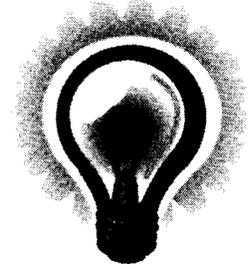


حلّ المشكلات





## أي أسلوبٍ أستخدم لتحديد المشكلات؟

غالباً ما نرغب في أن نكون مبدعين، ونغيّر الطريقة التي ننظر بها إلى المشكلات. تستطيع الاستعانة بأساليب التفكير البديلة التالية عند التعامل مع مسائل تتعلق بالتغيير و/أو خرق قاعدة التفكير المعتمدة لديك لتنظيم المشكلات وتحديدها.

### تنمية بدلاء التفكير

	لا أريد أن	أريد أن	
عندي	3 حل (المشكلة)	2 حافظ على (القوة)	سيفعل
ليس عندي	4 تجنب (المخاطر المحتملة)	1 اكتسب (توجيه المستقبل)	لا

كما هو مبين، يمكن أن تُجزأ مشكلتك إلى حاضر ومستقبل، وإرادة أو لا إرادة، وعندك أو لا يوجد عندك. انظر إلى كل جانب من جوانب مشكلتك، وقرّر ما تريد أن تُبقي عليه وما تريد أن تُحقّقه. يمكن أن يولّد هذا

الأسلوبُ الكثيرُ من المعلومات ويوفّر بعض الطرائق المتنوعة في النظر إلى المشكلة. وفيما يلي بعضُ الخطوات التي يمكن أن تتخذها لتنظيم أفكارك:

- 1 - أولاً، حدّد المشكلة. سجّلها عملياً في جدول.
- 2 - اجمع الآراء حول المشكلة من المشاركين في حلّها.
- 3 - حدّد الوضع الراهن المتعلق بالمشكلة. هل هناك بعض الجوانب الإيجابية ضمن الوضع؟ أدرجها في اللائحة. والآن انظر إلى المستقبل. سجّل الجوانب المستقبلية الإيجابية والمشكلات المتوقعة إذا لم يكن هناك تغيير في الوضع.
- 4 - انظر إلى ما يمكن أن تستمرّ به وما يمكن أن تُزيله. تستطيع بالاستمرار أن تتجنّب شيئاً آخر (فعلى سبيل المثال، إذا حافظت على المستوى الحالي من استخدام الموظفين، تستطيع أن تتجنّب التسريح المؤقت للعمال).
- 5 - انظر، ثانياً، إلى ما يمكن أن تحوز عليه وما يمكن أن تستبعده. بهذا تستطيع أن تستبعد شيئاً آخر (تستطيع على سبيل المثال أن تُزيل نقصّ الاتصالات في المكتب، وأن تحوز على اجتماعات معلومية).

باستخدامك لهذا الأسلوب تستطيع أن تركز على الإيجابيات والسلبيات في مدة وجيزة، وتجعل عملية حلّ المشكلة أكثر يسراً. وتذكّر أنّ كلّ نجاح تُحرزه يُعلّمك ما ينبغي عمله، وما تحافظ عليه، وما تحوزه. وأنّ كلّ خطأ يساعذك على تعلّم ما لا ينبغي عمله، وتجنّبه، وإزالته. جرّب ذلك!

مثال: «كيف نستطيع أن نزيد الإبداع؟» ماذا نحتاج كي نحوز على شيء ما ونستبقه، أو نزيله ونستبعده؟ ولذّ أفكارك وفقاً للفئات المبيّنة في المثال التالي:

حيَاة	استبقاء	استبعاد	تَجَنُّب
(لا تملك حالياً، وتريد أن تملك) مستقبلاً	(تملك، وتريد أن تملك) حاضراً	(تملك، ولا تريد أن تملك)	(لا تملك، ولا تريد أن تملك)
قاعدة من الزبائن أكثر تنوعاً	قلّة من الزبائن الأقوياء	أحد الزبائن الفقراء الذي يتأخر كثيراً في الدفع	التسريح المؤقت للعمال
نظام برمجة جديد للكمبيوتر	المُنتَج الممتاز	خسارة في المواد	خسارة الزبائن
لضبط المنتجات	الخدمة الممتازة		الخدمة السيئة
مستوى مختلف من المستخدمين	قوة مبيعات راهنة	أجهزة لا تعمل جيداً	التحسّن الضعيف للمُنتَج

يساعدك هذا المثال على تنشيط أفكارك انطلاقاً من طرح أربعة أسئلة. فيما يتعلق بالحاضر (ما الذي يجري بطريقة صحيحة الآن)، ما الذي يُنجز بطريقة صحيحة ويحتاج إلى المحافظة عليه؟ وما الذي يُنجز بطريقة خاطئة (مشاكل) ويحتاج إلى أن يُستبعد؟ وفيما يتعلق بالمستقبل، ما هو الشيء غير المتوفر الآن ويحتاج المرء إلى الحصول عليه؟ وما هو الشيء غير المتوفر ولا حاجة إليه وينبغي تجنبه (أخطاء، مشاكل مستقبلية)؟

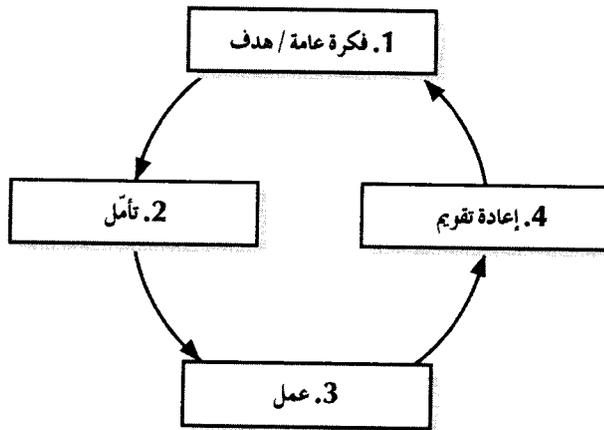
الغرض من أدوات هذه العملية هو أن يساعدك على توسيع آفاق تفكيرك. والعملية الإبداعية تُوسّع كثيراً معلوماتك الراهنة وتزوّدك بأساليب جديدة للفهم باستخدام معلومات جديدة. والنموذج الذي بيّناه سيساعدك على استكشاف وتوسيع تفكيرك.

## المصادر

- Carr, C. (1994). *The competitive power of constant creativity*. New York: AMACOM.
- Gatto, R. (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburg, PA: GTA Press.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1997). *Behavior in organizations* (6 th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Van Gundy, A.B. (1988). *Techniques of structured problem solving* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.

## كيف أحل مشكلة؟

قد يبدو أحياناً أن تجاهل مشكلة ما هو الطريقُ الأسهل للتعامل معها. ولكن المشكلة إذا لم تجد حلاً، فإنها ستتفاقم بسهولة وتتحول إلى أزمة. لذلك فمن الأسهل كثيراً أن تتعامل مع المشكلة بهدوء، وبطريقة تأملية، عندما يتوفر لك الوقت للمناقشة وإعادة التقويم، بدلاً من أن تُرغم على التعامل مع أزمة يمكن أن تكون حلولها عكسيةً ولا تستجيب للقضية الجوهرية. يبين النموذج التالي الخطوات التي يمكن أن تتخذها لتحليل المشكلات والعمل على حلها.

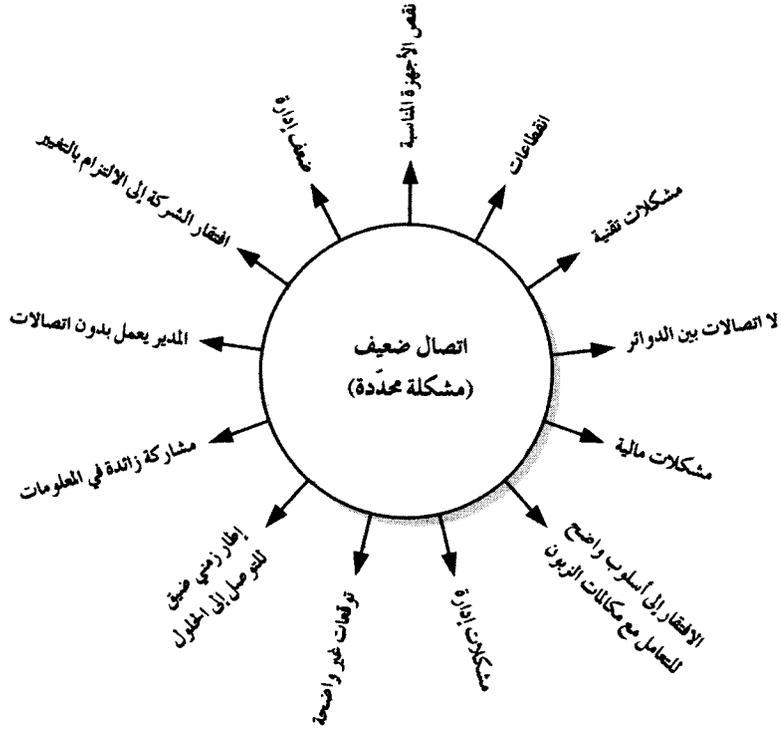


ونشرح فيما يلي كيف يعمل هذا النموذج :

- 1 - فكرة عامة/هدف : الخطوة الأولى في تحديدك لكيفية معالجة المشكلة هي في توضيحك للهدف بالتفصيل ، أي : ماذا تريد أن تحقق من تخلصك من المشكلة؟ للوصول إلى هدفك اجمع المعطيات المتعلقة بسبب المشكلة ، وليس المعطيات حول ما يحدث فحسب في الوقت الحاضر.
- 2 - تأمل : حان الآن وقت قدح زناد الأفكار. لا تقيد نفسك. أوجد استراتيجيات ، واكتشف أساليب لتنفيذ الأفكار.
- 3 - العمل : نفذ استراتيجياتك أو مناهجك ضمن إطار زمني واقعي ومحدد. كن صبوراً. اجعل الرّخْم مستمراً عندما تبدأ في تحديد الوقت لإجراء إعادة التقييم دورياً.
- 4 - إعادة التقييم : لما كان من المتعذر وجود عملية مضمونة 100٪ ، فلا بد أن تقومَ تقدّمك دورياً. ومع أن النموذج تخطيطي ، فإن هذه المراجعة ينبغي أن تجري فعلاً عند كل خطوة من خطوات العملية. ثمة نموذج آخرٌ لحلّ مشكلة ما مبيّن في الخطوات السبع التالية :

### سبع خطوات لحلّ مبدع لمشكلة

- 1 - حدّد المشكلة : اكتب مشكلتك/إفادتك. مثال : «في قسم الشراء الخاص بنا يبدو غير قادرين على التواصل على الصعيدين الخارجي والداخلي بفاعلية».
- 2 - ابحث وحلّل : أعدّ تحديد المشكلة إذا لزم الأمر.
- 3 - ابتدع أفكاراً : ركّز على إيجاد أفكار خاصة. ضع المشكلة على وسيلة إيضاح (ورق ، لوح أبيض) وارسم دائرة حولها. اجمع الإجابات حول المشكلة. سجّل - دون انتقاد أيّ فكرة - كلّ شيء حتى لو كان ذا صلة بعيدة بالمشكلة. استخدم الشكل التالي لتثبيت أفكارك حول المشكلة كما حدّدتها.



4 - قوِّم الأفكار ووزِّعها بحسب الأولويات: بعد أن تكتبَ جميعَ الأفكار التي بحوزتك، رتِّبها بحسب الأولوية ومقدار صلتها الوثقى بالهدف الذي تريد تحقيقه. اكتبها في قائمتين: أولويات عليا وأولويات دنيا، كما هو مبين فيما يلي:

أولويات دنيا

أولويات عليا

انقطاعات

إعلام الدوائر الأخرى

وقت ضيق لتحقيق النتائج

مشكلات تقنية

التزامات للشركة

5 - ضَع استراتيجيَّة مفصلة ونفَّذها: بعد أن تختار بنودَ الأولوية العليا، فإنك تحتاج إلى وضع خطة مفصلة لمواجهتها. ينبغي أن تُبين الخطة الأعمالَ الفردية بتفاصيل معيَّنة، تفحص جميعَ الموارد المتاحة ومستوى التحريض، وخذ العقبات في اعتبارك. ما الذي

يمكن أن يَحُول دون التنفيذ؟ حدّد اهتماماتك وارتباطها بالمشكلة.  
اخترْ إحدى الأولويات وأوجدْ حلاً لها. لقد كانت إحدى الأولويات  
العليا في نموذجنا، على سبيل المثال، «أَعْلِم الدوائر الأخرى». وقد تبدو  
خطّة مواجهة هذه القضية كالتالي:

### أَعْلِم الدوائر الأخرى

- اتصل بجون من قسم المبيعات وأخبره أننا سنرسل مستحدثات أسبوعية في بيان مفصل.
- اعقد اجتماعات لأفراد الدائرة شهرياً بحيث تتاح لهم جميعاً الفرصة للاطلاع وطرح الأسئلة.
- أَعْلِم الإدارة العليا بجميع الخطوات التي ستُتخذ.
- بلّغ الدوائر المسؤولة عن الأطر البشرية.
- اربط المشكلات التقنية عموماً بجميع المشكلات وخاصة المشكلات التي تحتاج إلى التعامل معها مباشرة.
- اخلق علاقات عمل أفضل عن طريق تواصل أكبر وتفاعلات وديّة.
- إذا نشبت نزاعات شخصية تعاملْ معها بسرعة ولا تجعلها تتفاقم وتؤثّر في الآخرين.
- بعقدك للاجتماعات والمبادرات الأسبوعية تُعَمّم المعلومات؛ وفي هذا تعزيز للإنتاجية.
- تابع جميع المشاركين ودعهم يعرفون العمل الذي ينبغي القيام به. نفّذ ذلك بالكتابة ومناقشة القرارات والأفعال، والمسؤوليات، والتواريخ.

6 - خَطِّطُ للنتائج: أجب عن هذا السؤال: ما الذي ينبغي المحافظة

عليه، أو الوصول إليه، أو إزالته أو تجنّبه؟

قِسْ وقارن هذا مع نتائج التخطيط (أفضل/أسوأ). تَمَعّن في أفضل

التائج وأسوأها لاستكشاف الاحتمالات.  
7 - أَعِدِ التَّقْوِيمَ وتابع: اسأل: ما الذي تَمَّ إنجازه؟ ما الذي تَغَيَّرَ؟ ما هو الشيء المختلف؟ ما هي التصرفات التي ينبغي اتخاذها؟ ما هي جهود/أعمال المتابعة التي تحتاج إلى اتخاذها في المستقبل؟ بالاستفادة من عملك في إطار النماذج والخطوات المبيّنة في هذا الفصل، تستطيع أن تُحدِّد المشكلة وتصل إلى حلٍّ مبدع وحَسَن التديبر.

### المصادر

- Morgan, G. (1997). *Imaginization*. San Francisco, CA: Berrett - Koehler.  
Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *How Japanese companies foster creativity and innovation for competitive advantage*. New York: Oxford University Press.



## ما هي الأساليب التي أستخدمها لإيجاد حلول للمشكلات؟

نتناول في هذا الفصل أسلوبين مختلفين لإيجاد حلول للمشكلات هما:  
ابتكار الأفكار، والرسم البياني على شكل عظام السمكة.

### ابتكار الأفكار

عند ابتكار الأفكار من المهم توليد أكبر عدد ممكن منها، مستخدمين إحداها نقطة انطلاق لتوليد أفكار أخرى، وتوضيح بنود لتوسيع التفكير في الفكرة الأصلية أو المشكلة. وقد أظهرت الدراسات أن بعض أفضل الأفكار يأتي متأخراً أثناء عملية ابتكار الأفكار. ويقوم هذا الابتكار على افتراضين اثنين:

- 1 - تعليق الحكم على فكرة ما يزيد الإنتاجية ويسهل توليد الأفكار.
- 2 - نظراً لتولد الكثير من الأفكار المتنوعة، فإن الكم يساعد على الكيف، أي يصبح بالإمكان اختيار الأفكار الجيدة من بين ركام الأفكار.

يخلق ابتكار الأفكار الفعال إحساساً بالثقة، والانفتاح، والصدق، والاحترام ضمن المجموعة، ويوجد رغبة في الإصغاء والموافقة، والمشاركة في الأفكار. وهو إلى ذلك يعزز الجهود الرامية إلى إنجاز أهداف معينة.

وبغية ابتكار الأفكار بصورة فعّالة، ضَع بعضَ القواعد الأساسية واحصُل على موافقة جماعية عليها. ينبغي أن تتضمن هذه القواعد ما يلي:

- سوف نعلن الهدفَ المحددَ لجلسة ابتكار الأفكار وما يتصل بها.
- تُسجَل جميع الأفكار في جدول لاصق.
- ستكون جميعُ الأفكار موضعَ اعتراف وقبول (فكرةٌ غامضة واحدة ربما تُوجد في النهاية حلاً).
- لن يُسمَح بانتقاد أية فكرة.
- يُطلَبُ من كلِّ فرد في الجلسة أن يُساهم بفكرة واحدة على الأقل.
- نُولي العنايةَ بالكمّ أكثر من الكيف.
- سيتولّى اثنان كتابة الأفكار بحيث لا يَصيغُ أيُّ منها.
- لن يكون ثمة قيودٌ زمنية على التفكير المبدع.

### إدارة جلسة خلق الأفكار

ينبغي أن تركزَ جلسةُ خلق الأفكار على الهدف. وستكون غايتها إنجازَ توقعات العمل المحددة أو مواجهة مشكلات معينة. وكلتا الإيجابيتين الفورية والطويلة الأجل ينبغي أن توضّح بالتفصيل بالاستفادة من الطاقات والشخصيات معاً.

تقوم جلسة إبداع الأفكار على ثلاث مهمات أساسية:

- 1 - تحديد قضية عمل ومعالجتها نوعياً.
  - 2 - إيجاد متدى يجري فيه تبادل وجهات النظر بصورة بناءة وآمنة.
  - 3 - وضع خطة للعمل وجدول زمني قصير أو طويل المدى.
- رئيسُ الاجتماع مسؤولٌ عن جعل جلسة إبداع الأفكار تركزُ وتشجّع المناقشةَ على النتائج المرجوة والتفويض بمتابعة العمل. وعلى الرئيس أن

يضع النقاط التالية في الحسبان عند إدارة أية جلسة:

إبداع الأفكار المجدي يبدأ بالتخطيط: يُنظّم الرئيسُ جدولَ الأعمال، ويوفر سلامةَ المشاركين ويقرّر مدةَ الاجتماع مقدماً، كي يضمن أن تُناقش المسائل كافة. ولكي لا يشعر المشاركون بضغط الوقت ينبغي أن يكون معلوماً للجميع أن عقد اجتماع إضافي أمرٌ واردٌ إذا لم تتولّد معلومات كافية في الجلسة الأولى.

الرئيس يحافظ على تركيز المجموعة على عملها: وهذا لا يعني أن الرئيس هو وحده الذي يتكلم. فالرئيس يضمن - في الواقع - لكلّ مشارك فرصته في الكلام، ويراجع جدولَ الأعمال أثناء الاجتماع إذا طالت المناقشات كثيراً.

الخلاف أمر عادي أثناء الجلسة: إن التبادلَ الصادق والمفتوح للأفكار يمكن أن يخلق حلولاً مبدعة. وعندما ينشب خلاف، يُعيد الرئيس صياغة القضايا ثم يجذب جميعَ الأعضاء إلى مشاركة بناءة في الأفكار مع الإقرار بوجود معارضة بين الأفراد.

المتابعة ضرورية: كلُّ جزء من جلسة إبداع الأفكار لا بدّ له من متابعة. كذلك لا بدّ من إرسال نسخة من وقائع الاجتماع إلى كلِّ فرد، مع لائحة بالأعمال التي ستُتخذ ومن سيقوم بها.

### رسوم بيانية على شكل الهيكل العظمي للسمة

يَسمح الرسمُ البياني لهيكل السمة (الذي يسمى أحياناً الرسم البياني للسبب/والنتيجة) للفريق باستكشاف الأسباب لنتيجة ما. يُحدّد الفريق - عن طريق الرسم - الأسباب المحتملة المرتبطة بالمشكلة. ويُستخدم الرسم البياني الذي يشبه هيكل السمة في الأغراض التالية:

- تحديد مشكلة ما والتركيز عليها.

- جَمْع مقدار كبير من المعلومات حول المشكلة.
- التركيز على فئة أو سبب/ نتيجة في العلاقة مع المشكلة.

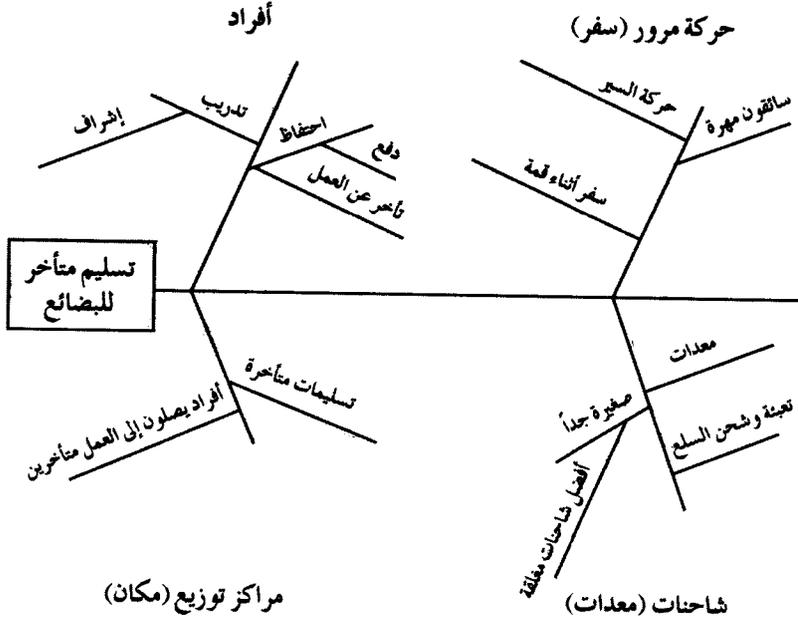
لوضع رسم بياني على شكل هيكل السمكة اتبع هذه الخطوات:

- 1 - حدّد المشكلة.
- 2 - احصل على موافقة أن هذه هي المشكلة وسجلها على الخط الأفقي الرئيسي.
- 3 - أضف ((عظاماً)) كي تمثل فئات أو أسباب المشكلة، واكتب الأسماء في ملاحظات مُلصقة بحيث تبدو أنها تابعة لـ "العمود الفقري".
- 4 - صنّف واكتشف الأسباب لتؤكّد أسباب وجود المشكلة، وحرك العظام الملصقة نحو الفئات المناسبة.
- 5 - اكتب الآن الأسباب مباشرةً على العظام ضمن الفئات المناسبة للمناقشة.

#### بعض نماذج الفئات

الأجهزة	المواد	الأفراد
المتغيرات	الخدمات	الوقت
السياسات	السفر	الأساليب
التكاليف	الأماكن	الإجراءات

انظر إلى المثال التالي لشكل هيكل سمكة:



يبيّن هذا المثال المشكلة التي وصفناها بـ"التسليم المتأخر للبضائع" والأسباب المحتملة لهذا التأخير. ويتضمّن هذا الشكل الأسباب المحتملة لتأخر التسليم. كما يتضمن الأسباب المحتملة لتأخر تسليم البضائع وفقاً لفئات محددة بحيث يمكن اكتشافها وحلّها على حدة. ولتقليل الاحتمالات يتساءل كثير من مُسهلي العمل «لماذا» أربع مرات لكل بند. ويمكن استخدام رسم الهيكل العظمي للسمكة بالارتباط مع نموذج الخطوات السبع المبدع لحلّ المشكلة (المبيّن سابقاً في هذا الفصل من الكتاب).

بالنظر إلى المشكلات قبل أن تصبح أزمات، تستطيع أن تحلّها على وجه أفضل. فعند التعامل مع المشكلات استخدم قدراتك الخاصة وقوم مخاطر التغيير، واجمع المعلومات، وتشجّع على الشروع بحلّ المشكلة.

## المصادر

- Brassard, M., & Ritter, D. (1994). *The memory jogger II*. Methuen, MA: Goal/GQC.
- Gatto, R. (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw - Hill.
- Kanter, R.M., Kao, J., & Wiersma, F. (1997). *Innovation*. New York: Harper Business.
- Knowles, M., & Knowles, H. (1972). *Introduction to group dynamics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Michalko, M. (1991). *Thinkertoys*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- Osborn, A.F. (1963). *Applied imagination* (3rd rev. ed.). New York: Scribner.