

# أفكار ووسائل

وسائل اتخاذ القرارات

obeikandi.com

## اتخاذ القرارات

### ضبط إطار المرحلة

استخدم هذه الصفحة لكي تساعدك على التفكير في استشراف عملية اتخاذ القرار.

### وصف القرار

صِف قراراً تحتاج أنت ومجموعتك إلى اتخاذه.

### المشاركون

اكتب أسماء الأشخاص الذين سوف يكونون ضمن مجموعتك التي تضطلع بعملية اتخاذ القرار، محدداً أدوارهم. واذكر أسماء المساهمين الأساسيين، الخبراء والمعارضين (الأفراد الذين قد يعارضون القرار أو يعوقون تنفيذه).

### الوقت

ما الوقت المتاح لاتخاذ هذا القرار؟ هل ينبغي اتخاذ القرار بتاريخ محدد؟

## المكان

أين سوف تجتمعون؟ (إن كان ممكناً، ففكر في استخدام موقع غير المكان المعتاد لعقد اجتماعاتكم).

## طريقة اتخاذ القرار

أي طريقة تستخدمها لاتخاذ القرار: الإجماع، التصويت بالأغلبية، الإجماع المشروط، القيادة المباشرة أو الجمع بين هذه الطريقة وتلك؟ (ضع في حسابك أهمية القرار ومضامينه. وربما احتجت للاحتفاظ بالقرار الأخير لنفسك). وكيف سوف تتخذ القرار في حال وصول المجموعة إلى طريق مسدود؟

## البيئة

سَجِّلْ بعض الأسئلة التي ربما تحتاج إلى طرحها لكي تشجع المناقشة.

تأمل بعض أوضاع سلسلة الاقتراحات الجاهزة لاتخاذ القرار.

كيف يمكنك خلق توازن بين المناقشة المبنية على أساس الهجوم والدفاع، وتلك المبنية على أساس الاستبيان وجمع المعلومات؟

## اتخاذ القرارات

تفتيق الذهن في أثناء عملية التخطيط

استخدم هذه الورقة للتجهيز لدورة أعمال الذهن. ضع في حسابك العناصر المهمة للتخطيط للاجتماع بانتباه شديد.

المشكلة تاريخ الجلسة:

وصف القضية

من يجب عليهم أن يحضروا؟ لماذا؟ المعرفة المميزة والمهارات الخاصة التي يمكن أن يساهموا بها؟

المواد المطلوبة، تشمل:

- ورقة رسم بياني،
- قلمًا لوضع العلامات
- تجهيزات
- حامل خرائط توضيحية
- شريطًا لاصقًا
- معلومات جاهزة للتوزيع
- أوراق مذكرات صغيرة ذات ظهر لاصق
- أخرى:

التخطيط لجلسة الاجتماع:

- الافتتاح بنشاط تمهيدي.
- عملية تفتيق ذهن منظمة أو غير منظمة.
- من يظطلع بمهمة المسجل؟
- بعد الجلسة، من يتابع الإجراءات ومن ثم يزود المجموعة بالأخبار؟
- تحديد وجهات النظر المخالفة لدراستها.

### القاعدة الإجرائية: لتحقيق أفضل النتائج، تذكر دائماً أن...

- 1 - يقل عدد أفراد المجموعة ليتراوح بين (5) و(15) عضواً (مع أن أي مجموعة تستطيع أن تتشارك الآراء بصرف النظر عن حجمها).
- 2 - تعين شخصاً محايداً لإدارة الجلسة.
- 3 - تشرح للمجموعة أنه ليس للمنزلة الاجتماعية والمرتبة الوظيفية أي دور في الجلسة.
- 4 - تشرح لهم أيضاً أن «اختبار الحقيقة» وإصدار الأحكام لا يشكلان أي جزء في جلسة إعمال الذهن وتبادل الآراء. (إذ ينبغي قبول كل الأفكار والإجابات دون أدنى نقاش، نقد أو تصحيح).
- 5 - تكتب المشكلة / القضية التي يجب إعمال الذهن لإيجاد حل لها على سبورة أو ورقة كبيرة مثبتة على الحائط، بحيث يتمكن الكل من رؤيتها في أثناء الجلسة.
- 6 - تحاول الحصول على موافقة الجميع على أن المشكلة قد عرضت بشكل صحيح بالتفاصيل المطلوبة.
- 7 - تسجل كل الأفكار على السبورة أو الورقة الحائطية. (أو يكتبها الأعضاء بإعمال الذهن للوصول إلى أفكار، فيدونونها في مذكرات صغيرة ومن ثم يثبتونها على اللوحة الخاصة بالأفكار).
- 8 - تصنف الأفكار والإجابات إلى فئات أو مجموعات عامة. (ومن ثم ترتب المجموعة تلك الأفكار وفق أهميتها).
- 9 - تلخص نتائج التفكير بعد انتهاء الجلسة، ومن ثم أخبر كل المشاركين في المجموعة بما تتوصل إليه.

## تقييم الخيارات

استخدم هذا الأسلوب لكي يساعدك على التفكير في خياراتك.

### تعريف الخيارات

صِفِ القرار الذي تحاول اتخاذه.  
راجع معلوماتك وتأكد أنك تفكر في جذور المشكلة.

سجل أهداف اتخاذ القرار كما حددتها مجموعتك. ما المعيار الذي سوف تعتمده  
لتحكم على النجاح؟  
كن دقيقاً فيما يتعلق بأهدافك وحددها بالضبط كلما كان ذلك ممكناً.

ما أكثر الأهداف الواعدة التي تفتق عنها ذهن فريقك؟  
تذكر دائماً أن تمزج بين الخيارات للوصول إلى حلول مثلى.

## تقسيم أهدافك

اكتب العوامل المهمة، لكل واحد من الخيارات الواردة أعلاه، التي يجب وضعها في الحسبان عندما تتخذ قرارك.

وتشمل هذه العوامل:

- التكاليف: كم يكلف هذا الخيار أو ذاك؟ وهل يا ترى سوف يؤدي إلى تقليص النفقات الآن أو في المدى البعيد؟
- وهل ثمة أي تكاليف غير مرئية؟ وهل يتوقع أن تكون هنالك تكاليف إضافية مستقبلاً. وهل يؤدي هذا الخيار إلى تقييد الميزانية؟
- المكاسب: ما الفوائد التي نحققها إذا نحن نفذنا هذا القرار؟ هل يعزز الجودة النوعية لمنتجاتنا؟ هل سوف يزداد رضا زبائننا عن منتجاتنا؟
- الشهرة: هل سوف يتحسن مستوى سمعتنا إن نحن نفذنا هذا القرار؟ هل سوف يزداد ولاء عملائنا / أو موظفينا وإخلاصهم؟
- الوقت: ما الوقت الذي يستغرقه تنفيذ هذا القرار؟ هل سوف تكون هناك عقبات تعوق تنفيذه وتؤدي إلى تأخيرها؟ إن كانت الإجابة نعم، فما الأثر الذي يتركه هذا على جداول الأعمال؟
- الناحية العملية: هل يمكن تنفيذ هذا الخيار من الناحية العملية؟ هل ثمة أي عوائق يجب تجاوزها؟ في حال تنفيذ هذا الخيار، ما المقاومة أو المعارضة التي قد تعترض سبيله داخل المنظمة أو خارجها؟
- الموارد البشرية: كم عدد الأشخاص المطلوبين لتنفيذ هذا الخيار؟ هل هم متوافرون؟ ما المشروعات الأخرى التي يمكن أن تتأثر في حال تركيز الأفراد على هذا الخيار؟
- المخاطر: ما المخاطر المرتبطة بهذا الخيار؟ مثلاً، هل يؤدي هذا الخيار إلى ضياع مكاسب أو فقدان القدرة التنافسية؟ وهل يا ترى سوف يستجيب المنافسون؟ إن كانت الإجابة: نعم، فكيف تكون استجاباتهم؟
- الناحية الأخلاقية: هل هذا الخيار قانوني؟ هل يلبى مصالح العملاء؟ الموظفين والمجتمع الذي نعمل فيه؟ هل أشعر براحة في حال علم أشخاص آخرون بهذا الخيار؟

### الخيار الأول

العوامل المتصلة به:

الخيار الثاني:

العوامل المتصلة به:

الخيار الثالث:

العوامل المتصلة به:

## استمارة التبليغ والتواصل

بمجرد فراغك من عملية اتخاذ القرار، تأتي مرحلة تبليغه أولئك المسؤولين عن تنفيذه وكل الذين يتأثرون به. فاستخدم هذه الاستمارة للتواصل مع الأشخاص الذين تود تبليغهم وتحديد الخطوط العريضة لما تخطط لتبليغهم به.

الجزء الأول: من الذي يجب تبليغه بما تم اتخاذه من قرار؟

أولئك المسؤولون عن تنفيذ القرار

الاسم والوظيفة، تاريخ التبليغ وأسلوبه، المهمات التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكناً

مثال: جانبيت دوو، في الاجتماع الشخصي يعكف فريق جانبيت مدير الإنتاج الذي يعقد لمراجعة دراسة على تطوير خطة السوق والمنتجات المقترحة لمنتجات جديدة في 12/1.

مشاركون آخرون ورؤساء أقسام

المهام التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكناً	تاريخ التبليغ وأسلوبه	الاسم والوظيفة
لا شيء	عن طريق بريده الإلكتروني قبل 12/1 لإخطاره بالعمل مع جانبيت دوو وفريقها	مثال: جوناثان سميث، مدير، إدارة الإنتاج

## الوكلاء الخارجيون والعملاء

الاسم والوظيفة، تاريخ التبليغ وأسلوبه، المهمات التي يجب الاضطلاع بها في حال كان ذلك ممكناً.

مثال: شبكة رسر، إرسال إعلانات المنتجات، تحديد كل المخاوف الجديدة قبل  
2/15، البائع.

الجزء الثاني: ما الذي يجب التواصل بشأنه فيما يتعلق بما تم اتخاذه من قرار؟

- 1 - صِف المشكلة أو الملبسات التي اقتضت اتخاذ قرار. فكر في هذا الأمر من خلال وجهة نظر شركائك.
- 2 - سجل قائمة بأهدافك، أو ما ترغب فيه من نتائج من هذا القرار.
- 3 - سجل قائمة بأسماء المشاركين المعنيين باتخاذ القرار.
- 4 - اشرح باقتضاب بعض الأهداف التي تم وضعها في الحساب.
- 5 - ناقش القرار الأخير الذي تم التوصل إليه وما يمكن أن يحققه للمساهمين من فوائد.
- 6 - حدد الخطوط العريضة لخطة التنفيذ وإطارها الزمني.
- 7 - قدر لأولئك المشاركين في عملية صنع القرار جهدهم واعرف لهم حقهم.
- 8 - احرص على جمع معلومات عن مدى نجاح القرار أو إخفاقه، والتمس ملاحظات الآخرين وانتقاداتهم.

اتخاذ القرار			
تقييم عملية اتخاذ القرار			
استخدم هذا الأسلوب لتقييم مدى دعمك أنت وفريقك لعملية اتخاذ قرار بناءة وفعالة			
المعدل			أسئلة عنك أنت شخصياً
مطلقاً	أحياناً	طيلة الوقت	
			1 - هل تأكدت أن أهداف المجموعة من اتخاذ القرار واضحة من البداية؟
			2 - هل حاولت الحصول على معلومات من أشخاص ومصادر مختلفة قبل اتخاذ القرارات؟
			3 - هل وضعت المشاكل في إطارها الصحيح الذي يشجع على اكتشاف حلول متعددة؟
			4 - هل تأكدت أن وجهة نظر أقلية واحدة على الأقل قد تم وضعها في الحسبان في كل مناقشات المجموعة؟
			5 - هل استخدمت معلومات وإحصاءات موثوقة لدعم وجهات نظرك؟
			6 - هل أتحت الفرصة لمشاركة أشخاص من خارج الشركة أو المؤسسة من ذوي المعرفة والخبرة والكفاءة في المناقشات السائدة بين المجموعة لتوفير مزيد من الرؤى والأفكار؟
			7 - هل شجعت أعضاء الفريق على التفكير بمعزل عن أدوارهم التقليدية؟
			8 - هل وفرت أسباب الحوار المفتوح البناء؟
			9 - هل طالبت بسبر غور الأسئلة المفتوحة تشجيعاً للتفاهم وابتكار خيارات جديدة؟
			10 - هل تراجع أهدافك باستمرار خلال اجتماعاتك لتطمئن إلى أن مناقشاتكم تسير في طريقها الصحيح لتحقيق الهدف؟

المعدل			أسئلة خاصة بمجموعتك
مطلقاً	أحياناً	طيلة الوقت	
			11 - هل كل من في المجموعة قد شارك؟
			12 - هل يصغي أعضاء المجموعة بكل انتباه لوجهات نظر الآخرين؟
			13 - هل تصرف أعضاء المجموعة كمفكرين محايدين دونما أدنى انحياز أو تأثر بأهواء شخصية أكثر من كونهم مدافعين عن مصالح محددة؟
			14 - هل تدرس مجموعتك خيارات مختلفة قبل الوصول إلى قرار؟
			15 - هل تأخذ مجموعتك وقتها لطرح الأسئلة ومناقشة الخيارات قبل الوصول إلى اتفاق؟
<b>أفكار لتجويد العمل وتحسينه</b>			
<p>ما التعديلات التي ينبغي إدخالها على قراراتك، في ضوء إجاباتك، لكي تجعله أكثر فعالية، وما تلك التي يجب إجراؤها على مجموعتك؟</p>			