



خطوات حل المشكلات تمهيدا لاتخاذ القرارات

مدخل العمل الجماعى



- يمكن تحديد الوظائف الأربع التالية فى كل أنشطة فرق وجماعات العمل :
- ١- المشاركة فى المعلومات والأفكار والمشاعر حول الاهتمامات والموضوعات المشتركة التى تواجه أعضاء فريق أو جماعة العمل أثناء تأدية المهام المكلفة بها .
 - ٢- مساعدة الأعضاء على الاندماج والالتزام بالعمل الجماعى والولاء للمنظمة الأم .
 - ٣- جمع الحقائق والمعلومات حول القضايا والاهتمامات والمشكلات المعينة التى تواجه الجماعة .
 - ٤- حل المشكلات Problem Solving ، والتى تتضمن اتخاذ القرارات ، ورقابة وتقييم إجراءات تطبيقها ، وإذا كان حل المشكلات ، أو اتخاذ القرارات بهدف حل المشكلات تأتى كوظيفة مستقلة ، إلا أنها باعتبارها نشاطا من أنشطة فرق وجماعات العمل لابد أن تشتمل على الوظائف الثلاث السابقة: المشاركة والاندماج وجمع المعلومات .
- ونتناول وظيفة كل المشكلات وذلك لارتباطها الوثيق بموضوع اتخاذ القرارات

”نموذج من أجل الحل الفعال للمشكلات“

يمكن أن يأخذ حل مشكلة ما خمس أو عشر دقائق ، ويمكن أن يأخذ أيضا عدة شهور أو عدة سنوات . يعزى طول الوقت اللازم لعملية حل المشكلات إلى مجموعة مختلفة من العوامل والتى من أهمها : طبيعة المشكلة .

وتشكيل ووظائف المجموعة ، ومدى إمكانيات ، واستعدادات Capabilities and Willingings أعضاء وقائد المجموعة لحل المشكلة . تعتمد فاعلية جهود حل المشكلة على إلى أى مدى يتم الوصول إلى أحسن الحلول Optimal Solution وأجود التطبيق ، وتعتمد أيضا على مدى رضا أعضاء المجموعة عن عملية حل المشكلة ومدى تدعيمهم للقرار الذى اتخذته المجموعة. من المهم جدا بالنسبة لقادة الفرق وجماعات حل المشكلات أن يكونوا على فهم وإدراك عميق للنموذج الذى سنقدمه حالا لكي يمكنهم تطبيقه بطريقة تحقق لهم رضا أعضاء جماعاتهم ، ويحصلون على تعاونهم ودعمهم الصادق والأمين ، يوجد ست خطوات فى نموذج حل المشكلات كما تظهر فى الشكل رقم (٥) ويتضمن :

أولا : تحديد المشكلة Identifying a problem

ثانيا : وضع الأهداف Developing goals

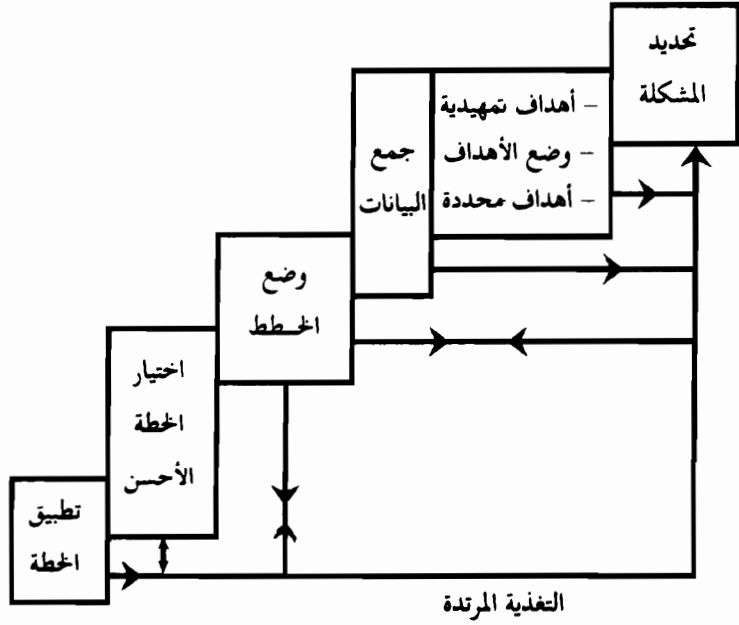
ثالثا : جمع البيانات Collecting data

رابعا : وضع الخطط Developing plans

خامسا : اختيار الخطة الأحسن Selecting the best plan

سادسا : تطبيق الخطة Implementing the plan

شكل رقم (٥) نموذج عملية حل المشكلات



فى التطبيق العملى لا يتم الالتزام حرفيا بتسلسل هذه الخطوات . على سبيل المثال ، فإن الأهداف التمهيدية تناقش غالبا أثناء مرحلة تحديد المشكلة ، يتم تغيير وتنقية الأهداف كلما توالى جمع البيانات . وعندما تبدأ المجموعة الخطوة الخاصة بوضع الخطط تعود مرة أخرى الى خطوة جمع البيانات للوصول الى الحل .

توصف عادة عملية حل المشكلة كما لو كانت تحدث مرة واحدة . يمكن أن يكون هذا صحيحا لو أن المجموعة اجتمعت لحل مشكلة واحدة ، ولكن ليس الوضع كذلك ، فإن عملية حل المشكلات تتكرر باستمرار مع مجموعات العمل أثناء تأديتهم لمهام وحداتهم التنظيمية .

أولا : تحديد المشكلة

تحديد وتعريف المشكلة أمر حيوى وهام جدا للوصول إلى حل فعال لهذه المشكلة أو تلك . يؤثر ذلك على نوعية البيانات التى سوف تجمع ، وعدد

البدائل التي يتم استنتاجها ، ومن الذى سوف يشارك فى مجموعة حل المشكلة، ومن الذين سوف يتأثرون بقرار الحل . عندما يتم التعرف على المشكلات لأول مرة تكون مشوشة وغير واضحة ، تبدو هذه المشكلات كما لو كانت متاهات معقدة غير مترابطة فى تكوينها أو أجزائها وبالتالي غير قابلة للحل ، وحتى مع تحديد المعالم الرئيسية للمشكلات تظل هناك حاجة لتوضيح أبعد وأعمق لمكوناتها .

هناك مجموعة من الإجراءات تستطيع المجموعة عملها لمساعدتها فى تحديد المشكلة التى تتعرض لها وتسهيل الوصول الى حل فعال . تتضمن هذه الإجراءات :

- ١- توضيح حدود المشكلة The boundaries of the problem
 - ٢- التطلع إلى إدراكات الأعضاء عن المشكلة وتوقعاتهم عن كيفية حلها .
 - ٣- تنمية وتهيئة المناخ لحل المشكلة والتوجه لحل المشكلة .
 - ٤- تعريف المشكلة تعريفا يجعلها قابلة للحل Solvable problem
 - ٥- العمل بقدر الإمكان على تحديد المشكلة تحديدا جامعا مانعا .
- ولأهمية هذه الإجراءات فى تحديد وتعريف المشكلة ، ولمدى حيوية وأهمية هذا التحديد والتعريف فى الوصول إلى حل فعال للمشكلة ، فإننا سوف نتناول كل بند بمزيد من الإيضاح .

توضيح الحدود :

إن الموضوع الأول الذى يواجه أعضاء المجموعة عندما يحددون المعالم الرئيسية للمشكلة يتمثل فى كيفية التصدى للمشكلات الكبيرة والتى تتكون من أجزاء عديدة متداخلة . عادة تواجه المجموعة مشكلات تبدو أنها غير قابلة للإدارة أو للحل ، تجزئة مثل هذه المشكلات تمثل مدخلا عمليا للتعامل معها، وبالتالي الخروج بمجموعة من المشكلات الفرعية القابلة للعلاج والحل .

وعندما تجزئ المجموعة مشكلة ما ، فعليها أن تقرر ماذا تتناول من أبعاد المشكلة الأساسية .

هذه بعض الإرشادات لاختيار المشكلات الفرعية للتعامل معها أولاً :

١ - اختيار مشكلة تقع بوضوح فى دائرة الاختصاصات الرسمية للمجموعة .

٢ - اختيار مشكلة ضاغطة A Pressing Problem

٣ - اختيار مشكلة تقع تحت سيطرة المجموعة .

٤ - اختيار مشكلة عندما تحل يكون لها صدى واسع وتأثير إيجابى كبير .

٥ - اختيار مشكلة يعتبر حلها ذا أهمية خاصة لأعضاء ولأنظمة أخرى خارجية بالنسبة للمجموعة .

٦ - اختيار مشكلة يتوافر لدى المجموعة فرصة كبيرة لحلها بنجاح .

تشير حدود المشكلة إلى المدى والانتساع الذى تمثلهما المشكلة أو القضية بالنسبة للمجموعة . وتحديد هذه الأبعاد بدقة يساعد القائمين بالحل على التركيز وتوجيه أفكارهم واقتراحاتهم نحو الطرق والأساليب التى تؤدى الى الحل الفعال . يحسن توضيح حدود وأبعاد المشكلة من وضع رئيس أو قائد المجموعة فهو من ناحية لا يريد أن تبذل جهود وقدرات الأعضاء فى مسائل هامشية بعيدة عن جوهر المشكلة ، ومن ناحية أخرى يوجه الحل الوجهة الصحيحة ، آخذاً فى اعتباره الظروف الاقتصادية والسياسية والتنظيمية التى تعيشها المنظمة وذلك بحكم موقعه الوظيفى ، فقد يخطر المجموعة بأنه لا يجب أن تزيد تكلفة الحل الذى تصل إليه المجموعة عن حدود مالية معينة ، أو أنه لا يحتاج إلى عمالة إضافية .

يجب بقدر الإمكان أن تكون الحدود الموضوعية لعملية حل المشكلة على درجة من المرونة والانتساع لى تنطلق القدرات الابتكارية للأعضاء فى الوصول إلى الحلول المقترحة . ويجب أن يعلن القائد الحرية كاملة للأعضاء فى نطاق الحدود التى تم توضيحها ، مع التزامهم بفترة زمنية معينة للانتهاء من مهمتهم . ولكن يجب أن يعطى للأعضاء تبريرات مقنعة لحدود المشكلة وحدود الوقت . بدون هذه الخطوط العريضة قد تصل المجموعة الى حل غير مقبول من الذين يعتمدونه أو من المسؤولين عن تطبيقه . إن المجموعة التى بذلت الكثير من وقتها وجهودها للوصول الى حل غير قابل للتطبيق سوف تشعر بالإحباط وخيبة

الأمل لضياح كل هذه الجهود وهذا الوقت دون جدوى . ولذلك يصبح من الضروري أن يوضح قائد المجموعة للأعضاء فى اجتماع خاص الحدود والأبعاد والوقت التى تعمل المجموعة فى إطارها .

إدراكات وتوقعات الأعضاء :

تحدد كيفية رؤية الأعضاء للمشكلة وتوقعاتهم لما يجب أن تقوم به الجماعة لحلها المنهج الذى يختارونه والخطوات التى يلتزمون بها لمعالجتها . ويساعد احترام رؤية وتوقعات الأعضاء على رضائهم عن عملية الحل والالتزام بالقرار الذى تصل إليه الجماعة ، وإلا تعرضت الجماعة لمشكلات وصعوبات فى عملية حل المشكلة .

إن توضيح حدود المشكلة وتوفير الفرصة للأعضاء للتعبير عن إدراكاتهم وتوقعاتهم لموقف حل المشكلة يعتبر من الأساليب الفعالة لوصول المجموعة الى فهم مشترك للمشكلة Common Understanding ويشكل التوقع والإدراك المشترك للأعضاء أساسا قويا للاتفاق على أهداف القرارات التى تصل إليها المجموعة ، ولا يعنى الاهتمام بالآراء والمعلومات التى يدلى بها الأعضاء أنها تعامل على أنها كلها هامة وصحيحة .

قد يتمسك عضو أو أكثر بإدراكه أو توقعه المبدئى للمشكلة وأسلوب حلها ، ولذلك لابد أن يدعى الأعضاء فى هذه الحالة لمناقشة آرائهم وأفكارهم وصولا إلى توحيد المفاهيم والتوجهات . عندما تتفق الأغلبية على تقييمهم لحدود المشكلة وطريقة حلها ، وخرج عضو أو اثنين عن هذا الإجماع أتيحت لهم فرصة التعبير عن آرائهم ، فلا بد أن تأخذ الجماعة بقرارات الأغلبية .

❁ تنمية وتهيئة مناخ التوجه لحل المشكلة : Problem Solving

Orientation

يتضمن نشاط تهيئة مناخ التوجه لحل المشكلة ما يلى :

- ١- تقليل المعتقدات غير المنطقية عن الموقف المشكل .
- ٢- التعرف والاستعداد للعمل على حل المشكلات كيفما تنشأ .

٣- التخلص من أى اتجاهات للاندفاع إلى حلول للمشكلات التى لم يتم بعد التعرف على حدودها وأبعادها أو عدم المشاركة فى خطوات ومراحل الحل .

تؤدى الاعتقادات الخاطئة لما يجب أن تكون عليه الأمور إلى عدم رؤية الأعضاء للمواقف المشككة ، ويؤثر فى نفس الوقت على قدراتهم فى العمل على حل المشكلات المترتبة على هذه المواقف ، أو أن تأتى حلول المشكلات بدائية لها تأثيرات سلبية على أداء المجموعة بصفة خاصة ووجدتهم التنظيمية بصفة عامة . يصبح من المهم أن يعمل قائد أو رئيس مجموعة حل المشكلة على تنقية أفكار ومعتقدات أعضاء المجموعة من أى رواسب غير منطقية ، وتشجيعهم على انتهاج المداخل العملية والمنطقية لحل المشكلات واتخاذ القرارات ، مثل التحليلات التى تقوم على البيانات والمعلومات الصحيحة والصادقة مع إقامة الأدلة والبراهين والأسباب لكل استنتاج .

قد يكون من الصعب أحيانا على مجموعة حل المشكلات مواجهة أو معالجة إحدى المشكلات لأن مناقشتها قد تثير أحد أعضاء المجموعة أو تعتبرها وحدة تنظيمية أخرى داخلية هجوما عليها . يستطيع قائد المجموعة فى مثل هذه الحالة خلق الجو التنظيمى المشجع على التصدى لمثل هذه المشكلات دون حساسية من هنا أو هناك طالما أن الهدف هو المصلحة العامة ، وسوف تفيد الحلول جميع أعضاء المجموعة وأيضا المنظمة ككل .

يتطلب توجه المجموعة لحل المشكلة مساعدة الأعضاء على التخلص من اتجاهاتهم للقفز السريع إلى الاستجابات والحلول بدون دراسة متأنية للمشكلة ، ولقد أثبتت بعض الدراسات أن الأفراد المندفعين وسريعى الاستجابة غير صبورين ، ويستسلمون بسرعة ، وعلى قائد أو رئيس المجموعة العمل على وضعهم على الطريق الجاد ، وأن يطلب منهم جمع البيانات وتحليلها وتقييمها ، قبل أن يقرروا العمل على حل المشكلة .

يجب أن يكون هناك وقت كافى فى جدول الأعمال يتيح للأعضاء فرصة للمناقشة وتبادل الآراء حول البنود الصعبة . وينصح خبراء المناقشات الجماعية Group Discussions بوضع هذه البنود فى الثلث الثانى من الجدول . حيث يكون الأعضاء فى ذروة :

(١) التركيز النفسى . (٢) الوعي النفسى . (٣) الانتباه . (٤) الحضور .

على أن توضع المسائل السهلة فى أول جدول الأعمال أما البنود التى تحتاج لمجرد العرض أو المناقشات الخفيفة ، وليس حل مشكلات ، فتوضع فى نهاية جلسة الاجتماع .

تعريف المشكلة تعريفا يجعلها قابلة للحل :

قد تصاب جهود المجموعة أحيانا بالإعاقة أو التوقف عن حل المشكلة ؛ لأنهم لم يستطيعوا تعريف المشكلة بدقة ، فقد تفشل المجموعة فى تحديد الأشخاص أو الأنظمة أو العقبات التى صنعت الموقف المشكل ، يجب أن تكون المجموعة مرنة وتنظر إلى تعريف المشكلة على أنه مؤقت ويمكن تغييره كلما ظهرت بيانات أو معلومات جديدة .

قد يؤثر الأسلوب والألفاظ التى تحدد وتعرف بها المشكلة على المنهج والخطوات التى تتبع فى حلها . ويمكن أن يوفر قائد المجموعة لجماعته أكثر من تكنيك Technique لتحسين قدرات الأعضاء فى تعريف المشكلة تعريفا يجعلها قابلة للحل . وينصح خبراء حل المشكلة أن تكون الصياغة وتعريف المشكلة على أساس المصطلحات الموقفية وليس المصطلحات الشخصية Personal Terms على سبيل المثال : تعريف مشكلة ضعف الخدمات الصحية بأنها تعود إلى «عدم ملائمة المشرف مع هذه الخدمات» ، يؤدى ذلك الى تقاعس أكبر من المشرف ، ويجعل المشكلة أكثر صعوبة فى حلها ، أما تعريف المشكلة بأنها تعود إلى قلة عدد الساعات التى تخصصها إدارة الخدمات الصحية لمقابلة المرضى ، يفتح الباب أمام الكثير من إمكانيات البدائل المتاحة للحل . وبالمثل فإن تعريف المشكلة بأنها نقص معلومات وخبرة الفنيين فى قسم صيانة السيارات ، يساعد مجموعة الحل فى التركيز على تقييم مدى حاجة العاملين فى قسم صيانة السيارات إلى زيادة معلوماتهم وتحسين مهاراتهم .

بهذا التعريف للمشكلة يصبح الأعضاء أكثر تحفيزا فى العمل على حلها .

العمل بقدر الإمكان على تحديد المشكلة تحديداً جامعاً مانعاً :

عندما يتوافر للمجموعة تعريفاً واضحاً ومفهوماً فهما مشتركاً من الأعضاء جميعهم ، يصبح من السهل عليهم التقدم بخطوات واثقة نحو الحل ، ولكن عندما يتم التعبير عن المشكلة في اجتماع لأول مرة تأتي صياغة الاهتمامات والأبعاد في حاجة إلى مزيد من الترابط والتكامل ، عندما يقرر أحد الأعضاء : «لدى إحساس أن بعضاً من موظفي قسم التأمينات قد يكون لديهم بعض الصعوبات في تعاملهم مع تسجيل الحالات» . كثير من المصطلحات في هذه الجملة غامضة في تعريفها . مصطلحات مثل : «لدى إحساس» ؛ «بعض موظفي قسم التأمينات» ؛ «بعض الصعوبات» يمكن أن تحمل معاني مختلفة لدى مختلف الأعضاء ، يتدخل قائد المجموعة لمساعدة الأعضاء على توضيح المصطلحات الغامضة في بيان العضو . قد تؤدي المناقشات إلى القول بأن هناك ثلاثة موظفين من قسم التأمينات يعبرون عن قلقهم من كثرة البيانات المطلوب استيفائها في حالة الإصابات . يتم تشجيع المجموعة أيضاً على تحديد مصطلح «كثرة البيانات المطلوب استيفائها» فقد يكون المعنى أن الحالة تأخذ أكثر من نصف ساعة - تلك الفترة المقررة لتسجيل بيانات كل حالة - أو قد تعني أن هناك بيانات يتم تسجيلها ليس لها أى استخدامات .

أحياناً قد تجد المجموعة أنها تحتاج إلى تجميع بيانات إضافية لكي تتمكن من تحديد المشكلة تحديداً جامعاً مانعاً بقدر الإمكان .

بعد أن توضح المجموعة المشكلة ، يجب على قائد المجموعة تلخيصها في عبارات موجزة ومحددة . يفضل دائماً أن تحدد المشكلة في مصطلحات هادفة موضوعية Objective terms تحمل معاني واحدة لكل الأعضاء ، وبالتالي يساعد ذلك المجموعة على فهم مشترك للموقف .

عندما يلخص القائد المشكلة يعيد ذكر حدود وأبعاد المشكلة ، وأيضاً سلطات ومسؤوليات الأعضاء لكي يعرف كل عضو دوره في حل المشكلة .

ثانياً : وضع الأهداف

الخطوة الثانية في عملية حل المشكلات تتمثل في وضع الأهداف ، ولا تحدث عملية وضع الأهداف لمرة واحدة في مراحل حل المشكلة . بمجرد أن

يتم تحديد المشكلة توضع أهداف الحل مبدئيا . تساعد الأهداف المبدئية في تحديد البيانات والمعلومات المطلوب تجميعها . يتم تغيير الأهداف لتصبح أكثر تحديدا أثناء عملية جمع البيانات والمعلومات . قد يتم إلغاء الأهداف المبدئية ، ووضع أهداف جديدة على أساس البيانات المتراكمة التي تم تجميعها .

أثناء جلسات الاكتشاف والتفاوض ، يدلى الأعضاء ويستمع القائد إلى رؤيتهم حول الأهداف التي يجب أن تسعى المجموعة إلى تحقيقها من عملية حل المشكلة المعروضة عليهم ، ويجب أن يكون التركيز في الوصول إلى الأهداف التي تغطي بالقبول العام . على أن تأتي صياغة الأهداف بنفس الوضوح والتحديد الذي تحدثنا عنه في تحديد المشكلة .

يمكن لقائد المجموعة الاستفادة بالمبادئ التالية في وضع أهداف فعالة لحل المشكلة :

- ١- يجب أن توجه الأهداف لصالح اهتمامات كل الأعضاء .
- ٢- يجب أن تتفق الأهداف مع المهام المكلفة بها مجموعة الحل ومع أغراض وحدتهم التنظيمية ومع القيم والمبادئ التي اتفقت عليها المجموعة ككل .
- ٣- يجب أن تكون الأهداف لها من الجاذبية ما يجعل الأعضاء جميعهم ملتزمين ومتعاونين وعلى استعداد لبذل المزيد من وقتهم وجهدهم .
- ٤- يجب أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تطبيقها في ضوء الموارد المتاحة للمجموعة ووحدتهم التنظيمية .
- ٥- يجب أن يترتب على عملية وضع الأهداف المناخ المدعم والمساند لتحقيق الأهداف . يؤدي تحديد الأهداف أدوارا هامة في تحفيز المجموعة على حل المشكلات واتخاذ القرارات . ومفهوم التحفيز Motivation يستخدم في التأثير على : توجيه المجموعة ، ووفرة جهودها ، وإصرارها في الوصول إلى حل فعال للمشكلة .

❁ التوجيه : Direction

أثبتت التجارب أن الأهداف تساعد في توجيه الاهتمام والآراء ، حيث أن الأفراد الذين حددت لهم أهداف معينة لقراءة أحد الموضوعات اهتموا بالعناوين وبنود الموضوع أكثر من الذين لم يحدد لهم أهداف .

❁ الجهود : Effort

لأن الأهداف المختلفة قد تتطلب بذل جهود مختلفة ، ولذلك تعباً الجهود نسبياً مع المتطلبات المدركة لتحقيق الهدف أو الواجب اخدد ، فقد وجد أنه قد تم بذل جهود أكبر لتحقيق الأهداف الأكثر صعوبة وجهود أقل للأهداف السهلة .

❁ الإصرار والمثابرة : Persistence

الإصرار ليس إلا توجيه للجهود على مدى الزمن المطلوب لتحقيق الأهداف ، ولذلك فإن الإصرار يجمع بين آليتي التحفيز السابقتين : التوجيه والجهود .

في نهاية عملية وضع الأهداف يجب أن يكون واضحاً أمام الأعضاء المهام المطلوب أدائها لتحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها . من المهم أن يلخص قائد المجموعة الأهداف النهائية ويراجع الأدوار المطلوبة من كل عضو في إنجاز هدف المجموعة ، وبذلك يتفادى القائد تداخل الواجبات وتضارب المهام بين الأعضاء . من المهم أيضاً أن يكون واضحاً للأعضاء الإطار الزمني لإنجاز كل مهمة وطريقة رفع التقارير عن الإنجازات أو العقبات التي تصادف الأعضاء .

ينصح دائماً بتجزئة الأهداف الكبيرة إلى سلسلة من الأهداف الصغيرة التي يمكن تحقيقها على فترات قصيرة ، يصدق ذلك في المجموعات حديثة التكوين ، حيث يكون الأعضاء متخمين في بداية نشاط المجموعة بالعديد من المهام ، وليس هناك معرفة كاملة بإمكانيات وقدرات الأعضاء والمجموعة في كيفية معالجة وأداء مهامها . يوفر تجزئة الأهداف للأعضاء الإحساس بدافع الإنجاز كلما حققوا الأهداف قصيرة الأجل ، وبالتالي يزيد ذلك من جاذبية المجموعة في نظر الأعضاء ، ويزيد أيضاً من التزامهم وجهودهم المستقبلية في حل المشكلات .

ثالثاً : جمع البيانات

نأتى إلى الخطوة الثالثة فى عملية حل المشكلات وهى جمع البيانات : تبدأ هذه الخطوة بمجرد الانتهاء من تحديد المشكلة ووضع الأهداف العريضة ، وأثناء عملية وضع الخطط ، ترتبط عملية جمع البيانات بأساليب توليد الأفكار Ideas Generation ، ولكن يجب أن نفصل تماماً بين تحليل الحقائق ، والتفكير فى خلق الحلول . تعتمد خطوة جمع البيانات على التفكير التخيلى الخلاق بينما تحليل البيانات يعتمد على التفكير التقييمى Evaluative Thinking ، تندفع المجموعات بسرعة إلى حلول هزيلة لأنهم يتشبثون بتطبيق الأفكار الأولى بدون تمحيص أو اكتشاف العقبات أمام هذه الحلول أو مدى تشعبها .

تتضمن مجالات المعلومات التى يجب الحصول عليها عند محاولة حل أى مشكلة :

- (١) تاريخ المشكلة .
 - (٢) المحاولات السابقة لحل المشكلة .
 - (٣) الحقائق الموضوعية عن الموقف مثل : من الذى له علاقة بالمشكلة ؟ وكيفيه وأين ومتى ظهرت أو حدثت المشكلة ؟
 - (٤) خصائص المشكلة : مدتها الزمنية ، كشافتها ، اتساعها ، ومدى أهميتها .
 - (٥) الظروف النفسية المحيطة بالمشكلة .
 - (٦) القواعد والإجراءات الصادرة عن المنظمة أو المجتمع والتى تؤثر على حل المشكلة .
- من المهم أن يتوافر لمجموعة حل المشكلة كل المعلومات الممكنة والتى لها علاقة مباشرة بالمشكلة ، عندما تحلل البيانات ، وتعد الحلول البديلة .
- يساعد معرفة تاريخ المشكلة الأعضاء فى وضع تصور عن تطور المشكلة ، كما أن مقارنة قبل وبعد المشكلة يمكن أن يشير إلى الأسباب والحلول المحتملة . يمكن أن تصبح الجماعة على دراية بالمحاولات السابقة لحل المشكلة أثناء عملية جمع البيانات ويساعد ذلك على تجنب تكرار المحاولات الفاشلة السابقة .

يجب أن يساعد القائد «رئيس المجموعة» الأعضاء على الوصول إلى كل ما يمكن من الحقائق الموضوعية للموقف . ولكي يصبح الأعضاء لديهم القدرة على التمييز بين الحقائق وبين الآراء والمشاعر الشخصية ، فعلى القائد أن يوجههم إلى أن المطلوب تسجيل الواقع كما يفعل المصور بالتقاط صورة عن الموقف دون تدخل منه . بعد أن يتم تجميع البيانات والحقائق ، يطلب من الأعضاء بعد استشارة حماسهم العمل على إبداء آرائهم المتميزة .

وهناك خمسة شروط إذا تم توفيرها تخلق مناخا صحيا يشجع الأعضاء على الإدلاء بآرائهم وأفكارهم حول المشكلة ، تتضمن :

- ١- توفير والمحافظة على انفتاح المجموعة للتدبر والتأمل .
- ٢- التشجيع على حرية البحث والتحرى عن البيانات الملائمة .
- ٣- تشجيع كل أعضاء المجموعة لتقديم آرائهم فى المشكلة المطروحة .
- ٤- إظهار التقدير الصادق لاختلاف وجهات النظر .
- ٥- الامتناع عن الحكم والتقييم على ما يعرض من آراء وأفكار أثناء العرض^(١) .

وهذه النقطة الأخيرة تتطلب أن يكون الاتصال بين الأعضاء ومعهم :

- ليس لإصدار أحكام Non - Judgementally .
- صريحا وبدون تصنع Genuinely .
- لا يتضمن أية محاولة للسيطرة على الآخرين .
- يحمل معنى التجريب وليس التأكيد .
- يتعامل الجميع كأعضاء فى فريق عمل وليس رئيسا ومرؤوسا .
- توفير مثل هذا النمط فى الاتصالات يساعد على خلق مناخ تنظيمى تزداد فيه فرص تشخيص وتحليل المشكلة والوصول الى حلول جيدة لها .
- يجب تشجيع الأعضاء على الالتصاق بالأساليب التى تعودوا عليها فى تشخيص وتحليل المشكلات ، ويتم تحفيزهم على :

(١) انظر أسلوب العصف الذهنى : ص ١٠٢ .

- ١- رؤية الموقف المشكل بمرونة وليس بتصلب وتشدد .
- ٢- التوسع فى طرق جمع البيانات بدلا من تضيقها فى عدد محدود.
- ٣- التعرف على الفجوات القائمة فى المعلومات ومحاولة التغلب عليها .
- ٤- ابتكار أفكار وأساليب جديدة لرؤية الموقف من زوايا مختلفة .

رابعاً : وضع الخطط Developing plans

بينما تشجع عمليات جمع البيانات على التفكير المتباعد بين الأعضاء ، فإن الإعداد لخطط حل المشكلات يشجع على تقارب التفكير بينهم .
يدعو رئيس المجموعة الأعضاء إلى تنظيم وتحليل وتركيب الحقائق والأفكار والزوايا التى تولدت أثناء اكتشاف المشكلة Problem Exploration .
ويشير الشكل رقم (٥) الى أن عملية وضع الخطط تبدأ أثناء مرحلة جمع البيانات .

تتطلب الخطوة الأولى فى تحليل المعلومات التى توافرت نتيجة ما تم تجميعه من بيانات عرض كل البيانات على كل الأعضاء لكى يطلعوا عليها ، حيث أنه ليس من المتصور أن يحفظ كل عضو فى ذاكرته المعلومات والبيانات التى تداولت فى اجتماعات المرحلة السابقة . تستخدم وسائل العرض المناسبة ، فقد يتم تسجيلها فى كشوف توزع على الأعضاء أو فى لوحات ورقية أو على سبورة مثلاً .

الخطوة التالية لتنظيم وتوضيح المعلومات التى وصلت إليها المجموعة فى الخطوة السابقة تتضمن الأساليب الملائمة لهذا الغرض :

- فصل الحقائق الملائمة عن غير الملائمة .
- تجميع الحقائق المتشابهة .
- تحديد التناقضات Discrepancies بين الحقائق .
- البحث عن النمط أو النموذج الذى يوجد بين الحقائق المختلفة .
- ترتيب الحقائق ترتيباً تنازلياً من الأهم فالأهم .

تشجع المجموعة على إعطاء الفرصة لكل عضو أن يشرح للمجموعة كيف يرى الموقف ولماذا يراه بهذه الصورة ، ولكن لا يدافع عن وجهة نظره ، حيث أن الدفاع عن الاختيارات يباعد بين آراء الأعضاء بينما المناقشة حول كيف يمكن أن توظف هذه المعلومات تعمل على التقارب والتشابه بين وجهات نظر الأعضاء .

بعد أن يتم ترتيب المعلومات يصبح من المهم تعريف المشكلة Redefine the problem ، وتحديدتها وبلورتها ، وإذا كانت هناك ضرورة لوضعها في إطار جديد Reframing it ، وذلك في ضوء الحقائق والأفكار ووجهات النظر التي تمت مناقشتها . من المفيد أيضا محاولة التعرف على أهداف الأعضاء من وراء حل المشكلة كأفراد وكمجموعة . وعندما يتم الاتفاق على تعريف وتحديد المشكلة والقيمة النهائية التي تسعى المجموعة إلى الوصول إليها ، يصبح السبيل ميسرا أمام المجموعة لوضع خطة حل المشكلة A plan to solve the problem .

قبل اتخاذ القرار يتم استشارة الأعضاء للوصول إلى أكبر عدد ممكن من البدائل المقترحة لحل المشكلة . ولأن التعليقات الحرجة والتي تقيم ما يقترحه كل عضو تعمل على إحراج الأعضاء والنيل من شخصياتهم بما يعوق تدفق البدائل المقترحة ، ولذلك فإن على رئيس المجموعة تحذير الأعضاء من هذا السلوك ، وعدم التدخل قطعيا أثناء هذه المرحلة من جمع الحلول البديلة . يجب فقط تذكير العضو بأن يتضمن اقتراحه الاستراتيجيات والخطط اللازمة ، مع تحديد الأفعال والمهام بالإضافة إلى الموارد والوقت المطلوب لتطبيق الاقتراح .

خامسا : اختيار الخطة الأحسن

بعد أن ينتهي الأعضاء من تقديم حلولهم البديلة ، يجب أن تراجع المجموعة كل بديل على حدة . تتضمن هذه المراجعة عدة أغراض : تساعد كل عضو على فهم كل بديل . في هذه المرحلة يمكن أن يؤدي عدم الفهم الصحيح للبدائل إلى خلق جو من الصراعات ، ويقلل من فرص الوصول إلى اتفاق على عملية حل المشكلة ، تستخدم المراجعة لتوضيح أغراض وأهداف كل بديل في كل خطة من الخطط المقترحة . يجب أن تحدد الأهداف بوضوح : من الذي يمكن أن يشارك في جهود حل المشكلة ؟ وماذا يمكن أن يفعلوا ؟ ، ويجب أن

تذكر الأهداف بطريقة تساعد على تقييمها فى المستقبل . أثناء مراجعة البديل ، يمكن للأعضاء أن يناقشوا كيف يمكنهم التغلب على العقبات والتحديات التى قد يواجهونها إذا تم اختيار هذا البديل . بالنسبة للقرازمات الكبيرة ، والتى لها تكلفة عالية ، توصى المجموعة غالبا باختيار بديل أو أكثر لاختباره فى تجربة محدودة قبل التطبيق الكامل للبديل الذى يتم اختياره .

عندما يتم ذلك تصبح المجموعة على استعداد لاختيار أفضل الخطط من وجهة نظرها . بعد أن يتم اختيار البديل الأحسن من بين البدائل المطروحة ، يجب أن يفكر الأعضاء بصوت عال فى الاحتمالات التى يوفرها البديل المختار لحل المشكلة وبالأسلوب الذى يرضى عنه جميع الأعضاء . لتحقيق هذا الغرض يجب أن تحاول المجموعة وضع معايير محددة يمكن تطبيقها فى الحكم على مدى جودة كل بديل ^(١) .

قد تعتمد المجموعة على المعايير التى يضعها الخبراء Experts فى عملية المفاضلة بين البدائل . على سبيل المثال تم تكوين فريق عمل لتخصيص المبالغ للوحدات الصحية لخدمة المناطق النائية ، استعان فريق العمل بمجموعة من الخبراء على أساس هيئة للمناقشة Panels of Experts . وقد وصل الفريق إلى أربعة معايير لتوزيع المبالغ المخصصة للوحدات النائية فى ميزانية العام القادم . وهذه المعايير هى :

١ - عدد الأطباء لكل ألف مواطن .

٢ - نسبة الأسر الفقيرة التى يقل دخلها عن ٥٠٠ دولار فى السنة ^(٢)

٣ - معدل وفيات الأطفال فى المنطقة Infant mortality rate

٤ - نسبة كبار السن التى تزيد أعمارهم عن ٦٥ عاما .

وفى مواقف أخرى تعتمد مجموعات العمل على خبرة أعضائها الذاتية فى وضع معايير القرارات Decision Criteria . يطلب من الأعضاء عادة لتطبيق ذلك تقدير مزايا وعيوب كل بديل . قد يتم الدمج أو التعديل فى البدائل لزيادة

(١) سوف نشير إلى بعض هذه المعايير فى الباب الخاص بها .

(٢) تختلف قيمة الدخل السنوى للأسرة التى تعتبر فقيرة من بلد إلى بلد بحسب الظروف الاجتماعية والاقتصادية لكل بلد .

مزاياها وتقليل عيوبها . عندما يفاضل الأعضاء بين البدائل يجب أن يأخذوا في اعتبارهم ما جاء في قرار تشكيل مجموعتهم وأهدافها ، والصورة المثلى التى يريدون أن يكون عليها موقف منظمتهم ، إذا تم حل المشكلة بنجاح ، وقد يرغب الأعضاء أيضا فى تطبيق عوامل أخرى . مثل : التكلفة والعائد من تطبيق حلول كل بديل . مدى السهولة والراحة التى يمكن أن تتوافر للأعضاء الذين يناط بهم تطبيق الحل المقترح .

وأخيرا تشعب السياسات والإجراءات المترتبة على تطبيق الحل : قد يكون الحل الأكثر فعالية ليس هو الحل الأكثر قبولا ، إذا كان أكثر تكلفة ، وإذا أساء إلى أو كان غير ملائم أو تسبب فى إزعاج الذين يطلب منهم تطبيق القرار .

سادسا : تطبيق الخطة

تصبح القرارات الممتازة عديمة الفائدة إذا لم يتم تطبيقها بالطريقة التى أرادها متخذو القرار . تتطلب الحلول الفعالة للمشكلات أن يكون لفريق العمل المنوط به حل المشكلة إشرافا مباشرا على تطبيق خطة الحل المقترح ، يجب العمل على إغراء أولئك الذين سوف يتأثرون بعملية تطبيق القرار أن يشاركوا مبكرا بقدر الإمكان فى مراحل عملية حل المشكلة . بمجرد أن يتم الاتفاق على الحل المقترح يبدأ أعضاء المجموعة فى الحصول على تأييد القرار من الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة .

يجب أن يبدل الأعضاء جهودهم فى الحصول على تأييد أولئك الذين لديهم سلطات تطبيق القرار ، وأولئك الذين سوف يكلفون بتطبيق القرار ، على سبيل المثال : مجلس الإدارة ، الإدارة العليا ، المديرين التنفيذيين ، إدارات التدريب ، والخدمات .

قد يصبح من الضروري عمل ندوات ولقاءات لتعليم أعضاء المنظمة قيمة المنهج الجديد لحل المشكلة ضمن أنشطة الأعضاء فى الدعم المطلوب . عملية تحفيز أفراد المنظمة للتعاون فى تطبيق القرار ليس عملا سهلا ، ومع ذلك فإن عملية التحفيز هامة جدا لأن السلبية Passivity أثناء مرحلة تطبيق الحل المقترح تعتبر بمثابة دفن لهذا الحل فى مهده . لكى يحقق أعضاء المجموعة أو المجموعة

ككل التعاون المنشود ، فلا بد أن تمارس بعض التأثير على أعضاء المنظمة ، قد يتضمن هذا التأثير عملية الإغراء عن طريق أولئك الذين يملكون السلطة والمكانة أو التكتل عن طريق أولئك الذين سوف يستفيدون بتطبيق القرار .

بمجرد أن تتأكد مجموعة حل المشكلة أن القبول العام للمقرر قد تحقق يمكنها أن تبدأ فى عملية التنظيم والإشراف على مرحلة التطبيق . عندما تكون المجموعة مسئولة عن تطبيق خطة كبيرة ، يصبح تقسيم العمل والمهام على الأعضاء ضرورة ، قد يتم تكليف كل عضو بمسؤوليات محددة فى الإشراف على تطبيق الخطة . قد يكون هناك حاجة إلى تدريب الأفراد الذين سوف يقومون بعملية تطبيق الخطة .

إن تخطيط خطوات تطبيق الخطة يساعد كثيرا فى فعالية التنفيذ ، يمكن تحديد هدف لكل خطوة ، مع توفير التغذية المرتدة Feedback للمجموعة على فترات مختلفة للوقوف على مدى التقدم فى عملية التطبيق ، ويمكن إضافة توقيتات زمنية للخطوات المتتالية ؛ يساعد ذلك على توضيح الوقت المتاح لكل خطوة أثناء مرحلة التطبيق .

تتضمن مرحلة تطبيق الحل المقترح ، تحديد واستخدام الموارد المتاحة . يمكن أن تكون المجموعة غير المتجانسة أكثر فعالية فى عملية التطبيق ؛ حيث تنوع الموارد المطلوبة .

يجب أن تكون المجموعة مستعدة لبعض حالات المعارضة بل والمقاومة . قد تظهر عقبات مثل : القصور الذاتى فى الأداء Inertia ، المقارنة السلبية ، تصارع المصالح الفعلى أو المدرك ، تقف فى طريق تطبيق قرار حل المشكلة .

يهمنا هنا أن نشير إلى أهمية عملية التغذية المرتدة ، كما يوضحها الشكل رقم (٥) . عند التخطيط لعملية تطبيق القرار ، يجب أن توفر المجموعة قنوات الاتصالات اللازمة للتغذية المرتدة . تعمل التغذية المرتدة على إبقاء أعضاء المنظمة على علم بفوائد الحل فى صورة المخرجات المحتملة ، تستخدم التغذية المرتدة أيضا للتغلب على العقبات واستقرار عملية التغيير ومواجهة التحديات الناتجة عن البيئة التنظيمية المتغيرة .