاد الحلول لها أسهل بكثير من تلك الحالات التي يتم الافتراض فيها بأنه طالما أن الأمور تسير فإنه لا توجد مشاكل، ومن ثم اكتشاف المشاكل في مرحلة متطورة ، وعندما يكون الموقف متأزماً .

وبالطبع فإن هذا لا يعنى بأن جميع المشاكل عادة ما تبدأ في صورة بسيطة ثم تتطور بمرور الوقت إلى أن تصبح خطيرة ، كما أنه لا يعنى أن حل المشكلات بنجاح يبدأ من اكتشاف المشكلة وهى في مرحلتها البسيطة ، ومن ثم العمل على حلها قبل أن تتطور وتتعمد .

ذلك لأن هناك العديد من المشاكل الخطيرة التي تحدث فجأة ودون مقدمات يمكن معها إدراكها أو اكتشافها مبكراً .

ويلاحظ أيضاً أن ما يمكن اعتباره مشكلة في وقت ما، قد لا تعتبر مشكلة على الإطلاق في وقت آخر . فإن مشكلة عدم وجود طباع على الآلة الكاتبة لغياب الموظف المسئول ، قد لا يكون مشكلة على الإطلاق في حالة عودته من إجازته أو في حالة وجود من يستطيع أن يقوم بمهمته بنفس الدرجة من الكفاءة .

ويتطلب النجاح في تلك المرحلة القيام بالعمليات الأربعة الآتية:-

- التعرف والإدراك بوجود مشكلة.
- تحديد المشكلة بدقة باستخدام أدواتها.
- تحديد أسباب المشكلة.
- الشروع في حل المشكلة.

1. التعرف والإدراك بوجود مشكلة (التشخيص) :

الفشل في رؤية المشكلة

إن النجاح في حل المشكلات يعتمد بدرجة كبيرة على الإدراك المبكر بأن هناك مشكلة أو صعاب تحول دون تحقيق الأهداف المرجو إنجازها. ومن هنا كان ضرورياً مراقبة ومتابعة الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد العقبات والصعوبات التي لها تأثيرها سواء سلبياً أو إيجابياً على تحقيق

الأهداف ، وذلك حتى يمكن الحد من تلك العقبات والصعوبات أو منع حدوثها أو التعامل معها فور ووقت حدوثها .

وتوجد طرق عديدة تساعد على الاكتشاف المبكر للمشاكل والتعرف عليها، ولعل أهمها هي :

أ- متابعة ومراقبة الأداء :-

ويعنى ذلك متابعة ومراقبة أداء العاملين حتى يمكن اكتشاف أي انحراف سلبي عن الأهداف أو عن مستويات الأداء المتوقعة . وبالطبع فإن تحقيق ذلك يتطلب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة لكل العاملين بالمنظمة . كما يتطلب أيضا وجود معايير أو مقاييس يمكن عن طريقها قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالنسبة لكل فرد على حده .

ب- ملاحظة العاملين أثناء أدائهم لواجباتهم :-

ويعنى ذلك أن ملاحظة العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم تعمل على اكتشاف أية تغيرات قد تحدث على سلوك العاملين والتي لو تركت دون توجيه ستظهر كمشكلة تؤثر على تحقيق الأهداف .

ت- الاستماع بعناية للعاملين :-

ويعنى ذلك ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين والاستماع إلى مشاكلهم المتعلقة بالعمل أو بعلاقاتهم مع زملائهم .

ث- المراجعة والمقارنة :-

ويعنى ذلك أن مقارنة مستوى الأداء الحالي أو السلوك الحالي للعاملين بمستوى الأداء السابق أو السلوك السابق لنفس العاملين سوف يساعد على اكتشاف ما إذا كان هناك مشكلة أم لا .

ويلاحظ انه في تلك المرحلة لا يكفي فقط التعرف على المشكلة، بل يجب تحديد المسئول عن حل تلك المشكلة .

وبمعنى آخر فإنه يجب تحديد ما إذا كان حل المشكلة في نطاق الإشراف المباشر لك ، أم في نطاق الإشراف المباشر لشخص آخر ومن ثم فإنه يتعين إبلاغ الرئيس الأعلى .

إلا أنه يجب ملاحظة أنه في أحيانا كثيرة قد يكلف شخص ما بحل مشكلة لا تدخل في نطاق الإشراف المباشر له أو على الأقل قد يطلب منه الإسهام في حلها .

2. تحديد المشكلة بدقة :

بمجرد الانتهاء من مرحلة الإدراك بوجود مشكلة والتأكد من أن هناك شيئا ما لا يسير حسب ما هو مفروض ويلزم التدخل لتصحيحه، فإن الأمر يتطلب وصف وتحديد لماهية الأشياء التي لا تسير حسب ما هو مفروض أو حسب ما هو مخطط لها.

ويجب ملاحظة أن الغرض من تلك المرحلة هو فقط تكوين نظرة عامة عن المشكلة والتأكد من عدم إغفال أية جانب من جوانبها وليس محاولة حل المشكلة وبالطبع فإن النجاح في تحديد المشكلة بدقة يتطلب جمع المزيد من المعلومات عن المشكلة.

وفيما يلي بعض الأسئلة التي تساعد على جمع المزيد من المعلومات والتي تساعد على تحديد المشكلة بدقة وهي :

- ما هي الأهداف المطلوب تحقيقها ؟ وما هو مدى الانحراف عن تلك الأهداف ؟

- متى حدثت المشكلة ؟
- هل المشكلة الحالية يمكن تبسيطها إلى مشاكل فرعية والتي يؤدي حلها إلى حل المشكلة الأساسية ؟
- ما هو الجانب الأهم في المشكلة الذي يتعين التعامل معه أولاً ؟
- هل المشكلة تتطور إلى الأسوأ أم إلى الأحسن ؟
- ما هي الموارد المطلوب تدبيرها لحل تلك المشكلة ؟
- ما هم الأفراد الذين يجب الاستعانة بهم لحل تلك المشكلة ؟
- ما هي المعلومات الأخرى المطلوب توافرها حتى يمكن حل المشكلة ؟
- ما هي الإجراءات أو الخطوات الواجب اتخاذها الآن ؟
- ما هي الأحداث التي وقعت أو التي لم تقع خلافاً لما كان مفروضاً ؟
- ما هي الإدارات أو الأفراد الذين تؤثر المشكلة الحالية على أدائهم لأعمالهم ؟

ويلاحظ أنه بالنسبة للمشاكل المقيدة فإن تحديدها بدقة قد يكون أسهل كثيراً من عملية تحديد المشاكل المفتوحة .

ذلك أن المشاكل المقيدة تنشأ كنتيجة لانحراف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها أما بسبب عدم وقوع أحداث كان من المفروض أن تقع أو وقوع أحداث كان من المفروض ألا تقع .

ومن ثم فإن تحديدها يتطلب التحديد بدقة لتلك الأحداث التي وقعت وكان المفروض ألا تقع ، وكذا تلك الأحداث التي لم تقع وكان من المفروض أن تقع .

أي أن تحديد المشكلة بدقة يتم عن طريق التركيز على ماهية الأحداث التي وقعت أو التي لم تقع خلافاً لما كان متوقعاً وكانت سببا في انحراف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

أما بالنسبة للمشاكل المفتوحة وهى المشاكل التي تعوق الوصول إلى الأهداف الحالية بدرجة أكبر من الفعالية أو التي تعوق وضع وإنجاز أهداف جديدة ، فإنه نظراً لتعدد وتداخل أسباب المشكلة فأن تحديدها يتطلب التحديد بدقة للأهداف التي يراد تحقيقها.

وواضح إذن أنه كلما كانت المشكلة محددة بدقة كلما كان من السهل تحديد المواقع والأحداث التي يمكن تأتي منها الحلول. ذلك أن التحديد غير الدقيق أو الخاطئ لمشكلة ما ستكون نتيجته هو عدم حل المشكلة.

3. تحديد طبيعة المشكلة ومدى إلحاحها والوقت المناسب للتدخل لحلها:-

ويلاحظ أن هناك بعض المشاكل التي لا تبرر الوقت والجهد الذي يبذل في حلها. ذلك أن هناك مشاكل يمكن أن تحل نفسها بنفسها، ومشاكل أخرى تكلفة حلها أكبر من العوائد المحتملة لها.

كما أن هناك مشاكل غير ملحة أو مشاكل من طبيعتها أن تبدأ في التحسن تدريجياً .

وبالطبع فأن هناك مشاكل ملحة أو ذات النتائج الخطيرة التي يجب التدخل فوراً لحلها.

وبصفة عامة فإنه عندما يواجه المرء بمشكلة ما فأن الخيارات التي أمامه تتوقف على طبيعة المشكلة ومدى إلحاحها.

وفيما يلي نبذه سريعة عن أهم تلك الخيارات:

أ- خيار عدم التدخل لحل المشكلة :

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتية:-

- عندما يمكن أن تحل المشكلة نفسها بنفسها.
- عندما تكون الآثار الناتجة عن المشكلة طفيفة للغاية.
- عندما تكون تكلفة حل المشكلة أكبر بكثير من العوائد المحتملة.

ب- خيار المراقبة ومتابعة الموقف:

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتية:

- عندما تكون المشكلة غير ملحة.
- عندما تبدأ المشكلة في التحسن تدريجياً .
- عندما يصعب التأكد عن أسباب حدوث المشكلة.
- عندما يحتاج حل المشكلة إلى وقت وجهد كبير.

ت- خيار التعامل مع آثار المشكلة(التعامل ليس مع المشكلة ذاتها):-

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتية :

- عندما يكون تكلفة الحل باهظة.
- عندما تكون المشكلة في طريقها إلى الزوال .

ث- خيار التعامل مع المشكلة فوراً:

ويفضل الأخذ بهذا الخيار في الحالات الآتية:

- عندما تأخذ المشكلة في التطور إلى الأسوأ.
- عندما تكون للمشكلة آثار حالية أو مستقبلية خطيرة.
- عندما يكون هناك موعد نهائي يتعين مقابله.

أولويات حل المشكلات.

ويلاحظ بأن المشاكل في بعض الأحيان لا تأتي فرادا ، ومن ثم فإن الفرد قد يواجه بعدد من المشاكل التي تأتي في وقت واحد .
ولذا فإنه يتعين في مثل تلك الحالات العمل على ترتيب تلك المشاكل بحسب أولوياتها سواء من حيث درجة الأهمية ، درجة الاستعجال ، أو الاتجاه الذي تأخذه المشكلة .
وفيما يلي بعض الأسئلة التي تساعد على تحديد أولوية المشكلة بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة .

(1) بالنسبة لدرجة الأهمية : (سياسية / اجتماعية / اقتصادية)

• ما هو تكلفة التدخل لحل المشكلة مقارنة بالعوائد المحتملة ؟

• ما هو حجم الخسائر الذي تحدثه المشكلة حاليا ؟

(2) بالنسبة لدرجة الاستعجال :

• ما هو الوقت المحدد لانتهاء من حل المشكلة ؟

• ما هي نواحي الاستعجال في حل المشكلة ؟

• ما هي الآثار التي يمكن أن تحدث لو تم تأجيل حل المشكلة ؟

• ما هي الإدارات أو الأفراد الذين تؤثر عليهم المشكلة وما هو مدى

إلحاح حل المشكلة بالنسبة لهم ؟

(3) بالنسبة للاتجاه الذي تأخذه المشكلة ؟

• ما هي الاتجاهات (أسوء أم أحسن) التي تأخذها المشكلة حالياً ؟

• ما هي الاتجاهات (أسوء أم أحسن) التي قد تتطور إليها المشكلة

في المستقبل ؟

• ما هي الاتجاهات (أسوء أم أحسن) التي أخذتها المشكلة في الماضي؟

• ما هي الأسباب التي وراء الاتجاهات الأسوء أم الأحسن التي تأخذها المشكلة؟

• هل هناك ما يشير إلى أن أسباب المشكلة في طريقها إلى الزوال ؟

4. الشروع في حل المشكلة :-

• ويكون ذلك عن طريق :

• العمل على تحديد السبب الحقيقي للمشكلة، أو بمعنى آخر تحليل المشاكل.

• العمل على اختيار الحل المناسب للمشكلة أو بمعنى آخر تحليل القرارات.

• تنفيذ الحلول التي تم اختيارها بالأقل درجة ممكنة من المخاطر أو بمعنى آخر تحليل المشاكل المحتملة أثناء التنفيذ.

وواضح إذن أن الخطوة التالية في طريق حل المشكلة هو تحليل المشكلة وإيجاد الحلول الممكنة لها وهو ما سوف نتناوله بالشرح .

ثانيا : تحديد أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها أو ما يمكن تسميته

تحليل المشاكل (Problem Analysis) .

تهدف مرحلة تحديد أسباب المشكلة والحلول الممكنة لحلها أو تحليل

المشكلات إلى ملء الفجوة بين السؤالين الآتيين :

• ماذا كان يجب أن يتحقق؟

• وماذا حدث أو تحقق ؟

وبمعنى آخر فإن هدف تلك المرحلة من التحليل هو البحث عن مجموعة الحلول التي ستعمل على رفع ماذا حدث أو تحقق إلى مستوى الأهداف المطلوبة أو التي كان يجب تحقيقها. وبالطبع فإن الفجوة بين ماذا حدث وماذا يجب قد تكون سالبة أو موجبة .

ويلاحظ أن بعض المشاكل قد لا تتطلب القيام بإجراء تحليلات إضافية في تلك المرحلة طالما أنه قد تم تحديدها بدقة وثبت أنها مجرد مشكلة عادية أو متكررة (روتينية) يمكن حلها بمجرد اتخاذ الحلول المناسبة والإجراءات الاعتيادية .

مثال ذلك تعطل السيارة التي تقل العاملين ومن ثم تأخر وصولهم إلى مكان العمل أو انقطاع التيار الكهربائي بسبب عطل فني.

كما أن هناك بالطبع مشاكل أخرى أكثر تعقيداً من المشاكل السابقة وتتطلب القيام بإجراء تحليل لتلك المشاكل وأسبابها والحلول الممكنة لها. وقد يتطلب حل بعض المشكلات المعقدة اشتراك طرف أو أطراف أخرى مع صاحب المشكلة وذلك أما بسبب خبراتهم، أو اهتماماتهم أو معلوماتهم أو المهارات التي يمتلكوها .

ويتطلب تحليل أسباب المشاكل والحلول الممكنة لها القيام بالخطوات الآتية :

1. تحديد المعلومات الإضافية ذات العلاقة بالمشكلة والمطلوب جمعها :

وتعنى هذه الخطوة بعملية تحديد نوعية المعلومات الإضافية المطلوبة ذات العلاقة بالمشكلة وكذا المصادر التي يمكن جمع تلك المعلومات منها وذلك بأكبر قدر ممكن الكفاءة . ويلاحظ أن نوعية المعلومات المطلوبة للمشاكل المعقدة تختلف عن نوعية المعلومات المطلوبة للمشاكل المفتوحة .

ذلك أن الاهتمام بالنسبة للنوع الأول هو بالمعلومات التي تساعد على توضيح الأحداث التي وقعت أو التي لم تقع خلافا لما كان متوقعا وكانت سبباً في انحراف النتائج عن الأهداف المطلوب تحقيقها .

إما بالنسبة للنوع الثاني فإن الاهتمام هو بالمعلومات التي تساعد على التعامل مع العقبات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية .

ولعل أسهل وأرخص وأسرع مصدرين يمكن الحصول منهما على المعلومات الإضافية ذات العلاقة بالمشكلة هما :

• الخبرات السابقة والتي تراكمت عبر الزمن في حل المشاكل الشبيهة بالمشكلة محل البحث .

• المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الأفراد الذين واجهتهم مشاكل مماثلة أو الذين يتأثرون بطريقة أو بأخرى من وجود المشكلة الحالية .

وهنا يجب على محلل المشاكل بما لديه من حساسية أن يفرق بين الآراء الموضوعية التي تعبر عن حقائق مجردة وتلك الآراء المتحيزة التي لا تعبر إلا عن أصحابها . ومهما كان الأمر فإن على محلل المشاكل ألا يغفل أية معلومة لها علاقة بالمشكلة وتكون بالتالي عامل حاسم في إيجاد الحل المناسب لها.

وبالإضافة إلى المصدرين السابقين، فإن احد الوسائل الهامة التي تساعد على تحديد نوعية المعلومات المطلوب جمعها ومصادرها وكيفية جمعها بأقل تكلفة ممكنة هو الإجابة على سلسلة الأسئلة الآتية:

• ما هي نوعية المعلومات الأخرى المطلوبة ؟

(مالية ، اقتصادية ، فنية ، سلوكية الخ) .

• ما هو الغرض من جمع المعلومات السابقة ؟

- (مثلاً لتوضيح بعض الغموض في المشكلة ، تحديد التكاليف المقدرة لحل المشكلة ، تحديد الأشخاص الذين لهم علاقة بحل المشكلة ...) .
- ما هي المصادر التي سيتم الحصول منها على المعلومات السابقة ؟
(الخبرة الشخصية لصاحب المشكلة ، معلومات من الأفراد الذين واجهتهم نفس المشكلة ، معلومات من الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكلة ، السجلات والدفاتر ، خبراء متخصصين الخ) .
 - كيف سيتم ترتيب تلك المعلومات ؟ (إحصائيات ، تقارير....).
 - ما هو مدى دقة المعلومات المتعلقة بتكلفة حل المشكلة ؟ (تكلفة... مناسبة ومتناسبة مع حجم المشكلة ، تكلفة تفوق العوائد المتوقعة كنتيجة لحل المشكلة ، تكلفة تقل كثيراً عن العوائد المتوقعة كنتيجة لحل المشكلة...) .
 - ما هي وسيلة جمع المعلومات السابقة ؟ (المقابلة الشخصية المكاتبات الرسمية ، اتصالات غير رسمية ، الملاحظة الميدانية ... الخ) .
 - ما هي وسيلة جمع المعلومات الإضافية ؟ (المقابلة الشخصية ، المكاتبات الرسمية ، اتصالات غير رسمية ، الملاحظة الميدانيةالخ)
- كما توجد طريقة أخرى لجمع المعلومات الإضافية - بدلاً من سلسلة الأسئلة السابقة - تقوم على أساس التفرقة بين المعلومات المؤثرة وذات العلاقة بالمشكلة وتلك المعلومات والحقائق التي خارج نطاق المشكلة ولكن كان يمكن أن يكون لها تأثير على المشكلة وفقاً للآتي :
- جمع وتسجيل وتحليل المعلومات المتعلقة بالأسباب المحتملة للمشكلة وتعتبر الخطوة الأولى في تلك المرحلة هو القيام بتسجيل البيانات التي تم جمعها فور الحصول عليها بطريقة منظمة يسهل الرجوع إليها .

ويلاحظ أنه بالنسبة للمعلومات التي لم تجمع بواسطة محلل المشكلة شخصياً، فإن عليه التحقق منها وعن كيفية جمعها .

أما **الخطوة الثانية** فهي تنظيم المعلومات بطريقة يمكن الاستفادة منها. ذلك أنه حتى بالنسبة للمشاكل البسيطة ناهيك عن المشاكل الصعبة، فإنه من الصعب على محلل المشكلة أن يكتفي بالاعتماد على ذاكرته لتسجيل المعلومات التي تم الحصول عليها .

بل لا بد من قيامه بتسجيل المعلومات ليس فقط بطريقة منظمة وكاشفة للعلاقات والتشابكات للجوانب المختلفة من المشكلة ولنواحي القصور في البيانات أن وجدت ، بل بطريقة تساعد على التفكير وتصور متطلبات حل المشكلة وكذا بطريقة تسهل عملية نقل المشكلة للآخرين الذين قد يستعان بهم في حل المشكلة .

والخطوة الثالثة هي استخدام النماذج للتعبير عن المشكلة . ذلك أن النماذج تستخدم للتعبير ببساطة عن بعض جوانب الحياة الحقيقية كالتعبير عن الأشياء أو المواقف أو غير ذلك من الأمور .

وبمعنى آخر فإن القيام باستخدام النماذج لحل مشكلة ما يعنى ببساطة القيام بتخفيض مقصود للكم الهائل من المعلومات إلى حجم أو شكل يمكن السيطرة عليه وفهمه.

2. تحديد الفروض التي تشرح الأسباب المحتملة للمشكلة واختبارها لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة :

وتعنى هذه المرحلة بإعداد قائمة من الفروض التي تشرح الأسباب المختلفة التي يمكن أن تكون السبب في حدوث الخلل أو المشكلة من المفترض أن يكون واحد فقط من الأسباب المحتملة هو السبب الحقيقي

للمشكلة) وتوثيق واختبار كل سبب بالمعلومات والحقائق التي تم جمعها والتي قد تدعم قبوله أو رفضه .

وواضح أنه منذ البداية فإن بعض الفروض التي تشرح الأسباب المحتملة للمشكلة سيتم حذفها أو رفضها لكونها غير ذات علاقة أو لكونها لا تفسر السبب الحقيقي للمشكلة .

وعن طريق الاستمرار في عملية الحذف والاستبعاد سيصير تخفيض قائمة الفروض إلى أن نصل إلى تحديد السبب الأكثر احتمالاً (والمفترض أن يكون السبب الحقيقي) لحدوث المشكلة .

ويفضل في هذه الحالة قيام محلل المشكلة بالذهاب بنفسه إلى موقع الخلل التي تم تحديد أسبابه والتأكد مرة أخرى من أنه يمثل السبب الحقيقي للمشكلة .

أما في حالة رفض كل الفروض الواردة بقائمة الفروض التي تشرح الأسباب المحتملة للمشكلة ، فإن هذا يعني أن هناك ثمة قصور أما في المرحلة الأولى (التعرف على المشكلة وتحديدها) أو في المرحلة الحالية (تحديد أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها .

ويلاحظ أنه قبل التسرع والعودة إلى نقطة البداية فإنه يجب على محلل المشكلة أن يجيب أولاً على الأسئلة الآتية :

- هل هناك حاجة لجمع مزيد من المعلومات ؟
- ما هي طبيعة المعلومات المطلوبة ؟
- ما هي تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية ؟
- هل يحتاج حل المشكلة إلى خبرة أكبر من الإمكانيات المتاحة لمحلل المشكلة؟ وبمعنى آخر هل هناك حاجة إلى الاستعانة بالخبرة الخارجية؟

ثالثاً: إيجاد واختيار الحل المناسب أو تحليل القرارات (Decisions Analysis)
ويلاحظ أنه بانتهاء المرحلة السابقة فإنه يفترض أنه قد تم تحديد
السبب الأكثر احتمالاً للمشكلة (السبب الحقيقي للمشكلة) تمهيداً لإيجاد
واختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المتاحة والتي لكل منها
متطلباتها ومميزاتها وعيوبها .

ويعنى ذلك إن المطلوب في تلك المرحلة هو تقييم البدائل المتاحة
واختيار البديل الأمثل والأكثر كفاءة في حل المشكلة.
ويجب ملاحظة أنه حتى لو كان أمامنا بديل واحد فقط ، فإنه ما زال
علينا أن نتأكد أنه يمثل الحل الأنسب والأكثر قبولاً لحل تلك المشكلة وذلك
قبل أن نبدأ في تنفيذه .

ويلاحظ أن من الأخطاء الشائعة في تلك المرحلة - بسبب الرغبة
في سرعة حل المشكلة - هو قبول والشروع في تنفيذ الحل الذي يطرأ على
الذهن أولاً .

ذلك إن مثل تلك الحلول عادة لا تمثل الحل الأمثل والأكثر كفاءة لحل
المشكلة وما يعنيه تنفيذه من ضياع للوقت والجهد والموارد.
وباختصار فإن محور الاهتمام في تلك المرحلة هو الإجابة على
التساؤل الآتي : لماذا تم اختيار هذا القرار وليس قراراً آخر ؟ وبالطبع فإن
عملية اختبار الحل المناسب قد تتم عن طريق فرد واحد أو عن طريق
مجموعة من الأفراد أو فريق عمل.

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة ووضوح :

ويعنى ذلك أنه من الضروري قبل الشروع في اختيار الحل الأنسب
أن يتم التحديد بدقة لما هو مطلوب تحقيقه ولما هي العوامل والاعتبارات
التي يجب أخذها في الحسبان لتحقيق ذلك الفرض (العقبات) .

ومن اجل تحقيق ذلك فانه من الأفضل أن تتم عملية تحديد الأهداف على مراحل وذلك بالبدء أولاً بتحديد الأهداف الأساسية ثم تحديد الأهداف العامة ثم الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها .

2. تقييم البدائل لاتخاذ القرار المناسب :

وتعتبر عملية اختيار وتقييم البدائل من أصعب مراحل صنع القرار . إذ أنها تتضمن التوفيق والمواءمة بين المتطلبات المتعارضة وكذا التوفيق والمواءمة بين مميزات وعيوب كل قرار أو بديل من اجل اتخاذ القرار السليم.

وتتطلب عملية اختيار وتقييم البدائل إتباع الخطوات الآتية :-

أسباب عدم قبول الحل.

ويلاحظ أن هناك العديد من الأسباب التي تدعو الأفراد إلى رفض الحلول التي تقدم لهم وذلك أما لأسباب تتعلق بالحلول المعروضة ذاتها أو لأسباب تتعلق بالأفراد المعنيين بحل المشكلة أو بالأفراد الذين سيتأثرون بها. ولعل أهم تلك الأسباب الآتي:

1. عدم تعامل الحل أو القرار المعروض مع المشكلة بكفاءة :

سواء كان ذلك بسبب عدم إمكانية تطبيق الحل المعروض عملياً أو بسبب إغفاله لاعتبارات هامة أو بسبب عدم تناسبه مع المشكلة أو بسبب آثاره الجانبية أو غير ذلك من الأسباب .

1. عدم مقابلة الحل أو القرار المعروض لتوقعات الأفراد المعنيين :

سواء ذلك كان بسبب الآثار المترتبة على تنفيذ الحل المعروض أو بسبب عدم معرفة الأفراد المعنيين بكافة أبعاد المشكلة وعدم تفهمهم لها أو بسبب عدم اهتمامهم أو غير ذلك من الأسباب .

2. طبيعة الحل المعروض لا تتفق مع رغبات الأفراد المعنيين :

خاصة إذا كان سيترتب على الأخذ بالحل المعروض تغيير في أسلوب أدائهم لأعمالهم أو تحميلهم بأعباء جديدة .

3. مقاومة الأفراد للتغيير :

ويبدو ذلك في مقاومتهم ومعارضتهم للأفكار والحلول الجديدة التي سيترتب عليها تغيير في الأوضاع السائدة .

4. دم الثقة في نجاح الحل المعروض :

سواء كان ذلك بسبب شك الأفراد عادة في الحلول الإبداعية أو التي تعطى نتائج كبيرة باستخدام موارد أو وسائل بسيطة .

5. سوء التوقيت للحل المعروض :

كأن يتطلب الحل المعروض موارد إضافية في وقت تعاني فيه المنظمة من نقص وقصور في الموارد .

6. عدم توضيح مزايا ومبررات الحل المعروض :

سواء كان ذلك بسبب سوء العرض من جانب محلل المشكلة أو بسبب عدم قيامه بإعطاء معلومات كافية عن المشكلة والخيارات المتاحة .

7. رفض الحل المعروض بسبب أسباب شخصية :

سواء كان ذلك بسبب العلاقات التي بين محلل المشكلة والأفراد المعنيين أو بسبب نظرة وتقدير الأفراد المعنيين لمحلل المشكلة أو بسبب الغيرة الشخصية أو بسبب سابقة رفض محلل المشكلة لبعض الأفكار والحلول المطروحة من الأفراد المعنيين بالمشكلة أو غير ذلك من الأمور .

مهارات وخلق اقتناع الأفراد بالحلول المعروضة :

أن فن اقتناع الأفراد بالحلول المعروضة يتطلب مهارة خاصة من جانب محلل المشكلة في عرض الأسباب التي تدعوهم للقبول وليس إلى الرفض . أهم تلك المهارات يمكن تلخيصها في الآتي :

- توقع وجود معارضة فاعمل على تلافيها أو التخفيف منها واعد نفسك الأعداد الكافي للرد على الأسئلة والاعتراضات التي يمكن تشار اشرح بإسهاب العيوب والمميزات للحل المعروض حتى لا تضع نفسك في موقف يتهمك فيه البعض بعدم الأمانة أو بعدم دراسة الموضوع بعناية.

- واصل أيضا على مساعدة الأفراد الذين لهم علاقة بتنفيذ القرار المعروض على قبول القرار ومواءمة أوضاعهم بما يتفق ومقتضيات التنفيذ .

1. كن مستمعا جيدا لكل الأفكار المطروحة سواء ما كان منها مؤيدا أو معارضا ، ولا تحاول المجادلة أو التقليل من شأن الشخص أو الأشخاص الذين يعارضون الحل المطروح .
2. حاول دائما أن تشرك الأفراد ذو العلاقة في دراسة وتقييم الحلول المعروضة .

3. اظهر حماسك لخطة التنفيذ وحاول أن تكسب اهتمام الأفراد والتزامهم بالحلول المعروضة . واصل أيضا على الربط بين الحل المعروض للمشكلة والاهتمام الذاتي للأفراد عن طريق توضيح المكاسب التي ستعود عليهم من قبول الحل المعروض .

4. برر الموارد المطلوبة لخطة التنفيذ . ولاحظ انه كلما كانت الموارد المطلوبة كبيرة كلما ازدادت صعوبة عملية إقناع الآخرين وكلما تطلب ذلك تدعيم الحل المطروح بما يظهر أن العوائد المتوقعة ستكون اكبر من الموارد المنتظر إنفاقها .
5. كن مرنا وعدل خطة التنفيذ بما يسمح بمراعاة اهتمامات واحتياجات الأفراد الذين لهم علاقة بخطة التنفيذ . ولاحظ أن ذلك يتطلب بدءاً تحديد الجوانب الأساسية من خطة التنفيذ التي لا يمكن المساس بها وتلك الجوانب التي يمكن تغييرها أو تعديلها بما يتماشى مع رغبات وتطلعات الأفراد .
6. اختار دائما الوقت المناسب لعرض خطة التنفيذ سواء كان ذلك من حيث التوقيت (مثلا عدم عرض خطة التنفيذ قرب نهاية دوام العمل) أو من حيث إتاحة الوقت الكافي للمناقشة واخذ الخطة في الاعتبار (مثلا عدم عرض خطة التنفيذ في الأيام التي تليها أجازات طويلة) .
7. تماسك ولا تصاب بالإحباط إذا ما تم رفض أفكارك وخطة التنفيذ المقدمة منك . تأكد من كفاءة الخطة واعد عرضها على الأفراد أو على أفراد آخرين يتمتعون بسلطات وصلاحيات أكبر أو ممن يستطيعون ممارسة الضغوط على صانعي القرار . وفى نفس الوقت حاول أن تطور من خطة التنفيذ أو ابحث عن حلول وخطة تنفيذ أخرى وتأخذ في الاعتبار الأسباب التي من اجلها تم رفض خطتك الأولى .
8. تذكر أن خطط التنفيذ مهما كانت جيدة فانه من الممكن أن تقابل بالرفض إذا لم تكن مدعمة بمقياس واضح يبين العوائد المحتملة .