

الفصل الثالث

مفهوم الإبداع الإداري

المبحث الأول:

مفهوم الإبداع الإداري

المبحث الثاني :-

الأنماط والأساليب الإدارية للقيادة

المبحث الثالث:

أساليب القادة المديرين في مواجهة المشكلات

فعلياً ، فالعبرة في وصف الإبداع في نتيجة العمل أو الفكرة المقدمة لا في مكوناتها التي قامت عليها
فحسب¹ .

الإبداع هو الابتكار :-

لاحظت أن بعض المراجع العربية المتخصصة في الإدارة تتكلم عن الإبداع الإداري ، وبعضها يتكلم
عن الابتكار في الابتكار في الإدارة ، وإعتقد أن المعنى من اللفظين واحد ، ويتبين ذلك من خلال تشابه
أو توحد العناصر التي تدور حولها المقالات والمؤلفات نفسها ، وهذا ما دعا أحد الباحثين في هذا
الموضوع الى أن يقول (أن الإبداع الإداري والابتكار في الإدارة موضوعات جديتان ، وصار الإبداع
يستخدم قرينا للابتكار) .

الإبداع الإداري:-

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها ، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار
الجديدة في مجال الإدارة .

وتطور المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء ، وكل وظائف الإدارة المعروفة وباختصار
فالإبداع الإداري هل كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم تبسم بالتحديد
والإضافة ، ويعود بمنافع إدارية أو إقتصادية أو إجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع .

وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها :-

- 1- الإبداع الإداري هو عملية فكرية متفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق ، تمس شتى
مجالات الحياة ، وتتفاعل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل
متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية ، يقودها أشخاص مميزون (.
- 2- (يتمثل الابتكار الإداري عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل
التنظيمي ، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي العقلية أو التفكير الابتكاري) .

¹ عبدالمعطي محمد حسان - مبادئ الإدارة - دار دون - ص 207

- 3- (في مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة والإبتكار والحلول ، فالقائد المبدع بما يعتمد على الحلول التقليدية بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والإسلوب التقليدي) .
- 4- الإبداع الإداري هو عملية تسعى الى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم ، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته).¹

خصائص الشخص المبدع :-

1- الخصائص العقلية:

أ/ الحساسية في تلمس المشكلات :

يمتاز المبدع بأنه يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ، فقد يلتبس أكثر من أزمة او مشكلة تلح على البحث عن حل لها في حين يرى أنها قرون، أن كل شئ على ما يرام!! أو يلتسون مشكلة دون الأخريات .

ب/ الطلاقة:

ويتمثل في القدرة على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية قصيرة نسبياً وبإزدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وتمتد شجرته وهذه الطلاقة تنتظم :-

*طلاقة الفكرية : سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار .

*طلاقة الكلمات : سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية وإستحضارها بصورة تدعم التفكير .

*طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم .

¹ عبد المعطي محمد عساف . مرجع سبق ذكره - ص 209

ج/ المرونة :-

وتعني القدرة على تغيير زوايا التفكير من الأعلى الى الأسفل والعكس ومن اليمين الى اليسار والعكس ومن الداخل الى الخارج والعكس وهكذا ومن أجل توليد الأفكار ، عبر التخلص من (القيود الذهنية المتوهمة) المرونة التلقائية ومن خلال إعادة بناء أجزاء المشكلة (المرونة التكيفية) .

د/ الأصالة :

وتعني القدرة على الإنتاج الأفكار الجديدة - على منتجها - شرط كونها مقيدة وعملية . وتشكل هذه الخصائص بمجموعها ما يسمى بالتفكير المنطلق (المنشعب) وهو إستنتاج حلول متفردة قد تكون صحيحة من معلومات معينة) وهذا اللون من التفكير يستخدمه المبدع أكثر من معلومات معينة .

هـ/ الذكاء :

أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرطاً للإبداع أو إنما يكفي الذكاء العادي الأكثر إبداعاً¹.

2- الخصائص النفسية :-

يمتاز المبدع نفسياً بما يلي :-

- 1- الثقة بالنفس والإعتماد بقدرتها - ولكن بلا غرور .
- 2- قوة العزيمة ومضاء الإدارة وجب المعامرة .
- 3- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .
- 4- تعدد الميول والإهتمامات .
- 5- عدم التعصب
- 6- الميل الى الأفراد من الأداء بعض أعماله ، مع إجتماعية وقدرته عالية إكتساب الأصدقاء .
- 7- الإنصاف بالمرء والأريحية .

¹ Http:kenana online.com / users / ahmed kardy pasrsl 139948 .

8- القدرة على تقد الذات والتعرف على عيوبها¹ .

3- خصائص متفرقة :-

- 1- حب الإستكشاف والإستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل.
- 2- الميل الى النقاش الهادئ .
- 3- الإيمان غالباً بأنه فن (الإمكان أبدع مما كان)
- 4- دائم التغلب على (العائق الوحيد) وهو العائق الذي يتجدد ويتكون لصرفك عن الإنتاج والعطاء .
- 5- البذل بإخلاص وإتقان وعدم التطلع الى الوجاهة والنفوذ ، بمعنى أن تأثره بالدافع الداخلي والرغبة في الإسهام و العطاء ، وتحقيق الذات ، لذة الإكتشاف ، والإنجذاب المعرفي ونموها ، أكثر من الدافع الخارجي والمال ، الشهرة المنصب ونحوها² .

¹ عبدالمعطي محمد عصف - مرجع سبق ذكره - ص219

² [Http://kenanaonline.com/users/ahmedkardy/parts/139949](http://kenanaonline.com/users/ahmedkardy/parts/139949)

المبحث الثاني : الأنماط والأساليب الإدارية للقيادة :-

لما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد فإن إختلاف ووسائل التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس نباتياً في أساليب القيادة وأنماطها ويمكن تقسيم أنواع القيادة من وجهات بنظرة متعددة ، وذلك على النحو التالي:

1- من وجهه نظر الدوافع :-

أ/ القائد الإيجابي (Positive)

ب/ القائد السلبي (Negative)

يلاحظ أن القائد الإيجابي يحقق أهداف التنظيم وفي نفس الوقت يحقق الرضا للعاملين بينما القائد السلبي قد يفشل أو ينجح في تحقيق الأهداف ولكنه ينجح دائماً في نشر الأشاعات والقلق والخوف من مرؤوسيه .

2- من وجهه نظر مركزية السلطة :-

أ/ القيادة المركزية

ب/ القيادة اللامركزية

- Atocratic leader ship القيادة غير الأوتوغرافية والتحكمية أو التسلطية التي تفترض بأن الفرد لديه إحتياجات يمكن الوفاء بها ويعتبر هذا النمط تطبيقاً لمفهوم نظرية بها عن طريق الدخل ولا داعي لمشاركة في إتخاذ القرارات ويتميز القائد الأتوقراطي بالخصائص التالية :-

1. يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم .
2. يتخذ القرارات وحده ويصدر أوامره لمرؤوسيه ويطلب منهم التنفيذ دون مناقشة أو مراقبة¹ .
3. يحدد السياسات والأهداف من دون إستشاره معاونيه
4. يوجه معاونيه بالطريقة التي يجب أن يعلموا بها طبقاً لمفهومه وروئيته الإسلوب الأداء .
5. ينسب الأنجاز لنفسه ، وينسب الفشل لمرؤوسيه .
6. ينعزل عن الجماعة معظم الوقت ولا يهتم بالجوانب الإنسانية .

¹ http : kenana online.com / users / alikordi/ posts 1 g40411

7. لا يقدم المعلومات لمؤوسيه عن خطته المستقبلية .
8. يركز إهتمامه على الإنتاج ويتمسك بحرفية اللوائح والقوانين وأنظمة العمل .
9. يكافئ أو يعاقب مؤوسيه طبقاً لمبادئه .

سلبيات القيادة الأوتوقراطية¹

- 1- سلبية المؤوسين وإعتمادهم الكلي على القائد لايساعد في تنمية مهارات المؤوسين .
- 2- قصر نظر المؤوسين وافتقارهم لمملكة الإبداع والإبتكار والتطوير .
- 3- التنافس بين المؤوسين كسب القائد لمصلحة ، مما يسبب عداوات وإنقسامات داخل المنظمة .
- 4- إنخفاض الروح المعنوية

* القيادة الأوتوقراطية :-

من العادة لا تخرج عن نمطين اسلوبين هما .

1/ القائد المستبد الجائر

2/ القائد المستبد الخير

• القيادة الديموقراطية Democratic Leader Ship

تعرف الديموقراطية بأنها عملية إجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيل منسوباً الى إتخاذ القرارات . على عكس القيادة الأتوقراطية في هذا النمط يعطي المدير أهمية كبيرة لمؤوسين ويعتمد في قيادته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على الترهيب والتهديد .

* ويتميز القائد الديموقراطي بالخصائص التالية² :

- 1- يقوم القائد بإعداد الأهداف والسياسات بعد مشاركة الجماعة

¹ http : Kenana online.com / users / alik ordilposts /94072

² Http: kenana online.com / users / alikordi / posts /540411

- 2- يصدر القائد أوامره بناءً على مشورة مرؤوسيه
 - 3- يشارك الجماعة في العمل كعضو فيها .
 - 4- يوضح للجماعة خطط العمل المستقبلية
 - 5- يشجع المرؤوسين على المشاركة في إتخاذ القرارات .
 - 6- يكون واضحاً بالنسبة للثواب والعقاب ، ويعتمد على الحوافز الإيجابية بصفة رئيسية لتحريك المرؤوسين نحو الهدف المشترك .
 - 7- مهمته تنسيقية وتنظيمية أكثر مما تكون توجيهية أو رقابية .
 - 8- يشجع مرؤوسيه على الابتكار والتطوير ويعمل على تنمية مهاراتهم الإدارية
 - 9- يهتم بالعامل الانساني ويعمل على إشباع حاجات الجماعة
- ومن خلال المفهوم وخصائص ومميزات القيادة الديموقراطية ، نجدها تتشكل في العديد من الأنماط والنماذج مثل :
 - 1- القائد التشاوري
 - 2- القائد المشارك

Laissez- faire leadership القيادة الحرة أو الفوضوية¹:-

يرجع إستخدام أسلوب القيادة الحرة الى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (تعني القيادة الحرة ، أن يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف الى أي يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم ، تعتبر القيادة الحرة نموذج متطرف من القيادة الديموقراطية .

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الآتي:-

¹ عبدالمعطي محمد عساف - مرجع سبق ذكره - ص 218 .

- 1- إتجاه القائد الى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطاتهم وأصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .
- 2- إعطاء الحرية للمرووسين لتحديد أهدافهم من نطاق الأهداف العامة للتنظيم ، والوسائل لتحقيقها .
- 3- تفويض السلطة للمرووسين على أوسع نطاق والميل الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير عامة وغير محددة .
- 4- يرى القائد بأن دوره هو تسهيل أعمال المرووسين ذلك بأمدادهم بالمعلومات ، العمل كمركز إرتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة .
- 5- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في إتصال المرووسين به ولايعني هذا استعداده للإستماع الى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها ، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأن تلك المشاكل تاركاً للمرووسين حرية التصرف نجاحها على ضوء تجربتهم في العمل .

العوامل التي تؤثر في إختيار أسلوب القيام¹ :-

- 1/ العوامل التي تخص القائد مدى ثقة القائد في المرووسين ومدى تحملهم للمسؤولين ومدى الإعتماد عليهم في مواجهة الموقف القيم التي يؤمن بها القائد بشأن دور المرووسين في المشاركة في إتخاذ القرارات .
 - 2/ العوامل التي تتعلق بالمرووسين تباين قرارات المرووسين والتباين في تحمل المسؤولية والأفراد .
 - 3/ العوامل المتعلقة بالبيئة والمواقف ، ظروف البيئة تتمثل في بيئة المنظمة والقيم والتقاليد .
 - 4/ الضغوط الزمنية . تلعب الضغوط الزمنية والحاجة الى إتخاذ القرار دوراً مهماً في إنفراد القائد بأسوار القرار دون الرجوع لمشاركة المرووسين .
- * وأيضاً أنماط القيادة في إتخاذ القرارات الإدارية :-

1/ النمط الأول

¹ www.abahe.co.uk

وفيه يتفرد القائد بصنع القرار بإصداره وإعلانه على المرؤوسين للإلتزام بالتنفيذ دون مناقشة .

2/ النمط الثاني

وفيه ينفرد القائد بصنع القرار بإصداره وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجه نظره والإستماع الى آرائهم ومقترحاتهم ولكن دون الرغبة في تعديل القرار .

3/ النمط الثالث

وفيه ينفرد القائد بصنع القرار وبإصداره وإعلانه على المرؤوسين مع شرح وجه نظر والإستماع الى آرائهم ومقترحاتهم ولكن دون الرغبة في تعديل القرار¹ .

4/ النمط الرابع

وفيه ينفرد القائد بصنع القرار مبدئياً دون إصدار حيث يقوم يعرضه على المرؤوسين للمناقشة والإستماع الى آرائهم ومقترحاتهم ثم يخول القرار بناءً على تلك المشاركة ثم يقوم بإصداره .

5/ النمط الخامس

وفيه بغرض القائد المشكلة على المرؤوسين للمنافسة والدراسة حتى يحصل على مقترحاتهم ثم يتخذ القرار يقوم بإصداره النمط الخامس .

6/ النمط السادس

وفيه يقوم القائد بتحديد السياسات والقواعد التي يجب إتخاذ القرار في صوتها ثم يترك للمجموعة مجال المنافسة لإتخاذ القرار ثم يقوم بإصداره .

7/ النمط السابع

¹ www.ar.wikipedia.org

وفيه يترك القائد للمرؤسين الحرية كاملة في عرض المشكلة وتحليلها حيث يشارك القائد في المناقشات اللازمة لصنع القرار الى مرؤوس من المرؤوسين .

وتسهيلها كعملية الدراسة والمقارنة مستوفي تركيز تلك أنماط السابقة في الأنماط السابقة في الأنماط الثلاث التالية .

1- النمط الأتوقراطي في إتخاذ القرار الإداري .

2- النمط الديمقراطي في إتخاذ القرار الإداري

3- النمط الحرفي في إتخاذ القرار الإداري

ثم بعد ذلك تناول ما هو النمط المثالي في إتخاذ القرار الإداري بصفة عامة في ذلك النمط يتفرد القائد بسلطة إتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المتفردة دون مشاركة من المرؤوسين حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها ومن الملاحظ أن درجة إنفراد¹ القائد بسلطة صناعة وإصدار القرار قد تتفاوت من قائد الى آخر فهناك من يستخدم سلطته التنفيذية إستخداماً محلياً حيث لا يشترك أحد من المرؤوسين معه في صناعة وإصدار القرار وهناك من يحاول إقناع المرؤوسين بتأييده وتنفيذ ما يصدره من قرارات متحداً في ذلك على مهارته الشخصية ومنصبه القيادي حيث سمح لمرؤوسيه بتقديم بعض الإقتراحات دون أخذها محل الإعتبار وهناك من يحاول إجراء الإتصالات مع مرؤوسيه بأن يقدم لهم مشروع القرار قبل إصداره لمناقشتهم وأستطلاع وجهات نظرهم مع محاولة إقناعهم وكسب ثقتهم وتأييدهم قبل أن يصبح القرار نهائياً .

ثانياً : النمط الديمقراطي في إتخاذ القرار الإداري :

وفي تلك النمط يباشر القائد مسئولياته من خلال المشاركة الجماعية ومن إعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشاركهم في صناعة القرار من خلال القرار من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية حتي يصيغ قدراته بالصيغة العملية ويضمن التأيد الكامل له حيث يسعى من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعهم .

¹www.wikipedia.org

ثالثاً : النمط المحرص إتخاذ القرار الإداري :

ومن ذلك النمط يعتبر القائد نفسه كأحد المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركاً لهم حرية المناقشة وإقتراح البدائل وإتخاذ ما يريدونه من قرارات مناسبة .
ويتميز ذلك النموذج بتنمية روح التجديد والإبتكار لدى المرؤوسين للعمل كفريق متعاون وأن كان يعاب عليه قلة الدور الذي يشغله القائد في صنع وإصدار القرار¹ .

رابعاً : النمط المثالي لإتخاذ القرار الإداري

لاشك أن النمط لإتخاذ القرار الإداري هو ذلك النمط الذي يتحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق الإستخدام الأمثل .

¹ www.wikipedia.org

البحث الثالث: أنماط القادة المديرين في مواجهة المشكلات:-

إن المشكلات التربوية تمثل العائق الأكبر في سير العملية التقليدية على أكمل وجه في أي مؤسسة تربوية فشخصية المدير الناجح وثقافته هي من تحكم هذا الأمر¹.

ينقسم مديري القادة الى أنماط خمسة من مواجهاتهم للمشكلات .

النمط الأول : المدير المبالغ المستعجلة²:-

هذا الصنف من القادة يؤمنون بأن ممارسة التفكير والبحث في أسباب المشكلة ومحاولة الوصول الى جذورها وأسبابها وهو بتحديد أسلوب الواهنين لذا أنهم يلجأون الى الحركة الفورية الخاطفة حتى لو كان هذا ذلك مكلفاً وغيرها قابل للإصلاح وهم بهذا النمط كمن يزيد الجرعة للمريض فيقتله .

النمط الثاني: المدير اللوام :

وهو الذي يهتم بالبحث عن المقصر كي يلومه ولاشك إن هذا النوع من مديري المدارس يقود الى صدام جسيم من سبيل البحث عن الحل ، إذ أن جميع العاملين سيكونون في وضع متعاطف ومدافع عن القيمة إذا عملوا أن المدير يبحث دائماً عن كشف الغطاء .

النمط الثالث : المدير المتهرب :-

وهذا النمط متهرب وهو يتجاهل المشاكل ويتفادى مواجهة حلها بأنما في عينيه وهذا النوع يتسبب في مضاعفة المشكلات وتراكم حجمها الى درجة الانفجار والتعقيد .

¹ عبدالمعطي عساف - مرجع سبق ذكره - ص 221 .

² <http://amad2au.blogspot.com/2011/10316109-post-12.html>

النمط الرابع : المدير التنبّط

وهذا النمط يواجه المشكلة بدون تركيز أو ذهنية المشكلة بدون استعداد ويتميز أسلوبه بالعشوائية التخطيط باحث عن حل بلا جدوى فلا بد منه إتخاذ خطوات عملية تؤدي الى حل هذه المشكلة .

النمط الخامس: المدير العقلاني

وهذا هو القائد الناجح الذي يختلف عن الأنماط السلبية السابقة والمدير العقلاني يبحث عن المشورة والمرجعية الصحيحة ويواجه المشاكل قبل إستفحالها بعقلية فاحصة حكيمة يشخص الأسباب ويحللها ثم يحول نتائجها الى خطوات عملية تؤدي الى حل هذه المشكلة وقد قبل من شاور الناس شاركهم في عقولهم والقائد العقلاني الناجح .

لا نضرة الاستشارة الضرورية المفيدة عند مواجهة مشكلة كما قال رسول الله (ص): (ما خاب من أستاذ)

ويتميز هذا المدير بثقة في النفس ومؤمن بمبدأ الوصول الى الحلول عبر استرشاداته بأهل الخبرة الذين سبقوه عمراً وتجربة¹ .

يراعى في حل المشكلات الأسس التالية:-

1/ إستيعاب المشكلة :

غالباً ما تحدث مشكلة بسبب تغير يطرأ على أحد العاملين البارزين أو أسلوب عمل معين وتكون النتيجة وضعاً جديداً غير مرغوب فيه لتحديد أي مشكلة والتعرف عليها يجب منذ البداية .

- ما هو السلوك أو نشاط الذي خرج بالعمل على نطاق إعتقاد ؟
- فالتساؤل كيف ثم هذا الخروج او تلك المخالفة ؟
- هل النتيجة الجديدة مقبولة أو غير مقبولة ؟
- ما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

¹ عبدالمعطي محمد عساف - مرجع سبق ذكره - ص223 .

- من الضروري معرفة الإجابة عن هذه التساؤلات حتى تتمكن من فهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها وتنفهم طبيعة المشكلة بتجديدها وتصنيفها على أسس تجريبية وإن الاعتراف بوجود المشكلة يعد شرطاً أساسياً للوصول الى حلها .

تصنيف المشكلة :-

يمكن تصنيف المشكلات الى ما تطوى عليه من مدى المخاطرة حتى تمكن فيما بعد من التركيز على المشكلات الأخطر شأناً على عملنا .

الحلول البديلة :-

يعتبر تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات ويمكن تحديد ذلك بعدة طرق ، وينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكم على أي منها حتى تكتمل وعنده تستخدم المنطق والتجربة والتحليل الموضوعي لتحديداتها ، وبناءاً على المعطيات الخاصة فان الفكرة من تلك الأفكار سيكرر بوضوح لتحديد معالم الحل المناسب .

3-الحل المختار :-

ينشأ أساساً من عملية بتخصيص دقيق للبدائل المتوفرة في إطار المحددات القائمة وقد لايعمل أي حل من الحلول المطروحة الى درجة إكمال بحيث يزيل جميع مخالفات المشكلة أو آثارها لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي:-

أ/ الحد من الأفكار

ب/ تفادي بجوانب أخرى من العمل

ج/ إمكانية التطبيق في إطار المحددات والمواد المتاحة .

إن كل بديل من تلك البدائل يمكن أن يؤدي الى الحل وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار الوضع القائم .

ويمكن منها النتائج المطلوبة في إطار الوضع القائم .

ويمكن تحديد الحل المناسب بالآتي:-

أن يحقق الحل القدر الأدنى من النتائج المطلوبة لكن من دون أن يتطلب تكاليف أو موارد أكثر من المتوفر .

كيف تتفادى المشكلات ؟؟؟

تفادي المشكلات يستدعي القيام بأعمال وقائية للتقليل من آثارها أي الحد الأدنى أو منها كلياً¹.

ومن تلك الأعمال الوقاية التي أشير إليها بإختصار:-

- تحديد طبيعة المشكلة .
- وصف المشكلة بدقة .
- تصنيفها حسب درجة خطورتها .
- تحديد أسبابها .
- تقويم احتمالات حدوثها .
- كيفية معالجتها .

¹ <http://amad2au.blogspot.com/2011/10316109-post-12.html>