

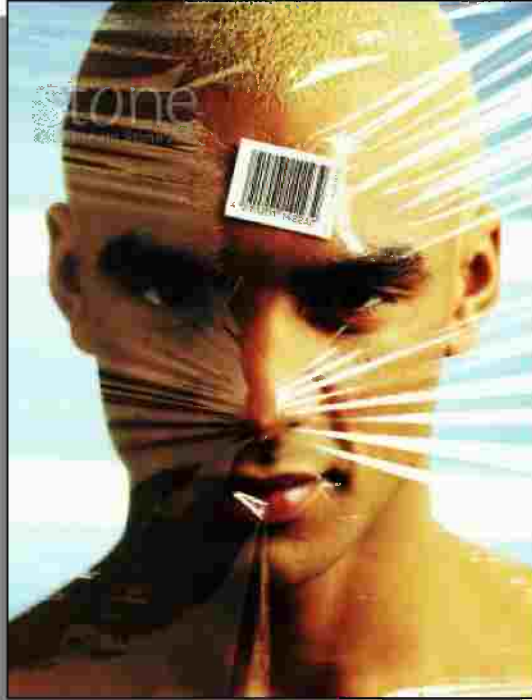
## الفصل الثالث...

**الخطوة الأولى: تحدي الفهم.. وفهم التحدي:**

- صفحة الأسئلة.
- الإدراك والإقرار.
- احتواء التحدي.
- دراسة الأعراض والملابس.
- جمع البيانات.
- التعريف وإعادة التعريف.



ربما تتعجب الاسم في هذا الجزء من الدليل، حيث إن هذا الجزء يتعلق بفهم وتحديد التحديات والمشكلات التي تواجهها من حولك، والمعنى الواضح لك والمسألة ببساطة أن جوهر الد.ل أو الد.ل الأمثل أو المناسب يبدأ من تعريف المشكلة وفي أحيان أخرى من إعادة تعريفها، لكن أجب معنا على صفحة الأسئلة ثم استمر معنا في خطوات المرحل التالية التي تمثل جوهر الحل.



بالتأكيد أنت تشعر أنك تملك كل عناصر المعرفة الخاصة بمشكلتك ولكنك بعد هذا الفصل سيزول هذا الشعور تماما وسعيد فهمك لمشكلتك بشكل مختلف، وبالتالي ستتعامل معها بشكل أكثر اختلافا ونضجا، وفي البداية أرجو أن تتعامل مع قائمة الأسئلة أو التساؤلات بشيء من الحرص والعمق والتركيز على تحدي واحد كل مرة تتعامل مع هذه القائمة، والآن أحضر قلما رصاصا وممحاة حتى تجيب على الأسئلة:

أرجو أن تجيب على جميع الأسئلة دون ترك أحدها وستشعر بالفرق.

## صفحة الأسئلة حول المشكلات

◀ هل لديك مشكلة ( مشكلات ) ؟

○ نعم ○ لا

◀ إذا كانت الإجابة بنعم . فما هي أكبر مشكلة تعاني منها الآن ؟

.....  
 .....  
 .....

.....  
 .....

◀ في حالة تحديدك المشكلة التي تود معالجتها اسأل نفسك: من الذي يسيطر عليها؟

○ أنا ○ الآخرين ○ أنا والآخرين

◀ في حالة وجود المشكلة تحت سـ. يطرتك أو بالمـ. شاركة مـ. مع الآخرين؟ فبماذا قمت في سبيل الحل . حتى هذه اللحظة؟

١. ....

.....

٢. ....

.....

٣. ....

.....

٤. ....

.....

٥. ....

.....

◀ هل تشعر بضيق فعلا من وجود هذه المشكلة؟

○ نعم ○ لا

◀ ما هي أعراض المشكلة التي تعاني منها؟ (الأع. راض تعذ. ي

الأشياء الظاهرة للآخرين التي توحى بوجود وضع غير طبيعي. ي

يتم الآن).

..... ١.

.....

..... ٢.

.....

..... ٣.

.....

..... ٤.

.....

◀ برجاء إعداد تعريف مشكلتك بتحديد أكثر بعد الأسئلة السابقة.

..... ١.

.....

..... ٢.

.....

..... ٣.

.....

..... ٤.

.....

➤ هل اختلط عليك الأمر فأنت لا تدري هل ما تعاني منه ع.رض

أم مرض؟

○ نعم ○ لا

➤ هل أنت أحد مسببات المشكلة؟

○ نعم ○ لا

➤ منذ متى لديك هذه المشكلة . وماذا فعلت خلال هذه الفترة؟

○ من الأسبوع الماضي ○ منذ تخرجي

○ من الشهر الماضي ○ منذ زواجي

○ منذ عام ○ منذ ولادتي

○ منذ التحاقني بالوظيفة

➤ وقد قمت بالمحاولات التالية:

..... ١.

..... ٢.

..... ٣.

..... ۴

..... ۵

◀ هل احتويت المشكلة في بدايتها؟

○ نعم ○ لا

◀ هل اكتفيت بالاحتواء؟

○ نعم ○ لا

◀ هل لديك إقرار بوجود مشكلة مع جميع م. ن تم. سهم ه. ذه

المشكلة أو يتطلب منهم الحل؟

○ نعم ○ لا

◀ في رأيك.. ما هي الأسباب التي أدت إلى وجود هذه المشكلة؟

أعطني ١٠ أسباب لوجود المشكلة على الأقل:

..... ١

..... ٢

..... ٣

..... ٤

..... ٥

..... ٦

..... ٧

- ..... ٨  
 ..... ٩  
 ..... ١٠

◀ هل لديك حلول لتلك المشكلة؟

○ نعم ○ لا

إذا كانت الإجابة لا فهي إجابة خاطئة، وفي كلا الحالتين أجب  
 عن السؤال التالي:

◀ أقترح ٢٠ حلاً لهذه المشكلة:

- ١-.....  
 ٢-.....  
 ٣-.....  
 ٤-.....  
 ٥-.....  
 ٦-.....  
 ٧-.....  
 ٨-.....  
 ٩-.....  
 ١٠-.....  
 ١١-.....  
 ١٢-.....  
 ١٣-.....  
 ١٤-.....  
 ١٥-.....  
 ١٦-.....

- ١٧-.....  
 ١٨-.....  
 ١٩-.....  
 ٢٠-.....

◀ برجاء كتابة مشكلتك مرة أخيرة في هذا المربع:

### نجوم لامعة:

- هل لاحظت أنك قد صغت مشكلتك بأشكال مختلفة في كل مرة من المرات الثلاث فيما عدا الأسئلة؟
- هل لاحظت أن الاختلاف تعدى إلى المضمون؟
- هل تعتقد الآن أنك تدرك مشكلتك بشكل دقيق؟
- هل تدرك الآن لماذا كانت محاولتك فاشلة في الد.ل أم.را طبيعيا لأنك لم تحدد مشكلتك بدقة؟
- هل أدركت لماذا لم يساعدك الآخريين في حل مشكلتك ب.شكل فعال؟

هل أدركت أننا عاجزون عن طرح حلول كثيرة للتحدي فغالباً نستخدم نفس الحل والأسلوب لحل مجموعة مختلفة من المشاكل؟

## من ملفات الأعمال:

حدثني أحد أصحاب الشركات الإعلامية طالباً استشارة في تحديات تواجهها شركته وهي كما يلي حسب قوله:

"إننا نعاني من جريمة إهدار للوقت والجهد والمال حيث يقوم العاملون بالشركة باستخدام إمكانات الشركة بطريقة شائنة؛ حيث يقومون بإعطاء أمر طباعة، ثم لا يأخذون أوراقهم لمدة أيام، ثم يتم التخلص من هذه الأوراق في القمامة، وهذا يعتبر إهدار للمال والجهد، فماذا أفعل معهم؟" وهكذا ختم رسد الله وعليه أمارات الحسرة.

فسألته سؤال: وهل قمت بشيء تجاه هذا الموقف؟

وكان رده بالإيجاب "لقد حددت لكل فرد يعمل في الشركة عدد الأوراق التي عليه القيام بطباعتها في اليوم وكان رد فعل الموظفين عجيب حيث كانوا يشترون أوراقاً من جيبهم الخاص واسدتمت المشكلة كما هي".



لقد اقترحت عليه ملاحظة المشكلة الحقيقية حيث إن قيام العاملين بطباعة أوراقهم لعدة مرات متتالية وعدم استخدامها قد يكون لأنهم غير مدربين على استخدام الحاسب الآلي ( مشكلة نقص تدريب )، وإما أن يكون ذلك نابع من شبكة المعلومات الداخلية أو الحاسب أو الطابعة نفسها ( مشكلة تقنية )، أو قد يكون ذلك مقترنًا بشعور العاملين بعدم الرضا والإهمال ( مشكلة نفسية ) وعدم التحديد الدقيق أو إعادة تعريف المشكلة هنا تتضح الأمور ويكون الحل غاية في السهولة أما حدوث العكس فإننا بحق سنرتكب جريمة إهدار للوقت والمال والجهد.



## الإدراك والإقرار

هل حدث يوماً أن شعرت بوجود مشكلة ما؟ وتطور هذا الشعور إلى أن أصبح من الضخامة أنك لا تستطيع أن تتحمله، وذهبت إلى أحد أصدقائك المقربين تشكو له عجزك وحيرتك، وبعد أن بدأت في سرد المشكلة وانفعلت بحدة وأنت تروي أحداثها ومما تم من الآخرين وردود أفعالهم السلبية لاحظت على وجهه ابتسامة وفوجئت بأنه يقول لك: هي ما هي المشكلة في ذلك؟ أنا أرى أن كل ما قلته طبيعي.

تبدأ عملية الفهم بالإدراك، ثم بالاعتراف بأن هناك موضوعاً يحتاج إلى حل، أو أن الوضع الحالي ليس هو الوضع الطبيعي، رغم سهولة الكلمات فإن الصعوبة تكمن في جمع الإقرار بوجود مشكلة، بل هو مشكلة في حد ذاته، أحياناً تبدأ إحدى المشكلات في الحدوث دون أن تلاحظها حتى تفاجئك من حيث لا تدري، حتى عندما تكون المشكلة واضحة فمن الأفضل أن تبدأ بالخطوة الأولى لجمع الإقرار.

أنت في هذه المرحلة تتعامل مع الأعراض  
والظواهر؛ لا تتعامل مع المشكلة ذاتها..

## أمثلة للظواهر:

- عدم اتباع الأوامر.
- تكرار غياب العاملين.
- عدم التعاون داخل فريق العمل.
- تعاون عملائي مع منافسي.

تذكر دائما أنك تقر وتدرك المشكلة عن طريق  
انتباهك للظواهر التي تدعوك للتحرك نحو العمل..

## ملح عملي:

في حالة التعامل مع الظواهر على أنها مشكلات يجب التعامل معها فإنك تقع في خطأ فادح، ولناخذ أحد الظواهر السابقة لإيضاح ذلك.. مثلاً عدم اتباع الأوامر؛ فيكون العلاج المباشر هو الخصم أو الحرمان من حافز معين، وهذا ما يحدث في الغالب عندما يتعامل المدير مع الظواهر على أنها مشكلات، فتكون النتيجة إما تكرار الحدث لمرات ومرات، وهذا غالباً ما يقترن به العلاج الذي أثبت فشله سابقاً أو أخذ شكلاً آخر للتعبير عن الاستياء مثل البطء في تنفيذها، أو تنفيذها بطريقة سيئة، أو إلى غير ذلك من الأشكال التي تتصاعد معها كلمة "لا جدوى من هذا الشخص"، وهذا سوف نوضح ما يجب عمله في التعامل مع الظواهر.

## احتواء المشكلة

وذلك عن طريق..

- البحث بشكل سريع عن المصادر الأساسية التي تحافظ على استمرار العمل، مثل المحافظة على اس. تمرار الطاقة. أو وقف حريق.
- البحث عن مسكنات للظواهر بشكل سريع.

القواعد الأساسية لاحتواء المشكلة:

- احتفظ بإجراءات احتواء المشكلة عند الحد الأدنى.
- اجعل إجراءات الاحتواء سريعة ومناسبة وغير مكلفة.
- وضح بشكل بارز أن جميع الحلول الخاصة ب. أعراض المشكلة هي مجرد إجراءات مؤقتة حتى لا يتحول الاحتواء إلى حل.

## دراسة الأعراض والملابسات المادية والمعنوية للمشكلة

وتمثل دراسة العوامل البشرية (الأعراض المعنوية) المرتبطة .ة  
أهمية كبيرة من أجل التوصل إلى فهم أعمق للمشكلة:

- تبدأ عملية الإقرار بالمشكلة في العادة بـ . بعض المناقشات التي تتم للتعرف على الأعراض من المشتركين في العملية؛ فقد تبدو المشكلة مختلفة عند النظر إليها من زاوية أخرى.
- قد تتغير انطباعاتك الخاصة بإحدى المشكلات خلال إحدى المناقشات التمهيدية.
- وتمثل دراسة العوامل البشرية (الأعراض المعنوية) المرتبطة أهمية كبيرة من أجل التوصل إلى فهم أعمق للمشكلة.



## جمع البيانات

- ما هي البيانات المطلوبة؟
  - أين وكيف يمكن الحصول عليها؟
  - هل تلك البيانات متعلقة بالمشكلة؟
- سوف تساعدك عملية جمع البيانات على دراسة خلفية المشكلة وتأثيراتها بشكل منظم. وهذه الطريقة التي تتكون من عدة خطوات سوف تقودك خلال تصميم وتنفيذ عملية استكشاف المشكلة. وتشمل ورقة عمل جمع البيانات الموضحة فيما يلي عدة طرق التي قد تختارها من أجل الدراسة التي تقوم بها.

### عملية جمع البيانات:

١. حدد نوع البيانات الكلية التي تحتاجها لتعريف المشكلة.
٢. اختار طرق جمع البيانات التي تناسب بشكل أفضل هذا النوع من المعلومات.
٣. عرف البيانات المستهدفة المحددة التي تأمل أن تجمعها.
٤. قم بجمع البيانات المطلوبة.
٥. حلل البيانات من أجل وضع النماذج.
٦. ضع أحد الطرق التي يمكن بها تأكيد هذا التحليل مثل إجراء أحد التجارب أو القيام بعملية أكثر تركيزاً لجمع البيانات.

٧. قم بجمع البيانات لتأكيد النموذج.
٨. قم بتوثيق البيانات والتحليلات في نموذج مفهوم.
٩. قم بإعداد عرض تقديمي مرئي إذا احتاج الآخرون إلى استعمال التحليل الخاص بك.
١٠. قم بتقديم البيانات والتحليلات الخاصة بك للجميع.

### ورقة عمل جمع البيانات:

| المعلومات العامة المطلوبة لتحديد المشكلة |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بيانات مستهدفة محددة                     | <p>وسيلة جمع البيانات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإحصائيات الخاصة بالإنتاج</li> <li>▪ الإحصائيات المالية</li> <li>▪ التجارب الفنية</li> <li>▪ أوراق المتابعة</li> <li>▪ المقابلات الشخصية</li> <li>▪ الإحصائيات الخاصة بالجودة</li> <li>▪ عينات العمل</li> <li>▪ دراسات الحركة مقابل الزمن</li> <li>▪ المجموعات الاختيارية</li> <li>▪ وسائل أخرى</li> </ul> |

## التعريف وإعادة التعريف

وتعتبر هذه المرحلة قلب عملية التعامل مع م.شكلك، وهذا ي.تم تعريف المشكلة (أو إعادة تعريفها) وتحديد أبعادها وتحليل الأسباب المؤدية لها سواء الفرعية أو الرئيسية، ثم خطة التعامل مع المسبب الرئيسي، وحتى أدلل على أن تعريف وتحديد الم.شكلة سوف يؤثر بعمق على طريقة التعامل ثم طرح الحلول في المرحلة التالية.

قصة حقيقية: في أحد برامج التدريب التي كنت أقدمها سألت أحدهم: ما مشكلتك في العمل؟ (وكان يعمل طبيبا بالهيئات الصحية الحكومية) فكان رده تلقائي: حجم عملي لا يستطيع أحد تحمله. وكان السؤال مني مره أخرى: ما هو راتبك الحالي؟ وكان جوابه: مبلغ يوازي \$١٠٠ شهريا!! سألته مرة أخرى: ماذا لو فرضدنا أن راتبك قد زاد ليصل إلى ما يوازي \$١٠٠٠ شهريا؟ وحجم العمل زاد إلى الضعف، فما هو موقفك؟ وكان الرد: أوافق طبعاً ولا توجد مشكلة حتى لو زاد إلى ثلاث أضعاف!!



## على ماذا تدل هذه القصة؟

١- في حالة التعامل مع المشكلة المعرفة بطريقة خاطئة لدى الطبيب، فسيكون الحل هو ( تخفيف عبأ العمل ) ولكن هذا لا يحل المشكلة.

٢- المشكلة الحقيقية هو شعور الطبيب بنقص العائد، أو قد يكون شعوره بعدم وجود عدالة في التوزيع، ولذلك كان السؤال الثاني بافتراض زيادة الراتب.

٣- إن كثيراً منا يحدد ويعرف المشكلة بشكل تلقائي، ولكن الأمر يحتاج إلى بحث وتمحيص بكثير من التساؤلات.

إن الإحساس بالمشكلة هو القدرة على إدراك وجود مشكلة والانتقال بين التفاصيل والحقائق المضللة من أجل تحديد المشكلة الفعلية، وهذا ما تم علاجه في النقطة السابقة.

إن هناك ميلاً شائعاً للانتقال إلى الحل دون التعريف الكامل لطبيعة المشكلة الفعلية، وغالباً يقع محللو علوم الإدارة وصناع القرار في هذا الخطأ عندما يحاولون إعداد نماذج ضد رورية، وقد لاحظ أينشتاين أن "تحديد المشكلة يعتبر أكبر أهمية من حلها، والذي يمكن أن يكون مجرد مهارة رياضية أو تجريبية لإثارة أسئلة جديدة.

## من ملفات الحياة:

ذهب أحد خريجي الماجستير الجدد للعمل في أحد المستشفيات الكبرى للعمل في قسم الإدارة الهندسية، وكان أول مشاريعه في وظيفته الجديدة هو بحث مشكلة انتظار سيارات المرضى في الجراح الخاص بالمستشفى حيث كانت المشكلة تتمثل في أن الجراح يملأ تماما خلال ساعات الذروة، فما كان من المرضى إلا أن هددوا بالانتقال للعلاج في مستشفى آخر، لذا كانت المستشفى تفكر في بناء جراح آخر بتكلفة ١٠ مليون دولار لإرضاء هذا الكم المتزايد من العملاء، فقام بجمع صور وإيصالات رسوم الانتظار وتحليلها لمدة أسبوعين، لاحظ هذا المحلل أن امتلاء الجراح في ساعات الوصول، خاصة إن العديد من مستخدمي الجراح يصلون مبكرا كذلك كانت الحركة أكثر في أوقات تغيير رفق الموظفين، وكانت التذاكر مرقمة برقم خاص تابع للمستشفى، فأوضح ذلك أن الذين ينتظرون في الجراح هم موظفي المستشفى الذين لا يحق لهم الانتظار في الجراح وليس المرضى، وبالتالي لم تكن المشكلة هي الحاجة إلى إقامة مبنى انتظار إضافي؛ ولكن المشكلة كانت في نقص دراسة قواعد الانتظار وتعزيزها، وكلمة اجتهد الشخص في تعريف وإعادة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة لحلها، كذلك كان الحل أكثر مناسبة.

## استراحة الفصل الثالث

افهم وحدد مشكلاتك وتحدياتك بشكل واضح وستنبهر  
بنتائج حلولك..

الفصل في شكل:





## أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل الثالث:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود القيام بها:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

.....

.....

.....

.....