

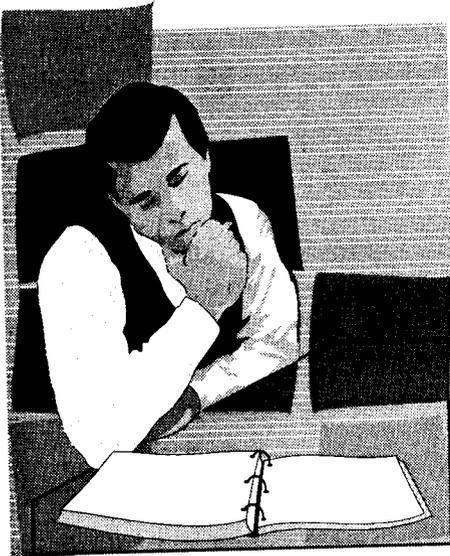
الخلاصة

مع الإدراك المتأخر وفهم طبيعة الأحداث بعد وقوعها، يمكنك أن تفكر بأمثلة في مؤسستك، حيث يمكن أن يؤدي نموذج الخطوات الست لحل المشكلات، حلاً أفضل. ربما يمكنك حتى أن تُعرّف أي الخطوات كان المتوقع لها أن تكون أكثر حرجاً وصعوبة للوصول إلى الحلول الصحيحة. وغالباً ما يكون تعريف المشكلة مفتاح الحل؛ فإذا لم تُعرّف المشكلة بوضوح، فإن جميع النيات الطيبة والجهود المبذولة التي تلي، لن تضمن أنك ستجد الحلول الناجحة.

وهناك مأزق آخر يمكن أن يشكّل إدارة قصيرة للعملية بالقفز إلى الاستنتاجات؛ والانتقال مباشرة إلى حلول بعيدة عن تعيين السبب الحقيقي للمشكلة. وعندما تستخدم الأدوات التي قُدّمت في هذا الدليل، تُساعدك وفريقك على تَجَنُّب هذا المأزق، وتوصلك إلى أصل المشكلة.

إن الوصول إلى حلول مبتكرة واستخدام أداة، كنموذج ترتيب المعايير لتقرر أي الحلول سيحل المشكلة، من المراحل الحرجة في حل المشكلة بشكل ناجح. فإذا وضعت خطة عمل وطريقة لتقييم التقدم، فستضمن حل المشكلة، وتصبح أفكارك واقعاً ملموساً.

وأسأل الله عزّ وجلّ أن تكون جميع جهودك لحل المشكلات في المستقبل ناجحة.



الملحق أ

مآزق حل المشكلات

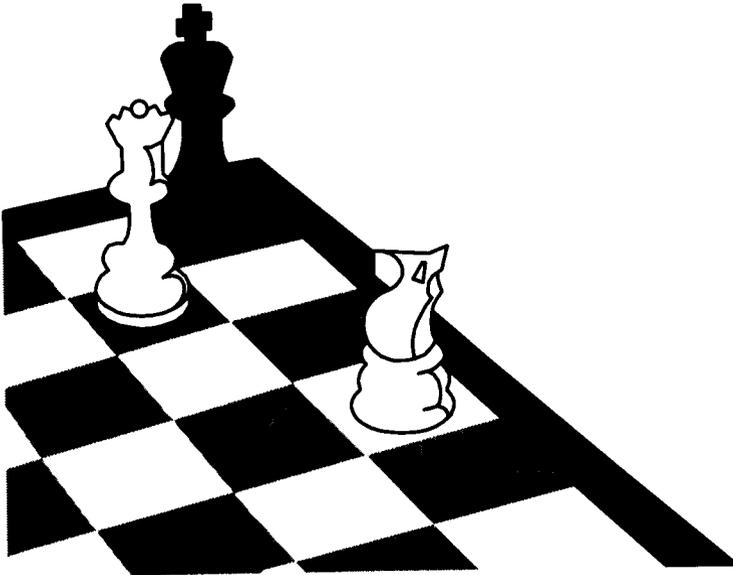
الشائعة

إن حل المشكلات شيء نقوم به جميعاً كجزء من نشاطاتنا اليومية سواء بالعمل أو خارجة.

هذا ويمكن أن يُشكل حل المشكلات تحدياً وإحباطاً في الوقت ذاته. وتنشأ التحديات عندما تكون لدينا الفرص لتناول مشكلة تهمنا، ونستطيع استخدام مهارتنا باستنباط حلول حكيمة راسخة ودائمة.

وبالمقابل، هناك العديد من المآزق على درب الحل الناجح للمشكلات، يمكن أن تؤدي إلى الإحباط، وتلقي بجهودك لحل المشكلة بعيداً (afftack).

ونورد هنا بعض هذه المآزق، التي ستتجنبها باستخدام نموذج الخطوات الست المثبتة لحل المشكلات.



المأزق رقم 1

Ritfall # 9

العمل على حل مشكلات عامة
كبيرة أو غير مُعرّفة جيداً

هذا المأزق يمكن أن يوصف بالنظير التنظيمي لمحاولة حل مشكلة الجوع في العالم.

إن تقليص مشكلة كبيرة قد يؤدي إلى الإحباط confusion والالتباس وفقدان الزخم (momentum) وتقويض الحوافز لدى الفرد أو الفريق الذي يعمل لحل المشكلة.

في حالة مُصنِّع أدوات المطبخ الكبيرة الذي واجه منافسة شديدة، شعرت الشركة أن مشكلتها تكمن في تكاليف إنتاجها. فركّزت الشركة انتباهها عدة سنوات على ما بدا أنه الحل البديهي وهو تخفيض كلفة الإنتاج. وقد انخفضت التكاليف، لكن أرباح الشركة وحصّة السوق لم تنحسرا (market share). وإن قوة مبيع المنتجات الأكثر طلباً ورواجاً لدى الشركة أثرت تأثيراً بالغاً على المنتجات المتدنية في سعرها والأقل ربحاً، ودفعتها إلى حيز اهتمام المنافسين، وأصبحت الشركة تبيع منها أكثر وأكثر.

وكلما زادت الشركة من تخفيض تكاليف الإنتاج، زاد انخفاض السعر، مما أدى بالشركة إلى الضغط لتخفيض هذه التكاليف. وفي النهاية، كبحت عجلة العمل Slammed on the brakes، وأعدت تعريف المشكلة.

وتحوّلت الأمور للأفضل بعد أن قامت الشركة بتعريف المشكلة بأنها عدم توافر تنوع منتجات مريح في خط إنتاجها. وبهذا التعريف الصحيح تمكنوا من حلها حلاً ناجحاً.

المأزق رقم 2

Pitfall # 2

القفز إلى حل قبل

تحليل المشكلة فعلاً

يحدث هذا عندما تكون تحت التهديد وضيق الفترة الزمنية لإنجاز العمل. فأنت تسعى في هذه الحالة للتركيز على الحصول على حل، أكثر من أن تفكر ما إذا كان هو الحل المناسب لحل المشكلة فعلاً.

دفع هذا التركيز الخاطيء بالإدارة في إحدى الشركات إلى رفع مستوى نظام حاسوبها مرة تلو الأخرى كل بضعة أشهر؛ لأن الحاسوب لم يكن سريعاً بما فيه الكفاية، ولم يكن تتوافر فيه الذاكرة الكافية لمتطلبات العمل، وبعد أن حلت الشركة هذه المشكلة بالحل ذاته للمرة الرابعة في أقل من سنتين، اقترح أحد مبرمجيها النظر بامعان إلى المشكلة.

لقد كان السبب لاستمرار نفاذ الذاكرة والتباطؤ قيام نظامي معلومات جراثومين (two software bugs). (ولم يكن أحد يعلم بوجودهما) بنسخ الملفات من الذاكرة تلقائياً. وكان الحل الصائب هو إصلاح نظامي المعلومات الجراثومين Bugs السبب الجذري عوضاً عن إنفاق المزيد من المال على تجهيزات إضافية. وقد حلت هذه المشكلة نهائياً.

وبمجرد ما وجد الموظفون السبب الحقيقي للمشكلة أصبح الباقي سهلاً.

المأزق رقم 3

الإخفاق في إشراك صانعي القرار الحرج أو الموظفين
المتأثرين بالمشكلة عند تعريف الحلول المحتملة

لقد ابتكر أحدهم التعبير «كل منكم في هذه الشركة هو مديرٌ تنفيذي في مجال عمله». أي أن الأفراد الأقرب إلى المكان الذي يُنجز فيه العمل يعرفون أكثر من غيرهم ما المشكلات؟ وما مدى الضرورة في إصلاحها. إذ يجب على الموظفين أو المستخدمين المتأثرين بالمشكلة أن يشاركوا في عملية حل المشكلة.

فقد اكتشفت شركة صغيرة للخدمات مؤخراً أن المكالمات الهاتفية الموجهة من قبل زبائن محتملين مستقبلاً، أخذت طريقها بشكل عشوائي من قبل المستقبليين والداعمين. بدأ فريق من أربعة موظفين، من ذوي الخبرة الأوسع والمفترض أن يتلقوا مجموع المكالمات، باقتراح حلول للمشكلة. فقد أنفقوا عدة ساعات في اجتماعات، أقاموا فيها المناظرة بين الحلول المختلفة ما لها وما عليها، قبل أن يتفقوا على حلٍ وسط.

لَمَّا قُدِّمَ الحَلُّ لمستقبلي المكالمات، كانت استجابتهم «أن هذا لن يفيد لأن... لماذا لا نعمل كذا؟» وتبين أن الحل الذي قدمه مستقبلي المكالمات كان معقولاً أكثر. فلو أن الموظفين المتأثرين (وهم مستقبلي المكالمات) أُشركوا بإيجاد الحل لوفّر الفريق على نفسه عدة ساعات، ولكان بالإمكان تطبيق الحل الصحيح بسرعة وفاعلية.

المأزق رقم 4

معالجة مشكلات خارجة عن ضبط

الفرد أو الفريق أو تأثيرهما

يمكن أن يحدث هذا عندما يبدأ أفراد أو أعضاء فريق، بالعمل على حل مشكلة وُضِعَ أو حالة، لا يمكنهم شخصياً التأثير فيها على النتيجة (مثل أن يكونوا غير قادرين فعلاً على إنجاز خطة العمل والتأثير على الآخرين لإنجازها إلخ.).

مثال واحد على هذا المأزق: لاري، المساعد الجديد لمدير المصنع، أراد أن يحل ما شعر بأنه مشكلات في عمليات مستودعات المصنع؛ فقد ترك فالمساعد السابق لمدير المصنع أسند لموظفي المستودع حل مشكلاتهم بأنفسهم. وتقدم لاري، وقدم حله للمشرفة على المستودع لتطبيقها بلا استشارة طليعة موظفيها. ولا حاجة للقول: إن لاري أمضى وقتاً صعباً في محاولته إقناع موظفي المستودع بالموافقة على الحل الذي قدمه.

وبما أن لاري لم تكن لديه القدرة على التأثير أو ضبط المشكلة بنفسه، كان يتوجب عليه إشراك المشرفة على المستودع وموظفيها عوضاً عن محاولته معالجة المشكلة بنفسه.

المأزق رقم (5)

استخدام حل «عشوائي» عوضاً
عن إيجاد مخرج أو حل مبتكر

يقارن هذا المأزق بما يسمى «أعراض الطفل القبيح»، حيث يكون أحدهم فكرة مسبقة عن الحل الأفضل (وهو في هذه الحالة الطفل) ولا أحد غيره يمكنه أن ينقد تلك الفكرة.

لقد قدّم صاحب شركة قوارب سياحية مؤخراً مثلاً جيداً لهذا المأزق. إذ جاء بحل عشوائي لأي مشكلة تنشأ في شركته، وهو أن يلقي باللوم على شخص ما أو شيء ما خارج إرادة الشركة.

ذات مرة، كانت الشركة تعاني من مشكلات في المراوح الدافعة على أحد القوارب لديها، وبنزهة قصيرة لهذا القارب (وكان على متنه شخصيات بارزة عظيمة الشأن) تحطم، وتُقل إلى حوض السفن ليجري إصلاحه.

لقد ألقى صاحب الشركة اللوم على الذين زوّدوه بالمحرك، وركّبوا المحركات والمراوح الدافعة؛ وعلى الرغم من أن بعض مديري الشركة والقبطان رجّحوا أن تكون المشكلة أقرب إلى الشركة، فقد مضوا مع صاحب الشركة، ونقدوا المزوّد بشدة.

المأزق رقم (5)

تثمة

طلب صاحب الشركة من محاميه تقديم ادعاء للقضاء ضدّ المزوّد، وتحولت القضية إلى المحكمة؛ فتبيّن أن المحركات الجديدة تتطلب نوعاً آخر من المزلقات يختلف عن ذلك الذي كان يستعمل في القوارب القديمة (وهذا ما أعلنه المزوّد، وقدمه لشركة القارب السياحي)، ولم تتبع الشركة الإجراء الجديد، ولاحظ العاملون بالشركة إلى حدّ ما أنهم كانوا السبب في المشكلة، وليس المزوّد. وأخيراً لاحظ صاحب الشركة أنه يجب عليه أن لا يقفز إلى استنتاجاته، ويدفع بحلولة، ويفرضها على فريقه الذي كان لديه أفكار جيدة ورؤى ومساهمات يقدمها الأعضاء لعملية حل المشكلة.

المأزق رقم 6

الإخفاق في إيجاد سبب مقنع لاختيار الحل

يقع الاختيار أحياناً على حل ما لأسباب خاطئة. وغالباً لا يُذكر بوضوح السبب المنطقي لاختبار حل من ثلاثة حلول محتملة، وقد ينتج عن هذا اختيار حل لمجرد تدني تكلفته، وسهولة تطبيقه، وعدم توقع مقاومة.. إلخ. وفي كل الأحوال قد لا تكون هذه أسباب منطقية أو معايير للاختبار.

هذا المأزق يمكن شرحه بوساطة مُصنَّع السيارة الكبيرة الذي استحوذت عليه فكرة تأثير كلفة كل تصميم أو مشكلة هندسية. لقد كانت طريقة المعالجة التي تقدمت بها الشركة سهلة؛ لقد وقع الاختيار على الحل الأقل تكلفة.

هذه المعالجة تجاهلت تماماً سلامة المستهلك، ورضاه، وجودة المُنتج ومثابته؛ ونتيجة لذلك فقدت الشركة على مدى السنوات حصتها بالسوق للاستيراد.

أخيراً تبنا منطقاً للاختيار بين حلول بديلة لهذه المشكلات ومشكلات أخرى. لقد وافقت الشركة على أن تأخذ بعين الاعتبار المعايير التالية: رضئ المستهلك، السلامة، الجودة، المتانة والتكلفة، في كل مشكلة أو قرار.

وبالنظر إلى جميع هذه العوامل، بدأت الشركة وضع قرارات تصميمها بناء على معاييرها للمستهلك أكثر من اهتمامها بالتكلفة، التي لم تكن المعيار الصحيح لضمان نجاح طويل الأمد.

المأزق رقم 7

إخفاق التخطيط بانتظام

وكيفية تطبيق وتقييم الحل المُختار

قد يفقد الفرد أو الفريق الذي يعمل على حل مشكلة طاقته في إحدى النقاط من عملية حل المشكلة، وقد لا يحظى التطبيق المهم وأوجه التقييم بالانتباه الذي تستحقه.

يستوجب التنفيذ أن يكون مخططاً له، وخاضعاً للإدارة والتنظيم؛ كما يجب توافر المصادر واستخدامها لتنفيذ الحل أو تطبيقه، وإلا فيسكون كل ما تم إنجازه من عمل بلا جدوى.

لقد استأجر مُصنِّع أدوات صناعية متوسطة الحجم مستشاراً، يقضي يوماً في العمل مع فريق مشروع خاص خلال جلسة حل. وراجع المجتمعون مجموعة البيان والحلول التي طرأت على أذهانهم.

ولما قام المستشار بالتدقيق مع الفريق بعد شهر، فوجئ باكتشافه أنه لم يُنجز شيء عملي..

لقد تبين، أن المجموعة أنهت جلستها بافتراض أن كل منهم يعرف ما يجب عمله ومتى. وعلى كل حال، لما عادوا إلى أعمالهم كان عليهم إطفاء الحرائق العادية والموضوعات التي يجب معالجتها، وافترض كل منهم أن الآخرين كانوا يُعَنُون بما يجب عمله لحل المشكلة. وأصبح من الضروري عقد جلسة لاحقة لتطوير خطة عمل دقيقة، حدّدت الأدوار والمسؤوليات والحدود الزمنية والموارد والتأثير المرغوبة. ثم سارت الأمور في مسارها الصحيح. ونستنتج من ذلك كله أنه علينا وضع خطة. وما كان ليحدث شيء قط بعيداً عنها.

الموضوعات المرجعية والأشكال المسموح بإعادة إصدارها

96	عَضْفُ الأفكار
97	الرسم البياني للسبب والنتيجة
99	صفحة عمل السبب والنتيجة
100	تحليل باريتو
103	صفحة عمل جدول باريتو البياني
104	تصنيف وترتيب المعايير
105	خطط العمل
106	ورقة عمل لخطة العمل

عَضْفُ الأَفْكارِ Brainstorming

إنها طريقة تساعدك على ابتكار أفكار عدّة. وهي الأفضل استخداماً في حلّ مشكلات مجتمعة group problem - solving إنها عملية سريعة الحركة، ويمكن استخدامها لوضع قائمة أفكار في مراحل متعددة من عملية حل المشكلة.

كيف يكون «عَضْفُ الأَفْكارِ»

إن سَرَدَ الأَفْكارِ العاصفة ما هو إلا طريقة تفكير حُرّ. والقوانين الأساسية التالية تجعلها فعالة.

- ◆◆◆ تجنّب النقد وطرح «الأفكار ومغالبتها»
- ◆◆◆ إِيْحَثْ عن أفكار مغامرة غير مألوفة ومبالغ فيها
- ◆◆◆ إِذْعَمِ الكَمَمَ
- ◆◆◆ حاول أن تبني على أفكار الآخرين (عندما تكون في مجموعات)

إن طريقتي استخدام «عَضْفِ الأَفْكارِ» الأكثر شيوعاً هما:

الطريقة	الأسلوب الذي تجري وفقه الأمور
اندفاع حر Freewheeling	<ul style="list-style-type: none"> ◆◆◆ شارك بأفكارك فجأة وحالاً ◆◆◆ ضع قائمة للأفكار كما تتوارد في ذهنك
المشاركة الدورية Round robin	<ul style="list-style-type: none"> ◆◆◆ بأخذ كل فرد دوره ويُقدّم فكرة واحدة ◆◆◆ يمكن لأي فرد أن يتجاوز أي دور ◆◆◆ تستمر هذه العملية حتى يكون كل فرد قد شارك فيها ◆◆◆ ضع قائمة لجميع الأفكار كما وردت

الرسم التخطيطي للسبب والنتيجة

إن مُخَطِّط مصدر السبب والتأثير أداة عظيمة لإيجاد أسباب المشكلة. وإذا استخدمت هذه الطريقة فإنك تحصل عادة على تعريف جيد للمشكلة. ويسمى مُخَطِّط مصدر السبب والتأثير أيضاً «هيكل المشكلة» لأن الطبيعة البصرية لهذه الطريقة تساعدك لترى الأشكال والعلاقات بين الأسباب.

كيف تستخدم تحليل السبب والنتيجة

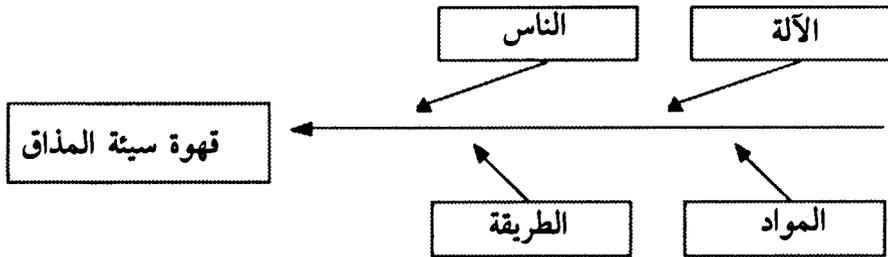
□ عرّف المشكلة

كُنْ عَرَض مشكلتك بوضع كلمات رئيسية، تصف النتيجة أو تأثير المشكلة. واكتب هذا الأثر في مربع كبير على صفحة من الورق. وإليك مثالاً على ذلك، افترض أن جهاز بيع القهوة vending يسبب دائماً طعماً سيئاً للقهوة. فإن خطوتنا الأولى إلى مصدر السبب والتأثير ستبدو.

قهوة سيئة المذاق

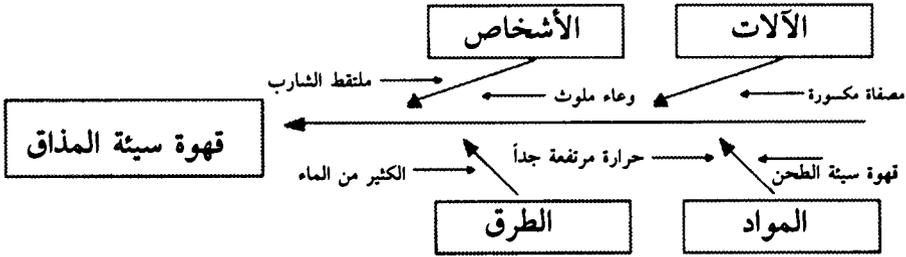
□ عرّف الفئات الرئيسية لأسباب المشكلة

انظر إلى الفئات الرئيسية لأسباب المشكلة. إن أكثر الفئات شيوعاً هي الآلات والطرق والمواد والأشخاص. هذه الفئات يمكن جعلها متوائمة لحاجات حل مشكلتك المحددة.

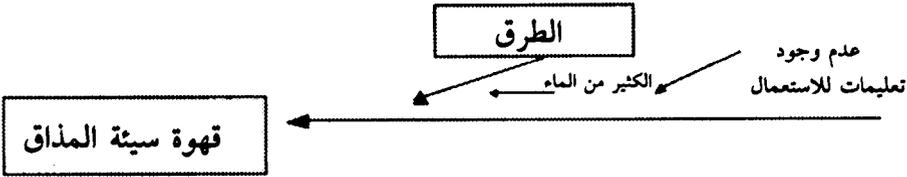


□ الأسباب المحتملة للأفكار العارضة

اجمع كل ما تستطيع من أفكار لكل فئة. خُذ مثلاً على ذلك، ملاحظة أن المصفاة مكسورة أسفل الجهاز.



قد ينتج أحد الأسباب من سبب آخر أحياناً، مثلاً.



□ عرّف الأسباب الأكثر احتمالاً

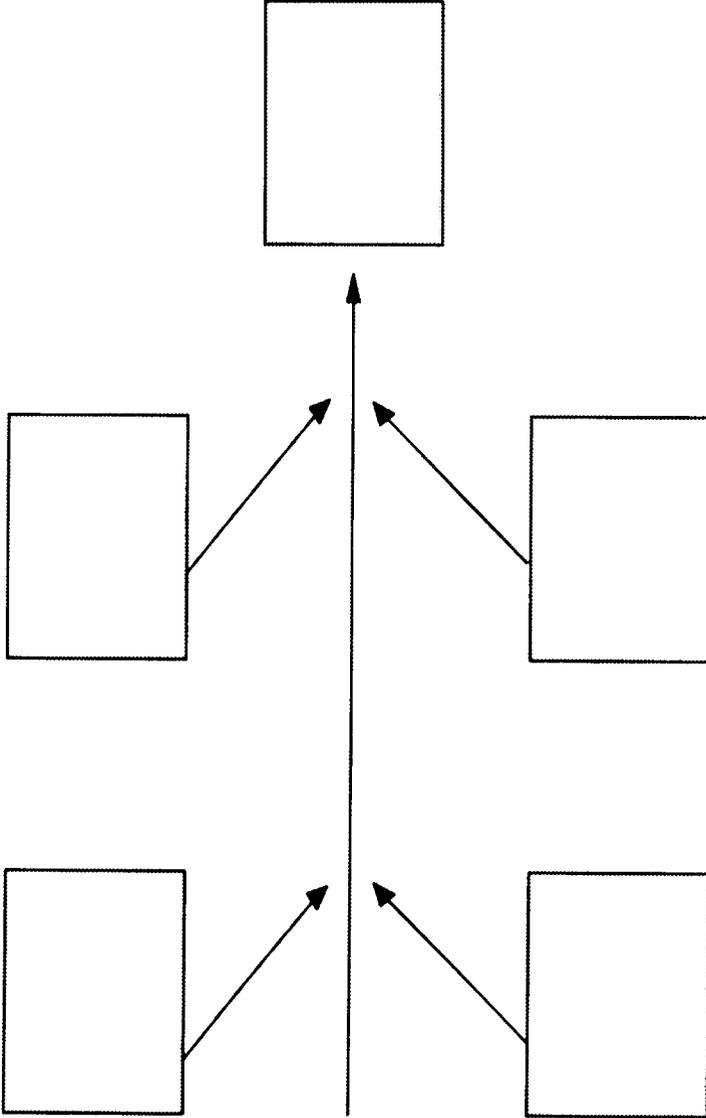
تجنب القفز إلى الحلول في أثناء قيامك بتعريف الأسباب المحتملة، كأن تشتري وعاء قهوة جديداً. انظر إلى جميع الأسباب المحتملة، واحصرها بالأسباب الأكثر احتمالاً. استخدم عملية تخفيض أو أداة ما، كتحليل بارتو.

□ تأكد من أن معظم الأسباب المحتملة حقيقية

هذا يعني أنه يتوجب عليك أن تجمع معلومات أكثر.



ورقة عمل السبب والنتيجة



تحليل مارينو

إن جدول بارينو هو نوع خاص من الخط البياني العمودي، يساعد على تحديد التردد النسبي أو أهمية عدد من المشكلات المختلفة (أو الأسباب)، حيث تُنسَق الأعمدة بنظام تنازلي مع وضع الأعمدة الأكثر طولاً وذات الأهمية النسبية، على اليمين ووضع الأعمدة الأقل طولاً والأقل أهمية على اليسار (للمقارنة مع الرسم المعرَّب).

كيف تستخدم جداول باريتو؟

قبل إنشاء جدول باريتو العمودي يُستحسن أن تتعرف على أوراق التحقق وتقنيات جمع البيانات الأساسية الأخرى (وَصِفَت هذه التقنيات مفصلاً في مطبوعتين أُخْرِيَيْنِ من هذه السلسلة بعنوان «أدوات التحسين المستمر» المجلد 1 والمجلد 2).

يتألف إنشاء جدول باريتو العمودي من خمس خطوات رئيسية.

تعرّف على فئات المشكلات (أو الأسباب) التي يجب مقارنتها.

يمكن الحصول على ذلك من رسم بياني للسبب والنتيجة والأفكار المفاجئة وأوراق التقنين والبيانات المتوافرة والتقارير إلخ...).

اختر وحدة قياسية للقياس والفترة الزمنية الواجب دراستهما.

أوجد حدوداً زمنية، تجمع البيانات، وحدد أيضاً وحدة القياس الأكثر فائدة لجميع الفئات.

اجمع، ولخص البيانات

■ استخدم أوراق التدقيق لجمع البيانات

■ احصل على البيانات من السجلات الموجودة

■ أوجد جدولاً للبيانات

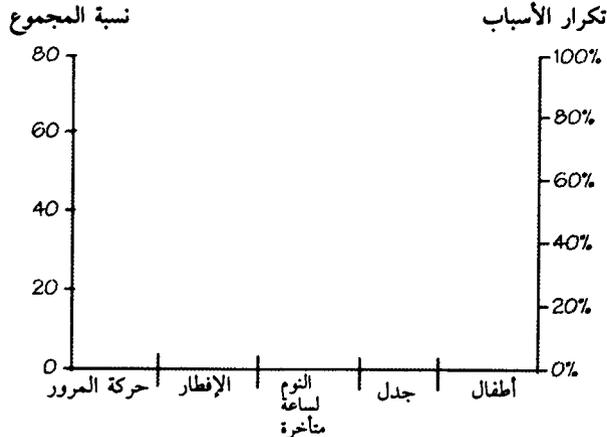
يجب تعريف عناوين الأعمدة المناسبة (مثل الفئة والتردد والنسبة إلخ...) أدخل الفئات بترتيب تردد تراجمي متناقص، مع إبقاء الأكثر تردداً في فئة القائمة. واحسب النسب أيضاً.

مثال :

الفئة	التردد	٪ من المجموع	التراكم
حركة المرور	30	38	38
النوم لساعة متأخرة	22	27	65
إفطار متأخر	12	15	80
ناقش الزوجة	11	14	94
الأطفال	5	6	100
المجموع		80	%100

□ ارسم محوري الإحداثيات الأفقي والشاقولي (العمودي)

- ◀ المحور
اكتب النداءات على المحور بترتيب أفقي متناقص،
بوضع الفئة الأكثر تكراراً إلى اليسار
- ◀ المحور الأيسر
اكتب التردد على هذا المحور وعين درجاته حيث
تكون القيمة بأعلى المحور مجموع كل الإحداثيات
(العمودي)
- ◀ المحور الأيمن
اكتب المقياس النسبي المئوي على المحور الأيمن
حيث تكون نسبة %100 بالأعلى، بالاتجاه المعاكس
من المجموع على المحور الأيسر
(العمودي)

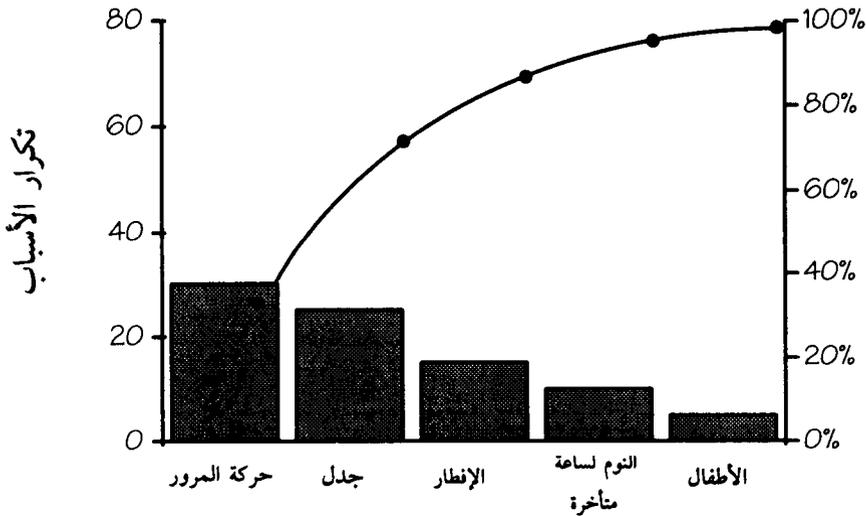


□ ضع علامة الأعمدة على جدول باريتو

ضع إشارات البيانات بإنشاء سلسلة أعمدة بترتيب متناقص للتردد

ملاحظة: يمكن ضم الفئات ذات البنود القليلة في فئة أخرى، أو في فئة «المتفرقات» التي توضع في أقصى اليمين عموداً أخيراً.

عَنون كل محور، وأضف مفتاحاً، أي قائمة تفسيرية بالمصطلحات المستعملة بالرسم البياني (وهذا أمر اختياري)، ويجب أن تتضمن القائمة التفسيرية مصدر البيانات، واسم الشخص الذي قام بتحضيرها، وتاريخ تحضيرها، وأي معلومة أخرى ذات دلالة.



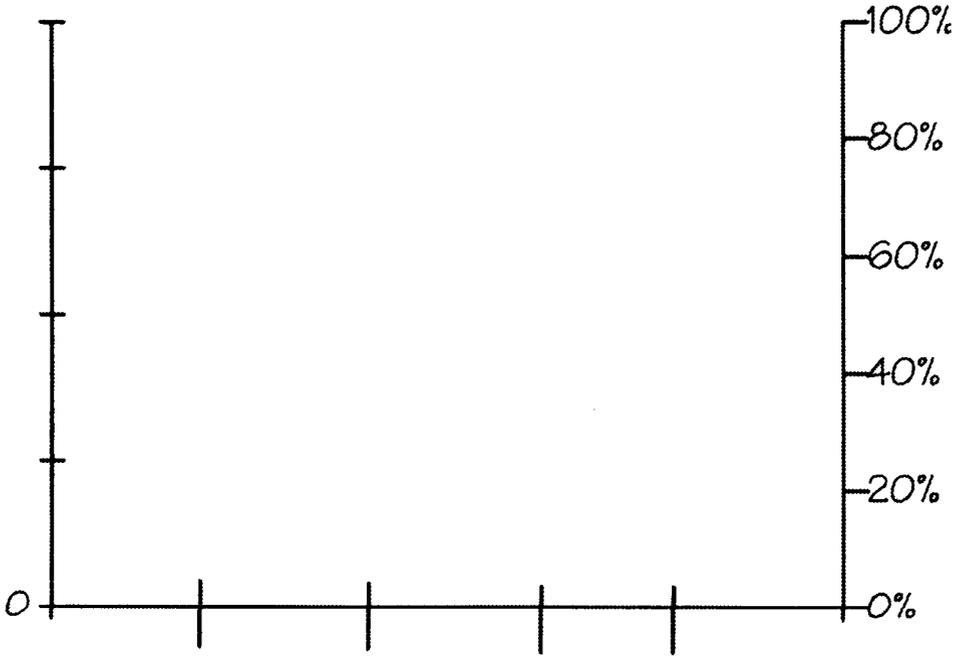
أسباب التأخير عن العمل

الخط التراكمي: لكي تضع الإشارات لتمديد الخط التراكمي، ضع نقطة فوق كل عمود على ارتفاع يوافق الرقم المدرج الإجمالي النسبي على المحور العمودي الأيمن مبتدئاً بالعمود الأول إلى اليسار؛ وضع إشارات لهذه النقاط من اليسار إلى اليمين منتهياً بنقطة 100% في أعلى المحور العمودي الأيمن.

ورقة عمل جدول باريتو

تكرار عمليات المراقبة
أو عددها

نسبة مجموع
عمليات المراقبة



تقدير المعايير

يُمْكِنُكَ تقدير المعايير من مقارنة الحلول المختلفة إزاء مجموعة قوانين .

كيف تستخدم تقدير المعايير

لدى شراء بيت جديد مثلاً، ضع قوانينك أو معاييرك لاتخاذ قرار (مثل الموقع والكلفة والحجم والتصميم)؛ ضع هذه المعايير في قائمة على ورقة، وحدد «الرائز» المناسب لكل بند. قدّر البيوت الثلاثة التي تنظر إليها مقابل كل معيار criteria (على مُدرِّج من 10.1)؛ ثم اضرب التقدير بالرائز لتحصل على مجموع النقاط الرائزة. أضف مجموع النقاط المرادة لكل معيار، واختر البديل الأفضل .

ملاحظة: مثال منزلي:

1 = تفضيل متدنٍ

10 = تفضيل عالٍ

البدائل			المعايير	المراكز
المنزل ج	المنزل ب	المنزل أ		
3 (1,2)	1 (,4)	4 (1,6)	40%	الموقع
3 (,9)	4 (1,2)	2 (,6)	30%	الكلفة
5 (1,0)	2 (,4)	1 (,2)	20%	الحجم
2 (,2)	4 (,4)	3 (,3)	10%	التصميم
3,3	2,4	2,7	100%	المجموع
منزل صغير وموقع جيد	منزل ضخم موقع سيئ	منزل كبير التصميم		الملخص

خَطَطُ الْعَمَلِ

إن خطط العمل تسمح لك باتصال الحاجات التي يجب إنجازها لتنفيذ الحل . إن خطة العمل أداة ممتازة لتقدير ما يتطلبه حلّ مشكلة؛ وتساعدك على اتخاذ قرار ما تفعله أولاً إذا استخدمت هذه الخطط .

يمكنك أن تستخدم خطة عمل لترسم مسيرة الخطوات أو الأعمال؛ كما يمكن استخدامها لضبط تقدم حل المشكلة . وتتضمن خطة العمل:

- خطوة عمل (وصف مقتضب للخطوة أو العمل)
مثال: اكتب رسالة إلى جميع المستخدمين تصف فيها التغييرات في نظام الأجور ودورته، وتأثير ذلك على الشيك المدفوع بتاريخ (2 . 7 . 1991).
- الشخص المسؤول (قائمة بالأشخاص الذين يُعدُّون مسؤولين عن إنجاز خطوة العمل).
مثال: ب سميث/ منظم جدول الرواتب الرئيسي
فريزر مراجع مدقق
سيندر / موزع خدمات المكتب
- تاريخ البدء / تاريخ الانتهاء (تاريخ البدء وتاريخ التوقف عن العمل)
مثال: (2 . 1 . 1991) . (2 . 4 . 1991)
- تقدير عدد الساعات (التَّكهُنُّ الأفضل لعدد الساعات المقدّرة لإنهاء العمل).
مثال 2:
- التكلفة: (قيمة المبلغ الضروري لعمل ذلك).
مثال: (70,00) دولار
- المجموع (ملخص ما نحن بحاجة إليه لتنفيذ الخطة).

نبذة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

إن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه هي مؤسسة تهدف لتحسين الأداء في الشركات على جميع الأصعدة. منذ العام 1987 والشركة تزود زبائنها في القطاعين الحكومي والأهلي حول العالم بالمعرفة والخبرة والمصادر اللازمة لبناء الإمكانيات المطلوبة في مواطن حساسة كعملية التحسين المستمر، تطوير الإدارة، إدارة المشاريع، العمل الجماعي، قياس الإنجاز، والتدريب على التنظيم. إن مجموعة الشركة الشاملة من الخدمات، المنتجات، والنشرات تعكس التزام الشركة بالنظرة الواقعية والتحديثية وإلى التقدم الهائل في الحصول على نتائج ملموسة.

إسهامات الشركة في تطوير أداء الشركات إلى حد الكمال:

في الاستشارات - باستعمال مجال واسع من المهارات والمعرفة والأدوات يقوم الاستشاريون في الشركة بتقديم المساعدة لزبائنهم في مجال تطوير وتطبيق حيز كبير من مبادرات تحسين الأداء.

في التدريب برامج تدريب عملية «للعالم اليوم» صممت بشكل يركز على أسلوب الأخذ بزمام المبادرة. وخيارات التدريب موجودة في برامج جاهزة يجري تصميمها خصيصاً ويمكن الحصول عليها من الندوات العامة والخاصة.

تطوير الأدوات والمنهج - بديل فعال وبتكلفة مدروسة للتدريب الذاتي، حيث تستطيع الشركة تطوير وتطوير المضمون وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات والحاجات الخاصة لأي برنامج.

شروط الفيديو - تزود المستخدمين بالمعلومات بشكل مترابط ولها تأثير لا ينسى.

المنشورات - تقدم المجموعة الشاملة والعملية من منشورات الشركة الإسناد لمشاريع التدريب في الشركات وفي التعليم الموجه ذاتياً.

البرامج الجاهزة: صممت للمتدربين المبتدئين وذوي الخبرة على السواء. هذه البرامج تقدم مواداً متكاملة وشاملة (من ضمنها سلسلة مختارة من الكتب الإرشادية العملية) التي تزود القارئ بمجال رحب من اختيارات التدريب المرنة مثل: مجموعة الأدوات لاجتماع ناجح.

مجموعة أدوات حل المشاكل خطوة خطوة.

برنامج تدريب جاهز لعملية التحسين المستمر.

أدوات التحسين المستمر الإصدار الأول.

أدوات التحسين المستمر الإصدار الثاني.

برنامج تدريب جاهز عن فريق الالتزام المتألق.

ريتشارد تشانغ وشركاه

موارد ذات صفة عالمية، نتائج ذات صبغة عالمية

شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

المقر الرئيسي للشركة

15265 ألتون بارك واي، جناح رقم 300، أرفين، كاليفورنيا

92618 الولايات المتحدة الأمريكية

8096 - 756 (800). 7477 - 727 (949) فاكس: 7007 - 727 (949)

بريد إلكتروني Info@rca4results.com www.richardchangassociates.com

مكاتب الولايات المتحدة في أرفين بأتلانتا. موزعون ومعتمدون في كافة أنحاء العالم.

منشورات التطوير الشخصي والمهني الصادرة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه

حيث إنها صممت لكي تشجع التعلم المستمر، فإن هذه المجموعة الهادفة والمتكاملة الصادرة عن شركة ريتشارد تشانغ وشركاه، تساهم في مساعدة الأشخاص والشركات على تحصيل المعرفة والمهارات المطلوبة في عالم الأعمال الدائم التغيير في وقتنا الحاضر. وإن هذه الكتب متوفرة من خلال شركة ريتشارد تشانغ وشركاه، وجوسي باس، ومحلات بيع الكتب والموزعين العالميين.

مجموعة كتب التوجيه العملية:

سلسلة مجموعة العمل المتفوق:

- التجاح من خلال العمل الجماعي.
- بناء فريق عمل ديناميكي.
- قياس أداء فريق العمل.
- الأساليب الفنية في اتخاذ القرار الجماعي.
- سلسلة التدريب ذات التأثير الكبير.
- خلق تأثير كبير بالتدريب.
- معرفة الحاجات المقصودة من التدريب.
- وضع خريطة لنهج تدريبي ناجح.
- إنتاج أدوات تعليم بالغة التأثير.
- قياس آثار التدريب.
- اجعل نتائج تدريبك باقية على الدوام.

سلسلة تنوع أماكن العمل:

- الكسب من تنوع أمكنة العمل.
- التعبئة الناجحة في أمكنة العمل المختلفة.
- تأهيل الفريق للعمل في مجموعات مختلفة.
- طرق الاتصال في أمكنة العمل المتنوعة.
- أدوات لتقييم التنوع.

سلسلة التحسين النوعية:

- عملية التحسين المستمر.
- أدوات التحسين المستمر الإصدار الأول.
- أدوات التحسين المستمر الإصدار الثاني.
- حل المشاكل خطوة خطوة.
- الاجتماعات الفعالة!
- التحسين من خلال العلامات المميزة.
- أسلوب النجاح بالإدارة الذاتية للفريق.
- أثر التحسين في أداء الشركات.
- إعادة الهيكلة بشكل عملي.
- إرضاء الزبائن الداخليين في المقام الأول!

سلسلة المهارات الإدارية:

- مقابلة واختيار أفضل أصحاب الإنجاز.
- في مجال التعريف بالعمل والتدريب.
- الإرشاد من خلال ردود الفعل المؤثرة.
- تعميق تأثير القيادة.
- اتقان تغيير أسلوب الإدارة.
- إعادة تنظيم جهاز العمل خلال المرحلة الانتقالية.
- التخطيط لأداء ناجح للعاملين.
- التوجيه نحو أداء عالي للعاملين.
- تقييم أداء العاملين.

النضج الشخصي ومجموعة التطوير:

- إدارة الحياة العملية في أجواء عمل متغيرة.
- إفساح المجال لآفاق حياتك العملية.
- كيف تروّج لنفسك ولحياتك العملية.
- إجراء تغيير في حياتك العملية.
- نصائح حول مراجعة المعلومات المنسية.

مجموعة التصرفات الساذجة:

- التصرفات الساذجة التي يقوم بها المدربون لتخريب النجاح.
- التصرفات الساذجة التي يقوم بها المشرفون لتخريب النجاح.
- التصرفات الساذجة التي يقوم بها العاملون لتخريب النجاح.