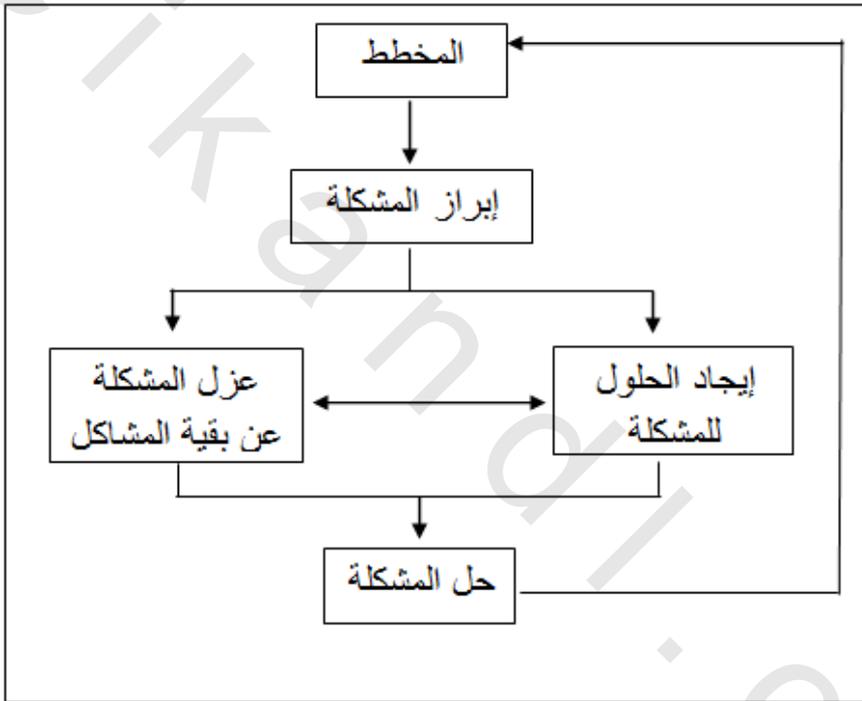


## الفصل الثالث

### تهيئة الأجواء للعاملين لقبول خطة التطوير ورعايتها تنفيذاً ومتابعةً



حل المشكلات يبدأ من نقطة البحث عن سبب غير معروف، وللنجاح في ذلك نحتاج إلى معلومات عن المشكلة وأفكار وأساليب، فلنبحث عن السبب ونتجنب اللوم إذا أردنا الحصول على نهر دائم من المعلومات والأفكار، ولا نقفز من المشكلة مباشرة إلى الحل، ونتحاشى البحث عن كبش فداء فننسى حل المشكلة، وأن نتجنب استنتاج شيء ثم نسعى لإثباته، وأن لا نخلط بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام المعمول به حالياً في كل من القنوات.

## - المدخل إلى إدراك المشكلة في أي شركة أو مؤسسة؟

بالمقارنة مع التاريخ السابق.

بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.

من خلال النقد الخارجي.

بالرجوع لأهداف خطة العمل وبرامجها.

فلا بد من خطة العمل لأنّ الخطة بمنزلة المسطرة لقياس الأداء

بواسطتها:

حتماً هناك خطة عمل لكن قد لا تكون مدونة أصلاً أو مدونة بصورة ناقصة فيجب استكمال تدوينها أولاً ، المهم لمن يريد المشاركة في وضع نظام داخلي واستراتيجية و... إلخ للقناتين أن يتم تعريفه بالرسالة والرؤية من جهة ، وتزويده بخطة عمل القناتين المعمول بها حالياً بعد تدوينها من جهة ثانية ، وبعوائق التطبيق والمشكلات القائمة والطموحات من جهة ثالثة.

ملاحظتان:

1 - لا تخلو أي شركة ناجحة من خطة العمل التي تبين الخطوات العملية للمشروع، ولا تتوقف عند حد النصائح العامة.

2 - خطة العمل هي التي تقررنجاح مشروعك من عدمه ، وكذلك تحدد الخطط الاستراتيجية التي ستتبعها والعوائد المالية المتوقعة والتي ستقنع بها المساهمين معك في المشروع.

لنفترض أننا نريد إعداد خطة عمل لكل من القنوات:

المطلوب: إعداد خطة عمل موجزة واضحة وعملية تتكون عموماً من 11 جزءاً ، ولا تتجاوز الـ 25 صفحة.

يمكن أن يتم تفويض ذلك إلى فريق عمل مؤقت يؤسس لهذا الغرض، ولا يتجاوز الحجم المثالي لفرق العمل والذي يتراوح غالباً (حسب نتائج الدراسات المختصة في هذا المجال) بين 7 أعضاء كحد أدنى و 12 عضواً كحد أقصى، وأن يكون الفريق من نوع الفرق المتجانسة نسبياً التي تميل إلى الفرق التي تدير نفسها بنفسها ذاتياً، ويتم تشكيله ممن يمكنه التفرغ لذلك كي تكون مشاركة مشاركة فعالة في فريق العمل، ويمكن أن يتواصل الفريق عن بعد للقيام بمهامه.

وهذا بحاجة أيضاً إلى منح الصلاحيات للفريق لأسباب منها:

- 1 - الإسراع من عمليات صنع القرار وتوقيت رد الفعل.
- 2 - إطلاق قدرات الإبداع والتجديد لدى العاملين.
- 3 - توفير درجة أكبر من التفاعل والتحفيز والالتزام.
- 4 - منح الأفراد مزيداً من المسؤولية.
- 5 - تمكين الموظفين من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- 6 - تقليل تكاليف التشغيل من خلال حذف الخطوات الإدارية غير الضرورية، والتحكم في النوعية وفحص العمليات.

– من الذي يدعى لحل المشاكل؟

لا بد أن تتوافر فيمن يحضر جلسات مناقشة المشكلات ووضع خطة عمل لمقاربة حلها نسبياً صفة أو أكثر مما يلي:

1. لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها وعن خطط العمل عموماً وخطة عمل كل من القناتين.
2. إيجابي وصاحب خبرة ( علمية وعملية ) للمشورة والرأي.
3. صاحب اختصاص وجيد التدريب والمهارة نسبياً.
4. ملتزم بالتنفيذ.
5. من يراد تدريبه وتهيئته.

– لماذا الصياغة الجمعية لخطة العمل وحلّ المشكلات؟

لضمان تفاعل أكثر عدد ممكن مع الخطة والحل ولإيجابيات

المناقشة الجمعية حيث:

1. تنوع الأفكار وتمازجها.
2. تعدد مصادر المعلومات.
3. التقليل من التحيز حيث تبته الدواعي الشخصية.
4. فرصة للتواصل والتدريب.
5. الالتزام بالأداء.

6. اختيار أفضل الحلول المقترحة لمشاركة عدة عقول في الحل والاختيار.

7. مشاركة عدة مستويات إدارية بإشراك الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط والإدارة الوسطى المهتمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ.

8 - السيرة الذاتية للموظفين الأساسيين المعنيين بالمشروع.

