

# الخطوة الأولى: تمهيد الطريق





يُعدُّ تمهيد الطريق مرحلة حاسمة في الوصول إلى خيارات ناجحة في أثناء عملية صنع القرار. وتتكون هذه الخطوة من:

- انتقاء أكثر الأشخاص مواءمة للمشاركة في العملية.
- اختيار طريقة مناسبة تمكنك من اتخاذ القرار الحقيقي.
- توفير بيئة سليمة تعزز مناقشة صحية تحترم وجهات النظر المغايرة.

والآن، هيا نستعرض كل واحدة من تلك المراحل الثلاث:

### انتقاء أكثر الأشخاص مواءمة

#### للمشاركة في اتخاذ القرار

لا شك أن مجموعة الأشخاص التي يحمل أفرادها وجهات نظر مغايرة، أكثر قدرة ومواءمة لابتكار مجموعة من الأفكار المختلفة فيما يتعلق بكيفية اتخاذ قرار محدد، مقارنة بمجموعة أخرى من الأفراد لكل واحد من أفرادها وجهة النظر ذاتها وطريقة التفكير نفسها.

فاحرص كلما أقدمت على اختيار أفراد لتشكيل مجموعة لاتخاذ قرار ما، على انتقاء أفراد أكثر قدرة على التعبير عن وجهات نظر

متباينة ويتمتعون باهتمامات مختلفة. وعليه، لا بد لتلك المجموعة أن تشمل على:

- المشاركين في المشروع أو المساهمين فيه: هم أولئك الأشخاص الأكثر عرضة للتأثر المباشر بالقرار أو الذين لهم نصيب فيه. ولهذا لا بد من الحصول على موافقتهم لضمان تفعيل القرار وتنفيذه. ولأنهم سوف يدعمون كل قرار يساعدون على اتخاذه، فلا بد من إتاحة فرصة المشاركة لهم في المراحل الأولى من اتخاذ القرار لضمان تنفيذه بشكل فعال.
- الخبراء: من شأن الخبراء تعليم المجموعة وتوفير معلومات حول مواءمة مختلف المسارات والخيارات المطروحة. ولهذا لا بد أن تضع في حسابناك حاجتك إلى أكثر من خبرة واحدة تمثل في مجموعتك.
- المعارضين: إن كنت مدركاً وجود معارضين قد يعارضون القرار ويسعون إلى وضع العراقيل في طريقه حتى لا يتم تنفيذه، فاحرص على دعوتهم لحضور اجتماع أو أكثر من اجتماعاتك الخاصة بعملية اتخاذ القرار. فمن شأن إتاحة الفرصة أمام أولئك المعارضين للمشاركة في مراحل مبكرة، تجنب العوائق أمام إجراءات اتخاذ القرار.

ومبدئيًا، يجب أن يكون عدد أفراد المجموعة محدودًا، ويستحسن أن يتراوح بين خمسة وسبعة أعضاء فقط. وكلما كان الحال كذلك، كانت تلك هي المجموعة المثالية لاتخاذ قرار ما. وتحتاج المجموعة التي تشكلها لفهم الإجراءات التي سوف تتبعها في أثناء عملية اتخاذ القرار واستيعاب كيفية صياغة القرار النهائي. وعادة تنقسم الطرق التي تنتهجها مجموعة اتخاذ القرار إلى أربعة أشكال رئيسية:

- الإجماع: يجتمع كل أعضاء الفريق لمناقشة الاقتراح بكل صراحة وعقل منفتح، باذلين قصارى جهدهم سعيًا للتوصل لاتفاق يفضي لقبول كل شخص من أفراد الفريق لما يتم التوصل إليه من قرار نهائي.

ما الذي ينبغي لك فعله؟

مجاراة شركة (Joneses)

تعمل ليزلي (Leslie) مديراً تقنياً بشركات سميث (Smith)، في إحدى الشركات الصناعية التي تعنى بتصنيع أدوات عالية الجودة. ويتم تصنيع الأدوات التي تطورها هي بالتعاون مع زملائها المهندسين داخل تلك الشركة. وتدرک ليزلي (Leslie) أن قسم التصنيع في الشركة يتحمل ما لا يطيق من أعباء، ولهذا يتأخر تسليم الإنتاج من وقت لآخر، فمن ثم ترتب عليه تأخير شحن البضاعة للعملاء. ولاحظت ليزلي (Leslie) أن المنافس الرئيس لشركة سميث (Smith) (شركة جونز للأدوات - Jones Tool inc) وغيرها كثير من الشركات المنافسة، قد نجحت في تطوير إنتاجها بسرعة شديدة، من خلال اعتمادها على شركات أخرى في عملية التصنيع. فخشيت خسارة شركتها أعمالاً جديدة. فطلب إليها مديرها البحث في الاستعانة بخيارات خارجية، ومن ثم تقديم اقتراح مناسب بكيفية مباشرة العمل بتلك الطريقة.

فكانت ليزلي (Leslie) ترى أن الإجابة واضحة، لا لبس فيها ولا غموض؛ لأن تصنيع المنتجات خارج الشركة، يوفر كثيرًا من الوقت والمال والجهد. وأدركت أن مديرها أيضًا يميل إلى ترجيح هذا الخيار. فتم تكليفها هي شخصيًا بجمع المعلومات التي تدعم فكرة الاستعانة بشركات أخرى في عملية التصنيع، ومن ثم تقديم اقتراح لمديرها حالما تفرغ من عملية جمع المعلومات تلك.. غير أنها كانت في حيرة من أمرها، إذا ما كانت تلك هي أفضل خطوة أولى يمكن الإقدام عليها لتحقيق الغاية المنشودة. فما الذي كنت ستفعله أنت؟ سوف يقدم لك هذا الكتاب، المعلم المخلص والناصح الأمين، حلًا لاحقًا، تحت عنوان: ما الذي ينبغي لك فعله؟

---

- الأغلبية: تدلي المجموعة بأصواتها والأغلبية تحكم. ويمكن لرئيس الفريق أن يدلي بصوته في حال التعادل، إن كان ذلك ضرورياً.
- الإجماع الشرعي: يبذل الفريق كل جهده محاولاً الوصول لاتفاق جماعي، مع الموافقة في حال فشل جهوده على تفويض الأمر لرئيسه لاتخاذ ما يراه مناسباً من قرار.
- القيادة التوجيهية: يتخذ القائد القرار ثم يُطّلع المجموعة عليه. ويحدث هذا عادة في حال الأزمات أو الأحداث الطارئة غير المتوقعة التي تتطلب إجراءً عاجلاً لا يتيح وقتاً للاجتماع والتشاور وتبادل الرأي.

وتتفاوت هذه الطرق، باستثناء الطريقة الأخيرة (القيادة التوجيهية) في مدى ما تتيحه من نفوذ للمشاركين في عملية اتخاذ القرار وترتيب نوع من المسؤولية على أعضاء المجموعة. ويجب الانتباه هنا إلى أنه بصرف النظر عن اتباع هذه الطريقة أو تلك، قد تلجأ المجموعة إلى إغفال وجهة نظر الأقلية في سعيها من أجل الوصول لمناطق يمكن الاتفاق حولها. فدورك بوصفك مديراً هو تشجيع اكتشاف كل الأفكار، بصرف النظر عن الطريقة التي يمكن اتباعها لاتخاذ القرار.

## تعزير البيئة الملائمة

عليك اختيار أماكن مختلفة لتنظيم اجتماعاتك لكي تستطيع مساعدة مجموعة على ابتكار حلول فعالة للمشاكل وتقييمها بطريقة جوهرية. وربما اشتملت تلك الأماكن على غرف الاجتماعات التي لا تستخدم عادة للعمل، أماكن خارج مكان العمل أو مكاناً مألوفاً يعاد ترتيب أثاثه لتسهيل المناقشات التي تدور وجهاً لوجه. فعندما تتم الاجتماعات بعيداً عن الأماكن التقليدية، كالغرف التي عادة ما تعقد فيها مجالس إدارات الشركات اجتماعاتها أو مكتب المدير، يكون الناس أكثر استعداداً للحديث بقدر أكبر من الحرية؛ لأن شعورهم بالتوتر والضغط بسبب التسلسل الهرمي الوظيفي يكون أقل ما يمكن وهم بعيدون عن تلك الأماكن الرسمية.

كما تحتاج أيضاً إلى توفير بيئة متناغمة، أو نغمة، لاجتماعاتك الخاصة باتخاذ القرار. فللمناخ الذي تهيئه، تأثير شديد في طريقة تفاعل أعضاء فريقك مع بعضهم بعضاً.

تخيل المشهد التالي: عُهدَ إلى مدير شركة تطوير برامج حاسوب، وتخصيص موارد محدودة لدعم المشروعات الحالية التي تنفذها الشركة. فدعا المدير إلى اجتماع يضم كل مديري المشروعات

لمناقشة كيفية توزيع تلك الموارد المحدودة. وبسرعة تحولت المناقشة إلى نزاع. فأمعن كل مدير مشروع في الدفاع عن مشروعه أو مشروعها. ومع تبادل الأدوار في المناقشة استعرت حدة الجدل. واستبسل كل مدير مشروع في التقليل من جهود الآخرين. وأخيراً: قرر المدير تخصيص تلك الموارد المحدودة لثلاثة مشروعات. فغادر مديرو المشروعات الاجتماع محبطين منهكين.

إذن، ما الذي سار على غير ما تشتهي السفن؟ لقد فشل المدير في إدارة عملية اتخاذ القرار بطريقة فعالة، فتحول الاجتماع إلى مناسبة للدفاع عن مختلف وجهات النظر بدلاً من توحيد الجهد لبحث هدف محدد، إذ نظر مديرو المشروع للاجتماع بوصفه حلبة للمنافسة. فاندفع كل واحد منهم يدافع عن موقفه دونما أدنى اعتبار لاحتياجات الأقسام الأخرى أو متطلبات الشركة كوحدة متكاملة. وكما هو معلوم، في حالات الدفاع، يميل الناس إلى تقديم المعلومات التي تدعم موقفهم فقط، متجاهلين كل ما من شأنه إضعافه. وعليه، قد تتحول المناقشة بسرعة إلى هجوم شخصي، مما يؤدي إلى زيادة حدة المشاعر السالبة.

ففي العالم المثالي، السليم المعافى، يتم اتخاذ القرارات بناءً على رغبة الرأي العام في عملية مفتوحة يعبر فيها كل فرد عن رأيه

من خلال استبيان للاطلاع على مختلف وجهات النظر، وتحديد طائفة واسعة من الخيارات. بهدف الوصول لاتفاق جماعي حول قرار نابع من المجموعة. وفي نموذج الاستبيان، يضع الأفراد المشاركون آراءهم الشخصية أو رغباتهم جانباً، سعياً للوصول إلى أفضل اتفاق يحقق مصالح المجموعة أو المنظمة المعنية.

يوضح الجدول التالي «طرق اتخاذ القرار» طريقة التنافس والدفاع عن وجهات النظر الخاصة مقابل طريقة الاستبيان لمعرفة الرأي العام في عملية صنع القرار.

ومع أن طريقة الاستبيان تعد مثالية، إلا أنه نادراً ما يلجأ الناس إلى اعتمادها. ولأنه يصعب على الأفراد، إن لم يكن يستحيل تماماً، مناقشة الأفكار والآراء والموضوعات دون التعبير عن وجهات نظرهم، تعد تقنية الدمج والتناغم بين طريقتي التنافس والاستبيان، الطريقة الأكثر عملية وفعالية في الوصول إلى قرار. فبموجبها يترك أعضاء المجموعة أهدافهم الشخصية خلف ظهورهم ثم يدخلون إلى الاجتماع بعقل منفتح، وعزم أكيد، وتصميم حقيقي على التصرف دونما أدنى تحيز.. ليس هذا فحسب، بل بكل تجرد ونكران ذات، سعياً لتحقيق المصالح العليا والمنفعة العامة. فربما دافعوا عن قضية طالما آمنوا بها بقوة، غير أنهم في الوقت ذاته

يتحققون من وجهات نظر الآخرين ويحترمون الخيارات البديلة؛ لأنهم يدركون جيداً أن الهدف الأساس هو الوصول إلى أفضل حل ممكن للمجموعة ككل لا يتجزأ، حتى إن كان هذا يعني تأثير القرار سلباً في بعض أفرادها. وإجمالاً، في الإجراءات التي توازن بين طريقتي التنافس والاستبيان، يتشاطر الناس المعلومات بحرية تامة، ويضعون اعتباراً لخيارات متعددة.

طرق اتخاذ القرار		
الاستبيان	الدفاع	مفهوم فكرة اتخاذ القرار
التعاون في الوصول إلى حل للمشكلة	التنازع	
الاختبار والتقييم	الضغط والإقناع	الهدف من المناقشة
مفكرون بارعون	التحدث باسم الجماعة	دور المشاركين
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جدل متوازن.</li> <li>• الاستعداد لقبول الرأي الآخر.</li> <li>• قبول النقد البناء بصدور رحب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المجاهدة من أجل إقناع الآخرين.</li> <li>• الدفاع عن الموقف الشخصي.</li> <li>• الحرص على التقليل من أهمية الضعف.</li> </ul>	نماذج للسلوك
توضع في الحسبان فيتم تقييمها.	التقليل من شأنها أو تجاهلها تماماً.	وجهات نظر الأقلية
ملكية جماعية بقدر متساوٍ.	رابحون وخاسرون.	النتيجة

ما الذي ينبغي لك فعله؟

أتذكر معضلة ليزلي (Leslie) بشأن كيفية تقديم

اقتراحها الخاص بقرار الاستعانة بشركات أخرى؟

نقدم لك فيما يلي اقتراح المعلم المخلص والناصح الأمين:

ربما كان ما يبدو إجابة قاطعة في نظر ليزلي (Leslie) ليس بالضرورة الطريقة المثلى للوصول إلى أفضل قرار بشأن العمل التجاري. ولكي تتمكن ليزلي (Leslie) من اتخاذ القرار الصحيح، عليها تكوين مجموعة تركز اهتمامها في البداية على معرفة السبب الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف إنتاج شركة سميث (Smith) وعدم فعاليتها، ومن ثم التفكير في خيارات بديلة يمكن اعتمادها لتحسين مستوى عملية الإنتاج. مع مراعاة ضرورة اشتمال تلك المجموعة على مهندسين وآخرين من خارج قسمها، كأن يكونوا مثلاً من العاملين في قسم التصنيع وربما المبيعات أيضاً. فوجود مجموعة ذات خلفيات مختلفة ومعارف متنوعة وتجارب متعددة، سوف يكون عاملاً مهماً لمساعدة ليزلي (Leslie) في الوصول لقرار مؤسس على

المعرفة والمعلومات. وبمجرد نجاح المجموعة في تشخيص الأسباب الأساسية للمعضلة التي هم بصدد دراستها، ينكبون على ابتكار عدة خيارات بديلة لحلها، ومن ثمَّ تقييم تلك الخيارات لاعتماد أفضلها.

ومع أن رغبة ليزلي (Leslie) تكمن في حل المشكلة بطريقة محددة، إلا أنه لا بد لها من جمع المعلومات وتقييم الخيارات التي تدعم حلولاً بديلة. فمن خلال إتاحة فرصة المشاركة لآخرين، وتقييم طائفة واسعة من الخيارات البديلة، تستطيع ليزلي (Leslie) زيادة فرص احتمال الوصول لقرار ناجح يفضي لحل ناجح للمشكلة.

---