

الفصل السابع

٧ وسائل فعالة للمساعدة في حل المشكلات

■ جلسات العصف الذهني.

■ تحليل القوى السلبية والايجابية.

■ مركب $W \circ H$

■ أسلوب Fish Bone

■ قبعات التفكير الست.

■ طريقة حوض السمك.

■ جلسات فض الاشتباك.



"الفارق بين ما تفعله وما تستطيع أن تفعله هو ما يمكن أن يحل

معظم مشكلات العالم" غاندي

سنتناول في هذا الفصل مجموعة م.ن الوس.ائل والأدوات التي ستساعدنا في حل المشكلات أو التحديات التي تعترض طريقنا.

جلسات العصف الذهني

جلسات العصف الذهني هي في الأساس مناقشات إبداعية يقوم فيها كل فرد ببناء مساهماته على المساهمات الخاصة بالآخرين لخلق صورة كاملة للموقف، ويمكن استخدام هذا النوع من الجلسات في أي مرحلة من مراحل حل المشكلات، لكنها أكثر فاعلية في خطوة طرح الحلول.

الإرشادات الخاصة بجلسات العصف الذهني:

السؤال	يعلن رئيس الجلسة بوضوح الهدف من الجلسة. السؤال الأساسي الذي سوف تجيب عليه المجموعة.
القائمة	يقوم المسجل بتسجيل السؤال الأساسي.
طرح الأفكار	يقوم جميع المشاركون بطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار.

القبول	يتم قبول جميع الأفكار مهما كانت غير عملية أو غير واقعية.
التسجيل	يقوم المسجل بتسجيل كافة الأفكار لكي يتمكن الجميع من رؤيتها.
الحث	يقوم رئيس الجلسة بالاستمرار في ط.رح ال.سؤال بصيغته الأصلية دون أي تغيير حتى يد.افظ ع.ى العملية في مسارها الصحيح.
عدم المصادرة على الآخرين	يقوم رئيس الجلسة بتذكير المشاركين - كلما دعت الحاجة إلى ذلك- بأنه غير مسموح لأي شخص بنقد أو تقييم أو المصادرة على أي اقتراح سواء في السر أو في العلن حتى تنتهي العملية.
البناء	يقوم المشاركون بالبناء على أفكار الآخ.رين. وه.ذا بدوره يطرح أفكارا جديدة، وت.ستمر الأفكار.ار ف.ي الازدياد.
التعاون	عن طريق تركيز العملية التفاعلية، تقوم المجموعة باستثمار الطاقة الإبداعية الخاصة بكل م.شارك وصياغتها في تفاعل متسلسل، وهو عمل تعاوني أو تضامني أكثر إنتاجية من المجموع الكلي لمجه.ود جميع الأفراد كل على حدة.

قواعد العصف الذهني:

١. لا يسمح بالحكم على الأفكار ولا تقويم أي فكرة.
 ٢. الترحيب بالأفكار الغريبة.
 ٣. الهدف هو الحصول على أكبر عدد من الأفكار.
 ٤. تشجيع تحويل الأفكار و تعديلها و تطويرها.
- أسئلة يمكن استخدامها في تعريف وتحديد المشكلة:
- ما هي المشكلة؟
 - ما هي القضية المحورية؟
 - كيف يختلف الموقف الحالي عن الموقف المثالي المفترض؟
 - ما الذي ترغب في علاجه أو منعه؟
 - ما هو نوع المشكلة التي تواجهها؟
 - ما هو نوع التعارض في الأفكار أو النوايا الذي تواجهه.
- الآن؟
- ما الذي سبب المشكلة؟
 - أين بدأت المشكلة ومن أين جاءت؟
 - لماذا لم تنتهي المشكلة أو تتحل من تلقاء نفسها؟
 - ما الذي أدى إلى ظهورها في المقام الأول؟
 - ما الذي تغير قبل أن تسوء الأمور مباشرة؟
 - ما الذي يدفعك إلى الرجوع إلى نفس الموقف باستمرار؟

- لماذا لم تتحسن الأمور برغم كل الإج.راءات التي ت.م اتخاذها؟

أسئلة ستساعدك في طرح الحلول والبدائل وتقييمها:

- ما الذي قد يعمل على تقديم حل لهذه المشكلة؟
- ما هي الاستراتيجيات التي قد تحل المسبب الرئيسي؟
- ما هي التوجهات التي يتم التفكير فيها الآن؟
- ما هي الحلول التي تم التفكير فيها بالفعل؟
- كيف يمكننا أن نمنع تكرار مثل هذا الموقف؟
- ما هي الأساليب المختلفة التي قد تجدي هنا؟
- ما هي الأفكار غير العقلانية التي قد تقدم بعض المساعدة هنا؟

بعض الأساليب التي يمكن استخدامها خلال جلسات العصف الذهني:

الأداة	الوصف
القصاصات الورقية	يقوم كل شخص بكتابة أفكاره المنفصلة على بطاقة أو قصاصة ورقية صغيرة ثم يتم جمع هذه الأوراق ومناقشتها من قبل جميع الأعضاء.
الحديث بترتيب الجلوس	يقوم أحد الأشخاص بطرح فكرته على الآخرين شفهيًا ثم يقوم الشخص التالي في ترتيب الجلوس بطرح فكرته وتستمر المناقشة حتى يتحدث جميع الأفراد الموجودين.
اختيار المتحدث للشخص التالي	يقوم أحد الأشخاص بالتطوع بطرح إحدى الأفكار في بداية الجلسة ثم يمرر الحوار إلى شخص آخر يقوم هو باختياره لي طرح فكرته وهكذا.
الترتيب العشوائي	يقوم الأشخاص بالترتيب بإلقاء كلمة تلقائية أو إجابات في شكل عبارات صدغية تلخص موقفهم من الموضوع محل النقاش.
دراسة الأفكار معاً	يقوم أي عضو من أعضاء الفريق بأفكار بطرح فكرته بشكل تلقائي في أي وقت على باقي الفريق ويقوم الأعضاء بمناقشة هذه الفكرة بل وبناء بعض الأفكار عليه.

- إلا أن مشكلة جلسات العصف الذهني أنها لم يـ.تم تـ.صميمها لاتخاذ القرار بشكل موضوعي حيث يمكن أن يـ.ؤدي العدد الكبير من الأفراد إلى استبعاد التحليل العقلاني مـ.ن عملية التقييم المتوازن إلا أن هذه الجلسات يمكن أن تكون وسيلة فعالة في بعض الأحيان باستخدام بعد الأسئلة المحددة (وقد أعطينا أمثلة لها سالفاً).

تحليل القوى السلبية والإيجابية

تساعد عملية تحليل القوى السلبية والإيجابية في أحد الجداول الذي يتكون من عمودين، على وضع تعريف محدد للمشكلة:

ما تريد و ما لا تريد

ما الذى تريده؟	ما الذى لا تريده؟

تحليل العوائق

ما هي العوائق التي تمنعك من الوصول إلى هذا الأمر؟	ما هي الكيفية التي ترغب أن تكون عليها الأمور؟

يمكن استخدام ورقة العمل التالية في إنعاش الأفكار لإضافة المزيد من المسببات عن طريق البحث والتدقيق في الأمور التي تعمل على الحد من المتاعب والتقليل منها وتلك الأمور التي تزيدها سوءاً. وتستخدم هذه الوسيلة في خطوة البحث عن المسبب الرئيسي:

ما هي القوى التي تزيد أو تساهم في زيادة المشكلة سوءاً؟	ما هي القوى التي تعمل على التقليل من أو تخفيف حدة المشكلة؟

مركب WOH

- التعرف على حقيقة المشكلة وليس أعراضها.
- التعبير عن المشكلة بشكل محدد.
- التعبير عن المشكلة على شكل سؤال.
- الأسئلة الستة:

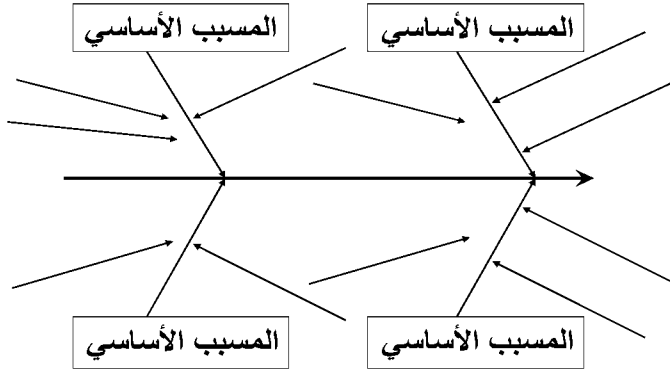
- What? ما هو؟
- Who? من هو؟
- Why? لماذا؟
- When? متى؟
- Where? أين؟
- How? كيف؟

وتستخدم أكثر في مرحلة تعريف وتفهم المشكلة.

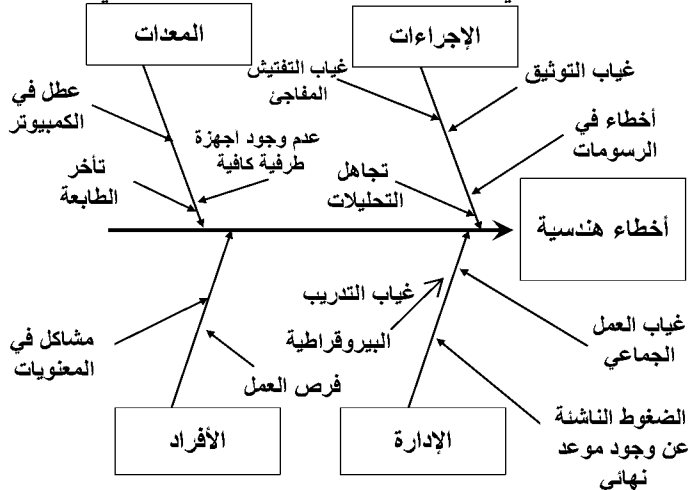


أسلوب Fish Bone

ويستخدم بشكل أساسي في التفرقة بين المسبب والأثر.
ويبين الرسم التوضيحي فئات القوى في مجموعات مرتبطة للتسهيل
من عملية التحليل.



وبمثال تطبيقي على شركة هندسية تعاني من نسبة عالية م.ن
الأخطاء الهندسية في مشروعاتها توصلنا للشكل التالي:



قبعات التفكير الستة

هي أداة تفكير فعالة تشجع التفكير المتوازي وتستخدم أكثر في خطوة طرح الحلول.

ما هي أوجه القصور في الأسلوب الذي نفكر به عادة؟

- يفتقد إلى البناء المنتظم والتصميم.
- يفتقد إلى الإبداع والابتكار.
- يجعل الناس في حالة تضاد وتنافر.

القبعات الستة تمثل إطار:

- لتشجيع التفكير المتوازي.
- تخصص مساحة وزمن للتفكير الإبداعي.
- يوجه التفكير نحو أفكار معينة.
- يحول التفكير من نمط إلى آخر.
- يفصل ما بين الأنا والأداء.
- يتيح الفرصة لاستكشاف موضوع ما بعمق وتفحص.

كيف تستخدم قبعات التفكير؟

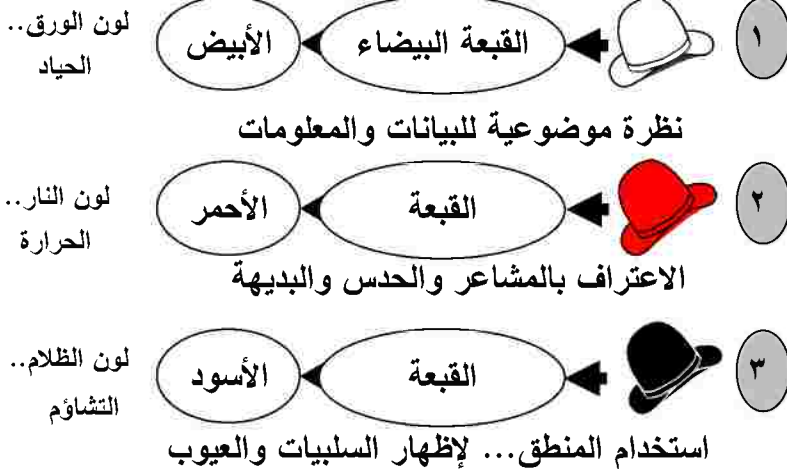
الخطوة الأولى: حدد نمط.. التفكير و/ أو الت.. صرف.. المطل.. وب
الآن.

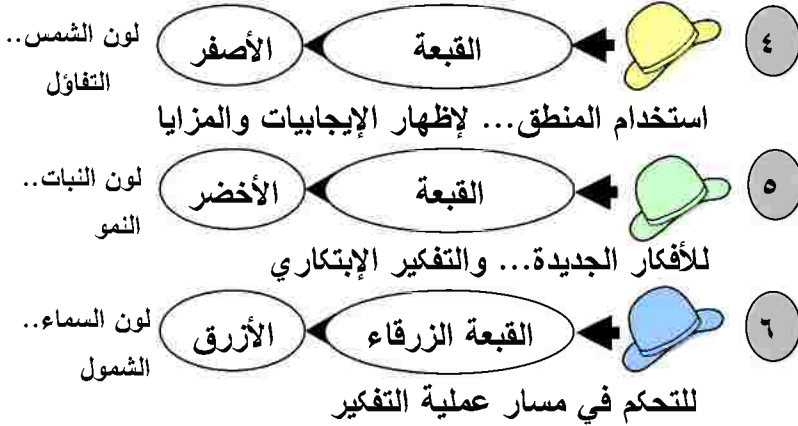
الخطوة الثانية: ارتدي القبعة المناسبة لنمط التفكير.. المطل.. وب..
وفكر.. وتصرف طبقا للنمط المطلوب.

قبعات التفكير الست

سته ألوان من القبعات

هناك ٦ قبعات تخيلية يتم استخدامها بنوع من أذ.. واع
لعب الأدوار الذهني:





مزايا قبعات التفكير الست:

يتميز هذا الإطار لتنظيم عملية التفكير بالبساطة الشديدة الذي قد تدعو البعض إلى اعتبارها طفولية، ولكنها تحقق نتائج ملموسة؛ لأنها تحدد قواعد لعبة التفكير بحيث يسهل على الجميع اتباعها أثناء عملية التفكير، وإليك مزايا هذا الإطار:

- ١) سهولة تعلمها واستعمالها حيث أن تخيل وتصور القبعات يساعد على ذلك.
- ٢) تساعد على تخصيص الوقت إرادياً للجهود الابتكارية، يمكنك مثلاً طلب "ثلاث دقائق من التفكير بالقبعة الخضراء..".

(٣) تسمح بانطلاق التفكير بحيث يحصل كل نمط من أنم. ا ط التفكير على الاهتمام التام ب. شكل ع. ن. ي م م. ا. يتف. ا. دى التشويش الناتج من اختلاط أنمات التفكير.

(٤) توفر طريقة بسيطة ومباشرة لتغيير نم. ط التفكير. ر دون إساءة إلى الآخرين "ما رأيكم في بعض القبعات ال. صفراء في هذا المجال...؟!"

(٥) تتطلب من كل المشاركين القدرة على استخدام كل قبة. ة من القبعات بدلاً من الاقتصار على نمط تفكير معين.

(٦) تفصل بين "الأنا" والأداء التفكيرى؛ مما يحرر الذهن لدراسة الموضوع بعمق أكبر.

(٧) توفر طريقة عملية لاستخدام الأنمات المختلفة من التفكير. ر بأفضل تسلسل ممكن.

(٨) تتفادى الجدل وتوجه الأطراف المعنية إلى التعاون من أجل الاستكشاف البناء للأمر.

فلو كانت القبة الصفراء هي المستخدمة (إظهار الإيجابيات) فإن كل مشارك عليه بذل الجهد لإظهار الإيجابيات. ف. ي الموضوع المطروح حتى أولئك المعارضون.

• وإليك بعض الأمثلة في هذا المجال:

"دعونا نرتدي جميعاً القبعة الخضراء.. بالنسبة لذلك الموضوع"
(الآن يرتدي الجميع القبعة الخضراء.. تفكير ابتكاري)

"أريد أن أعرف رأي قبعتك السوداء.. على هذا الاقتراح"
(الآن طلب من شخص ما أن يرتدي القبعة السوداء.. رأي

"كل ما سمعته حتى الآن هو تفكير القبعة الحمراء.. أقترح أن نضعها
جانباً"

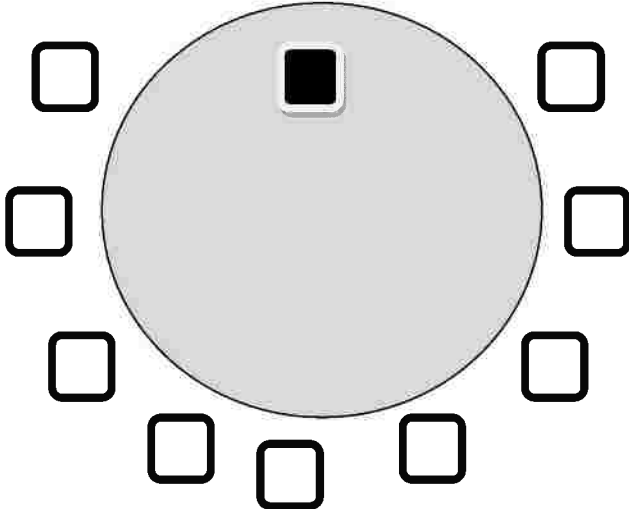
"لقد ارتديت القبعة الخضراء... وأريد أن أقدم اقتراحاً..."
(الآن شخص ما يعلن ارتدائه للقبعة الخضراء.. ويقدم فكرة ابتكارية)

"ما رأيكم في أن نبدأ بالقبعة البيضاء... ثم ننقل إلى القبعة الخضراء...؟"
(الآن الجميع يرتدون القبعة الزرقاء لإبداء رأيهم في مسار عملية التفكير)

طريقة حوض السمكة

يستخدم هذا الأسلوب في مرحلة الإقرار وإدراك المشكلة و.ك. ذلك عند تعريفها وطرح الحلول، وهي كما يلي:

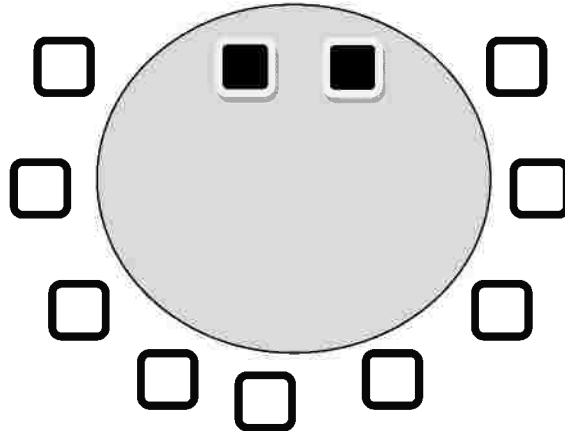
- يوضع كرسي في الوسط.
- لا يسمح لأحد بالكلام إلا للجالس على الكرسي.
- يحق للآخرين السؤال فقط.
- يتناوب على الكرسي جميع المشاركين لإبداء رأيهم والدفاع عن وجهة نظرهم.
- بعد استنفاد النقاش يجرى التصويت.



جلسات فك الاشتباك

تستخدم هذه الجلسات في مراحل الإقرار وتحديد المشكلات، وكذلك في حالة الصراع بين شخصين حول موقف معين، وأيضاً تستخدم إذا كان هناك فريقان يحملان رأيين مختلفين في قضية ما، وهي كما يلي:

- يطلب من أحدهم أن يكتب قائمة بالمحاسن.
- يطلب من آخر أن يكتب قائمة بالمساوئ.
- يجلس الاثنان و يتحاوران؛ كل يدافع عن وجهة نظره و الآخرون يستمعون.
- مدير الجلسة يتحكم في إعطاء الفرصة لكلا الطرفين.
- المشاركون يكتشفون الثغرات في كل من الرأيين.
- ثم يجري التصويت لاتخاذ القرار (نعم أو لا).



والآن حان وقت قائمة الأسئلة مرة أخرى.. ولاحظ الاختلافات
في إجاباتك:

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... ○ الآخرون ○ أنا... ○

والآخرين

◀ في حالة وجود المشكلة تحت سد. يطرتك أو بالم. شاركة م.ع
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؟ (الأعراض تعذ. ي
الأشياء الظاهرة للآخرين التي توحى بوجود وضع غير طبيعي
يتم الآن).

١.
-
٢.
-
٣.
-
٤.
-

◀ برجاء إعداد تعريف مشكلتك بتحديد أكثر بعد الأسئلة السابقة.

١.
-
٢.
-
٣.
-

◀ 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؟

- | | |
|-------------------------|--------------|
| ○ منذ الأسبوع الماضي | ○ منذ تخرجي |
| ○ من الشهر الماضي | ○ منذ زواجي |
| ○ منذ عام | ○ منذ ولادتي |
| ○ منذ التحاقني بالوظيفة | |

◀ وقد قمت بالمحاولات التالية:

- ١
- ٢
- ٣
- ٤
- ٥

◀ 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 أ.ج.ب
عن السؤال التالي..

◀ اقترح ٢٠ حلا 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:

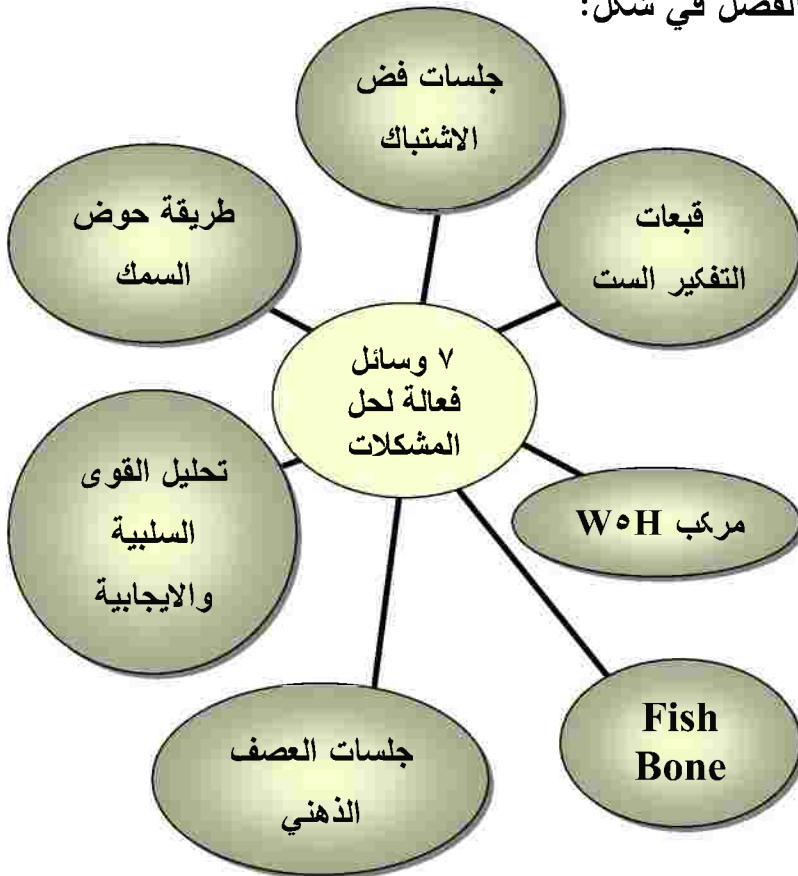
هل لاحظت الفرق؟



استراحة الفصل السابع

التجربة.. أم العلم

الفصل في شكل:



أفكارك الشخصية

نقاط أعجبتك في الفصل السابع:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود القيام بها:

.....

.....

.....

.....

نقاط تود التعديل أو الإضافة عليها:

.....

.....

.....

.....