

## الخطوة الأولى: عَرّف المشكلة

«المشكلة المعرّفة جيداً هي مشكلة نصف محلولة»

الخطوة الأولى في حل ناجح للمشكلة هو تعريفها بطريقة تسمح بحلها. هناك جزءان لحل المشكلة بشكل ناجح:

أ - ضع عرضاً للمشكلة.

ب - حدد الهدف أو الحالة المرغوبة.



إن العديد من الجهود في حل المشكلات خرجت عن المسار بسبب عدم الانتباه بشكل كافٍ لهذه الخطوة الأولى الحرجة. ويمكن لفريق العمل تركيز كل طاقته بالاتجاه ذاته إن تم تعريف المشكلة بوضوح. وبالمقابل، إذا لم يتم تعريفها جيداً، فسيكون للأشخاص مفاهيم مختلفة لما يقومون به. ونتيجة لذلك فإنهم قد يتوصلون إلى أفكار مختلفة جداً عن كيفية حل هذه المشكلة.

إن أفضل طريقة لضمان فهم المشكلة بوضوح من قِبَل كل الأشخاص العاملين على حلّها هي تعريفها كتابةً.

لقد عرّف فريق شركة (ب. ت. ب.) المشكلة التي كانت تواجههم على النحو التالي:

## تعريف المشكلة

### عرض المشكلة

لقد تراجع مؤشر اقتناع الزبون من 89 إلى 81 في السنة الماضية.

### الحالة المرغوبة

يجب أن يكون مؤشر اقتناع الزبون على الأقل 89 في الأشهر الستة القادمة (في نهاية الربع الرابع من سنة 199X) على ألا يتراجع بعد ذلك.

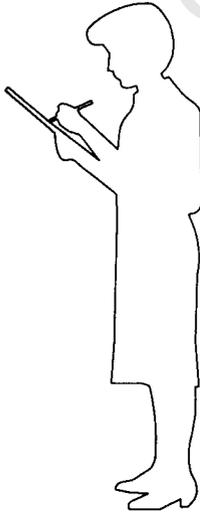
لقد كان هذا نتيجة لمناقشات كثيرة، وكانت المحاولة الأولى لتعريف المشكلة. وقد اقترح أعضاء الفريق، وناقشوا فعلاً، العديد من تعريفات المشكلة، قبل الموافقة على أن هذا العرض الواضح كان أفضل نقطة انطلاق في معالجة المشكلة.

وفيما يلي نورد العملية التي مروا بها، وبعضاً من تعريفات المشكلات الأخرى التي أخذوها بعين الاعتبار، والمآزق التي تمكنوا من تجنبها في هذه الخطوة الأولى الحرجة.

## ضع عرضاً للمشكلة

ضع بياناً يصنف بدقة ووضوح الظرف الحالي الذي يريد فريقك أن يغيره. وخذ بعين الاعتبار الأسئلة التالية:

- هل تمّ عرض المشكلة بشكل موضوعي؟ هل عُرضت المشكلة بطريقة لا تُرْجِح كفة حل لصالح معالجةٍ مقابل حل آخر، ولا تترك مجالاً لتفسيرٍ آخر؟. يجب أن يكون البيان عرضاً واقعياً بسيطاً.
- هل المشكلة محدودة المجال؟ يجب تعريف المشكلة لتكون محدودة بشكل كافٍ لشخص أو لفريق يقوم بمعالجتها وحلّها.
- هل يتساوى مفهوم المشكلة لدى جميع العاملين على حلّها؟ يجب كتابتها بطريقة تمكّن كل واحد من استيعابها.



وصفوة القول: يجب أن يكون عرض المشكلة موضوعياً، وأن يكتب بلغة واضحة وبسيطة!

وإليك ملاحظتين لتبقيهما في ذهنك لدى وضع بيان للمشكلة:

◆ تجنّب ذكر أي سبب استتاجي في عرض المشكلة.

◆ تجنّب ذكر أي حل استتاجي في عرض المشكلة.

النقطة الأولى، تجنّب ذكر أي «سبب استتاجي» يتعلق بإمكانية أن يتضمن عرض المشكلة سبب مشكلتك. إن كان كذلك، فقد تبدأ بالعمل على حل المشكلة مع إبقائك ذلك السبب في ذهنك. وماذا لو لم يكن ذلك السبب الوحيد أو الرئيسي للمشكلة؟

مثال على بيان غير مُجَدِّد للمحاولة الأولى التي قامت بها شركة BTB.

«لقد خفضت إعلانات الشركات المنافسة  
ومشكلة إنتاجنا الحديث قناعة الزبون».



في الحقيقة يوجد في عرض المشكلة هذا «سببان استنتاجيان» هما: الحملة الإعلانية ومشكلة مُنتجاتنا الحديثة غير المُعرّفة، على الرغم من أن كليهما أو أحدهما قد يكون له علاقة بالمشكلة فقد لا يكونان السببين الوحيديين أو أصل المشكلة. فباختيار هذا البيان كعرض للمشكلة يمكن أن يتوجه فريق (ب. ت. ب.) بالاتجاه الخاطيء.



النقطة الثانية، إن تَجَنَّب ذكر «الحلول الاستنتاجية» في عرض المشكلة، سيساعد على توجيه القائمين على حل المشكلة بعيداً عن أي ارتباك أيضاً. كيف يمكنك معرفة حل المشكلة قبل أن تدركها وتعرف أسبابها؟

ونوردُ هنا مثالين آخرين من عرضين غير مُجديّين لمشكلتين أخذهما فريق (ب).  
ت. ب. بعين الاعتبار.

«تحتاج عملية اختيار المنتج تصويماً وتحديثاً»



و

«يحتاج الإعلان إلى تركيز على تأكيد مدى  
اقتناع غالبية زبائننا»



يتضمن كلا البيانيين «حلاً استنتاجياً».

إن الخطر البين في بدء جهود حل المشكلة «بحل استنتاجي» أو «سبب استنتاجي» يكمن في احتمال ألا يُحاول الفريق اكتشاف الأسباب الحقيقية أو تحزّي جميع الحلول الممكنة.

يَصِفُ بيان المشكلة الفعلي الذي اعتمده الفريق وَضَعَ المشكلة بصورة موضوعية قدر الإمكان، وكيف تقوم حالياً:

«تراجع مؤشر اقتناع الزبون من 89 إلى 81  
خلال الأشهر الاثني عشر الأخيرة».



إن عرض هذه المشكلة بسيط وواضح، ولا يتضمن أسباباً أو حلولاً استتاجية، إنه عرض للمشكلة التي يحتاج الفريق لحلها.

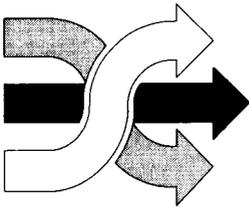
لتعريف المشكلة بصيغة واضحة وبشكل موضوعي، يمكن لفريقك أن يركّز كل طاقته في اتجاه واحد.

### عرّف الهدف أو الحالة المرجوة أو المرغوبة



إن الحالة المرجوة هي حيث تريد أن تكون عندما يتم حل المشكلة. فبمجرد تمكن فريق (ب. ت. ب.) من تعريف المشكلة، أصبح من السهل نسبياً تعريف الحالة المرجوة التي يرغبون.

«سيشير مؤشر اقتناع الزبون، على الأقل، إلى 89 خلال الأشهر الستة من الآن (بنهاية الفصل الرابع، 199X) ولن ينخفض فيما بعد».



يوفر تعريف الحالة المرجوة، أو الهدف، التركيز والاتجاه. هذا وإن الهدف قابل للقياس، وفقاً لما يتضمّن هذا المثال، ويجعل من الممكن اقتفاء التقدم باعتبار المشكلة قيد الحل، ويجعل تقييم فعالية الحل أكثر سهولة أيضاً!

في هذه الحالة، اهتمّ الفريق بِحَثّ الإدارة والآخرين (أو حتى حَثّ أنفسهم) على إيجاد «علاج سريع» للمشكلة. وهذا ما دفع أعضاء الفريق لإضافة عبارة «ولن ينخفض فيما بعد» في نهاية بيانهم.

لقد كان هدفهم إيجاد حلّ طويل الأمد لمشكلتهم.

## اختبارات العرض الجيد للمشكلة

☞ يتضمن عرض المشكلة والحالة المرجوة الإجراءات وهي:

☞ لا «أسباب استتاجية»

☞ لا «حلول استتاجية»

☞ لا أكثر من (10) أو (15) كلمة إن أمكن  
«قصيرة ومعبرة»

☞ يمكن أن تجتاز اختبار «إذاً ماذا؟»



يجتاز عرض المشكلة النهائي لفريق (ب. ت. ب.) هذه الاختبارات. وقد  
تساءل ما اختبار «إذاً ماذا؟».

وقبل إنفاق الوقت والجهد على مشروع لحل مشكلة ما، تتطلب مرحلة التعريف  
أن يوجه فريقك لنفسه سؤالاً «إذاً ماذا؟» بلغة بيان المشكلة أو عرضها.



بكلمات أخرى، هل تستحق المشكلة أن تُحلّ، ولماذا؟ إذا اجتازت مشكلة ما  
اختبار «إذاً ماذا؟» فسيبرهن أعضاء الفريق، أو أي فرد يعمل على حل المشكلة،  
لأنفسهم وللآخرين أن المشكلة مهمة لدرجة تكفي للاستمرار بالبحث عن حل.  
إذا لم يطرح الفريق العامل على حل المشكلة السؤال «إذاً ماذا؟» على نفسه،  
فبإقبي المؤسسة ستطرح هذا السؤال!

أثار سؤال «إذاً ماذا؟» الموجه في مشكلة (ب. ت. ب.) المتعلقة بهبوط قياس  
مؤشر رضا الزبون، الاستجابات التالية:

«إن المشكلة مهمة، وتستحق أن تُحلّ، لأن تراجع مؤشر اقتناع الزبون أو  
المستهلك يؤدي إلى خسارة في المبيعات وحصّة السوق».

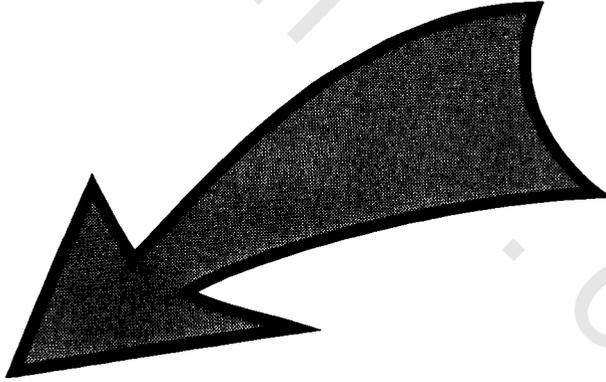
«لأن هذه المشكلة تؤدي إلى خسارتنا المالية».

«لأن منافسينا سيعلنون أن مؤشرهم لاقتناع الزبون أعلى من مؤشرنا الآن، مما سيُبعد المزيد من الزبائن».

لقد كان من الواضح لفريق (ب. ت. ب.) من أجوبة كهذه، أن المشكلة خطيرة، وأن الشركة ستواجه أموراً صعبة إذا لم تُحلّ المشكلة.

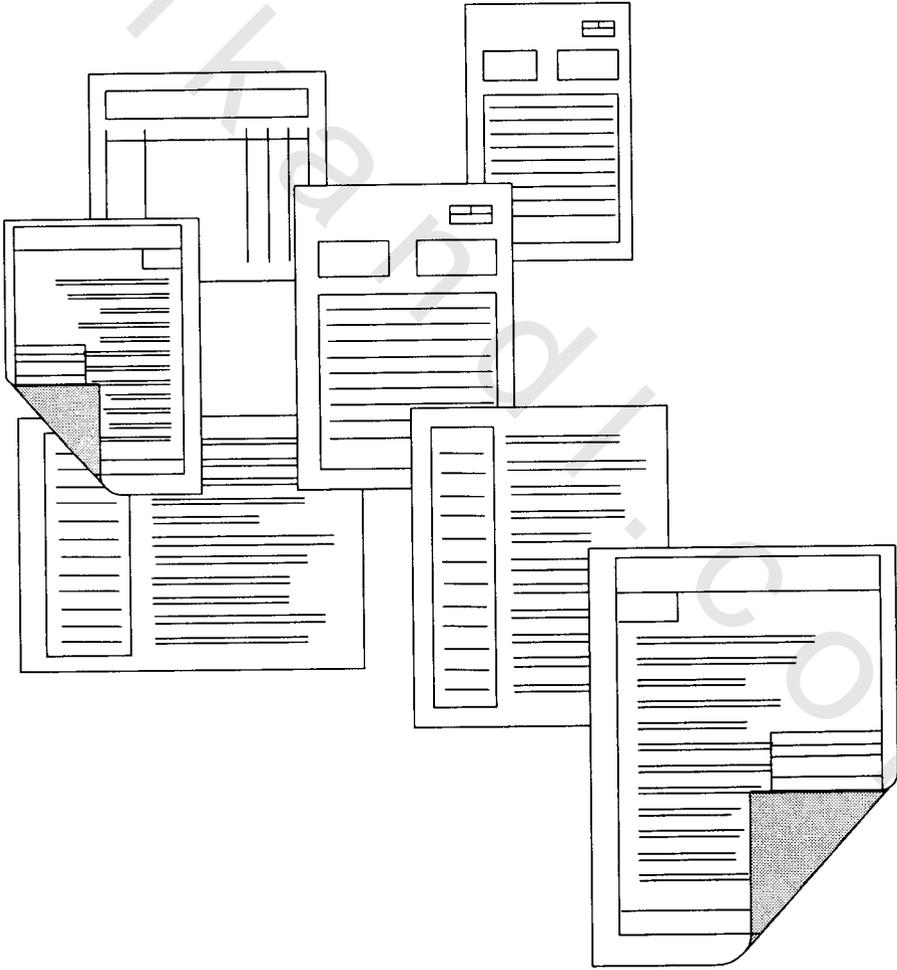
لاحظ أن اجتياز اختبار «إذاً ماذا؟» يجب ألا يتضمن وجود المشكلة فحسب، بل كونها جديرة أن تُحلّ. وفي حالة (ب. ت. ب.) لم يكن لدى الفريق صعوبة في تقرير أن المشكلة كانت حقيقية. إذ أشار هبوط المؤشر من 89 إلى 81 أن هناك شيئاً ما فيه خلل.

بعد أن تسلّح فريق (ب. ت. ب.) بتعريف واضح للمشكلة وفهم الأساس المنطقي لحلها، أضحى الفريق جاهزاً لمعالجة الخطوة التالية واكتشاف أسبابها.



لكن ماذا لو أن فريق (ب. ت. ب.) لم يمتلك مؤشراً يدل على تدني اقتناع الزبون؟ كان من المحتمل انطلاق إشارات أخرى فجأة، كانخفاض في حصة السوق، وقلّة الزبائن الدائمين وهكذا. ومهما كانت الإشارات لفريق (ب. ت. ب.) أو أيّاً كانت الإشارات الموجهة لك، يَبْقُ المفتاح بيدك في وضع الحقائق والأرقام التي يمكن أن تساعدك في معالجة حجم المشكلة.

قد يتوجب عليك أن تجمع البيانات في هذه المرحلة لتؤكد وجود المشكلة. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو كعمل إضافي، وبخاصة إذا كانت المشكلة واضحة لك، فالمعلومات والبيانات المجموعة ستساعدك لتجعل الآخرين «يشترى» سلعتهم بسعر أعلى مما يُدفع لها ليحولوا دون بيعها بسعر منخفض». كما أن هذه البيانات الأولية سوف توجهك إلى الاتجاه الصحيح لتعريف المشكلة واستنباط الأسباب المحتملة لمشكلتك، التي تشكل الخطوة التالية في العملية.



## ورقة عمل الفصل الخامس: تعريف مشكلتك

استخدم ورقة العمل هذه لاستكمال الخطوة الأولى من الخطوات الست لنموذج حل المشكلة.

1 - اكتب بيان مشكلتك بصيغة واضحة مختصرة ومحددة.



---

---

---

---

---

---

---

---

أسئلة تؤخذ بعين الاعتبار:

- هل عُرِضَت المشكلة موضوعياً وتضمنت «الحقائق فقط»؟
- هل مجال المشكلة محدود بما فيه الكفاية لك و/أو لفريقك لمعالجتها؟
- هل يفهم كل من يقرأ البيان فهماً واحداً؟
- هل يتضمن البيان المشكلة أو أي «سبب استتاجي» أو «حل ناجح»؟

