

**القسم الثاني**  
**مداخل تحويل المشكلات إلى فرص**

obeikandi.com

## مداخل حل المشكلات

«المشكلات الكبيرة جدا هي مجرد فرصة لحلول أكبر».

-غير معلوم المصدر-

لا نستطيع حل مشكلاتنا باعتماد نمط تفكيرنا نفسه المنشئ لهذه المشكلات من قبل. سنجد في كثير من الحالات أن القائم بحل المشكلة هو المشكلة! وسنجد صياغة المشكلة هي المشكلة في أكثر الحالات، وكثيراً ما نجد أنفسنا في المنطقة الخطأ للبحث عن الحلول.

لذا خصصنا هذا الجزء لثلاثة مداخل فقط لضبط عملية حل المشكلات لتحويل مشكلاتنا إلى فرص، وهي:

- التحول من معالجة المشكلات إلى استثمارها.
- مراجعة صياغة المشكلة المطروحة.
- مراجعة منطقة البحث عن الحلول والفرص.

## كسر لعادة شائعة (1)

التحول من معالجة المشكلات إلى استثمارها

أفكار:

- مهارات حل المشكلات مهمة، ولكنها تركز كلها على الماضي.
- يميل حل المشكلات التقليدي إلى المحافظة على الأداء السابق، أي إن حل المشكلة هو عودة الأمور إلى ما كانت عليه.

ماذا تفعل؟

- لا تعدّ إلى النقطة التي كنت عندها قبل حدوث المشكلة، فأنت تستطيع العودة دوماً إلى نقطة أحسن، أو إلى نقطة مختلفة أفضل بكثير.
- حين تواجه مشكلة في العمل، وتطلب من موظفيك حلها لا تطلب منهم فحسب العودة للأداء السابق، بل اطلب منهم العمل على تجاوز الأداء السابق وتحسينه.

## كسر لعادة شائعة (2)

### حل المشكلة الصحيحة

«عدم التسليم المعتاد بصياغة المشكلة المطروحة»

#### أفكار:

- نستطيع أن نرصد عادة شائعة لدينا، وهي التسليم المعتاد بصياغة المشكلة، والشروع ألياً في البحث عن حلول للمشكلات المطروحة.
- وكما توجد صياغة صحيحة للمشكلة، توجد كذلك صياغة زائفة، ليكون لدينا مشكلة صحيحة أو مشكلة زائفة كذلك.
- كثيراً ما يهدر وقت طويل عندما يحاول الناس حل المشكلة الخطأ، وفي كثير من الحالات يمكننا النظر إلى صياغة المشكلة بوصفها هي المشكلة.
- وربما كان الحل في عدم التسليم بصياغة المشكلة المطروحة، والتحدي الابتكاري لها، فهي من صنع أناس مثلنا!

**ماذا تفعل؟**

يمكنك استخدام أربع تقنيات لكسر عادة شائعة ثانية، وهي:

1- تحويل صياغة المشكلة من صيغة الإثبات إلى صيغة النفي.

2- تدوير الصياغة.

3- التقنية العكسية (قلب الصياغة).

4- التحدي الابتكاري للصياغة المطروحة.



## تقنية (1)

تحويل الصياغة من صيغة الإثبات إلى صيغة النفي

المشكلة :

لماذا يخترع بعض الناس، ويبتكرون؟

التحول :

من صيغة الإثبات إلى صيغة النفي. (لماذا لا يبتكر كثير من الناس؟)

## تقنية (2)

تدوير الصياغة

المشكلة :

كيف نربي أبناءنا؟

التحول :

تدوير الصياغة (كيف نساعد أبناءنا على تربية أنفسهم؟)

### تقنية (3)

#### التقنية العكسية

#### تمرين - اقلب المشكلة

يمكن أن ننظر إلى المشكلة بطرق جديدة، وحاول أن تقلبها، أو أن تعكسها، وانظر إلى المشكلة بصورة مختلفة، ونطرح عليك بعض الطرق لقلب المشكلة.

عكسها

المشكلة

.....

أزمة استثمار

هل تستطيع أن تنظر إلى إحدى المشكلات (ولتكن المشكلة السابقة)، حاول أن تقلبها، وتعكسها، وحاول أن تصوغها أو تتصورها في شكلها المقلوب في المساحة الآتية:

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

## تقنية (4)

### التحدي الابتكاري للصياغة المطروحة

#### صياغة المشكلة :

- تحسين مردود الاتصالات الهاتفية بالعملاء القدامى لإحدى محلات البصريات.

#### التحول :

- التحدي الابتكاري (هل ما نفعله ضروري أن نفعله؟).
- ابحث عن النتائج المطلوبة قبل الحلول.
- ما هي النتائج التي نسعى إلى تحقيقها من الاتصالات الهاتفية بالعملاء القدامى؟
- ما هي المشكلة التي نحاول حلها؟
- هل نستطيع الاحتفاظ بالعملاء القدامى دون اتصالات هاتفية؟

## كسر لعادة شائعة (3)

### مراجعة منطقة البحث عن الحلول والفرص

أفكار:

- حلول مشكلاتنا موجودة في الواقع المعيش، ولكنها غير مدركة؛ لأننا نبحث عنها في الذاكرة والخبرات السابقة، لا في البيئة المحيطة ومعطياتها.
- بيئة العمل الخارجية بيئة حافلة دوماً بالفرص والحلول، اجعلها منطقة البحث الأولى لديك.

ما ذا تفعل؟

- استخدام أوراق عمل وأدوات لرصد المتغيرات الجارية وتحليلها، أو المتوقع حدوثها في البيئة الخارجية.
- التحليل المنهجي للفرص التي توفرها المتغيرات في المجتمع والاقتصاد والسكان.
- الرصد المستمر لمصادر الفرص في البيئة الخارجية، (وهو ما سنفعله معاً).

## قصة طريفة..

في زيارة لصديق تسابقنا بمرح مع طفليه؛ للحصول على أكبر عدد من الأشكال أو التفسيرات للرسم الآتي:



أنا والصديق وصلنا إلى رقم 4 أو توقفنا عند التفسيرات الأربعة الآتية:

- 1- إطارات سيارة.
- 2- أهداف للرماية.
- 3- الدونت.
- 4- طبق بيض في السمن.

وتفوق الأطفال علينا نحن الكبار في عدد التفسيرات، فقد اندفعوا في بساطة في النظر حولهم، والبحث في البيئة المحيطة عن حلول وإجابات مثل:

- قرص التليفون.
- النجفة.
- حلقة مفاتيح باب.
- ديكور باب الحجرة.
- مفتاح النور.

وكانت لنا وقفة أنا والصديق الأب أمام سلوك طفليه «چوچو وڤيفيان»؛ فقد اعتمدوا على البيئة المحيطة بوصفها مصدرًا للحلول، بينما نحن الكبار اكتفينا بالبحث في الذاكرة عن الحلول أو الاعتماد فقط على الخبرات السابقة، وأهدرنا ما حولنا من فرص في البيئة المحيطة؛ وهذه إعاقة رئيسة لا بد من تجاوزها.

تقول الكاتبة الأمريكية جنيفر إيتون: «يجب النظر إلى البيئة باعتبارها مركزاً للفرص التي تمنح أبناءنا الاستكشاف والاطلاع، فتكون بمنزلة مصدر للمعلومات والبهجة والسرور، وتجعل للحياة معنى».

## مصادر الفرص

(الرادار) مطلوب في كل يوم؛ لاكتشاف الفرص المحيطة بنا، وتفسيرها.

د. آلان ويس

هناك العديد من مصادر الفرص في بيئة العمل الخارجية-على طريقة (جوجووفيان)- ومفتاح هذه المصادر هو أن تستخدم (راصداً) أنت وموظفوك يومياً أو أسبوعياً؛ لكشف بيئة الفرصة الابتكارية.

إن الرصد والمتابعة النشطة للأخبار والمتغيرات هو أحد الأنشطة الإدارية الإستراتيجية لاكتشاف الفرص المحيطة بنا واستثمارها.

**قائمة الاختبار:**

فيما يلي قائمة اختبار، ربما تفيدك في تحديد ما إذا كان جهاز الرادار قد نجح في توقع الفرص وتقييمها واستغلالها:

危机

**مصادر الفرصة خارج بيئة العمل:**

1. التغيير الإحصائي.
2. التكنولوجيات الجديدة.
3. التكنولوجيات المندمجة.
4. المتغيرات الطارئة.



## تطبيقات التغيرات الإحصائية

التغيرات الإحصائية تشتمل على التغيرات في السن والخلفية التعليمية، ومستوى الدخل والتوزيع الجغرافي ومعايير أخرى (لقاعدة المستهلك).

وكثير من المديرين لا يدركون أن التغيرات الإحصائية متنوعة ومؤثرة، مثل التغيرات التكنولوجية.

إن معظم الناس يعتقدون أن القوة الشرائية العظمى اليوم هي الشباب، أو ربما من لديهم أطفال. وفي الحقيقة الكبار (من 55 إلى 75) هم القوة الشرائية الأكبر. وستدخل السوق مبالغ طائلة من مدخرات هؤلاء. ونحن نرى كذلك كباراً يدخلون سوق العمل من جديد ليس بسبب الحاجة، ولكن نتيجة حماسهم، فيعملون بوصفهم مستشارين وموظفين نصف الوقت؛ للاستفادة من خبراتهم وبتكاليف قليلة لتعويض سوق العمل.

### دراسة حالة :

ركزت شركات الرحلات بالتركيز على سوق الكبار. وعينت شركات أخرى أفراداً من هذه الفئة بوصفهم موظفين نصف الوقت، بحيث يوفرن طاقات جديدة وموثوقاً بها.

بالطبع، لا يمثل الكبار فقط فرصة إحصائية، بل هناك تنوعات أخرى:

= الحركة من الضواحي للمدن.

= مجتمع الجامعة المتزايد.

= الأعداد المتزايدة من النساء العاملات.

..... =

### بين قوسين :

(لن تظل قاعدة موظفيك وعملائك ثابتة)

### اسأل هذه الأسئلة :

- كيف ستتغير قاعدة الموظفين والعملاء في السنوات الخمس القادمة في ضوء الإقامة والتعليم والدخل والخلفية الثقافية، وغيرها؟
- ما الذي سيحتاج إليه العملاء في ضوء أسلوب حياتهم وإدراكهم في ذلك الوقت؟
- ما جماعات العملاء التي ستظهر، وليس لدينا لها الآن خدمة أو منتج مناسب؟



## التكنولوجيا والمعارف الجديدة

السنوات العشر القادمة ستجيء بتكنولوجيا جديدة، تغير طريقة حياتنا بشكل كامل، وقد استشرّف هذه المستجدات خبراءٌ معهد (باتيل) للأبحاث في مدينة (أوهايو) بالولايات المتحدة، ونشرها كاتب المستقبليات/ راجي عنایت<sup>(1)</sup>.

وهذه المستجدات القائمة على التكنولوجيات المتطورة هي فرص لاستثمارات مبتكرة ناجحة، إذا ما أدرك المستثمرون الأذكياء ما ينتظرهم من أرباح عند تركيز استثماراتهم عليها، هذه المنتجات العشر التي تحتل قمة النجاح الاستثماري:

### 1- المنتجات الدوائية

المنتجات الدوائية القائمة على بحوث الجينات ستصبح جانباً مهماً من حياة معظم الأفراد، وخلال العقد القادم سيحمل كل شخص بطاقة

(1) راجي عنایت، 10 استثمارات ناجحة للسنوات العشر القادمة، مجلة المصور، 14 فبراير 1997م، ص 26.

ذكية تتضمن بناءه الوراثي بالكامل، يحملها كلاً توجه إلى الطبيب، الذي يعتمد عليها في تحديد الدواء أو أساليب العلاج الأخرى.

## 2- كمبيوتر على مقياس الشخص

الكمبيوتر الشخصي الذي يستخدمه الإنسان في المكتب أو البيت سيحل محله كمبيوتر جرى تصميمه وفقاً للاحتياجات الشخصية والمزاج الشخصي، وهو كمبيوتر قوي محمول يستقبل ويبث الرسائل اللاسلكية ويبثها، ويتيح الوصول إلى المعلومات من أي مكان، يتعرف إلى صوت صاحبه، ويستجيب لأوامره، ويوفر تنوعاً من أدوات الأمان والخدمات.

عندما يفتح الشخص هذا الكمبيوتر الذكي يظهر له آلياً أهم الأنباء وآخرها عن موضوعات اهتمامه، وآخر أسعار السوق والعملات، وتقارير عن أوضاع المرور في المدينة، وأيسر السبل للانتقال من مكان إلى آخر، وربما آخر أخبار فريق الكرة الذي يشجعه، وكمبيوتر الغد يزودك ببيان عن احتياجاتك الفعلية من الملابس أو الطعام، ويقترح عليك الأماكن التي تحصل منها على احتياجاتك بأرخص الأسعار، ثم يتصل بهذه الأماكن؛ ليصل ما تحتاجه إلى باب البيت.

وسيتضمن كمبيوتر الغد الشخصي وسائل أمان متطورة تمنع أي شخص آخر من اقتحام بياناتك، أو متابعة اتصالاتك، أو التسلل إلى معاملتك المالية.

### 3- السيارات متعددة أنواع الوقود

ستعمل السيارة بنوعين أو أكثر من أنواع الوقود، ومن أجل الوصول إلى الحد الأقصى من كفاءة السيارة، ومن أجل مراعاة معايير الحفاظ على البيئة ستعتمد السيارة على خليط من أنواع الوقود مثل البنزين المعدل والخالي من عوادم الرصاص، والكهرباء، والغاز الطبيعي المضغوط.

تطور هذه السيارات الابتكارية يعتمد بشكل كبير على ثلاثة اشتراطات: القوانين والتنظيمات، ومستوى أسعار الوقود، ومدى التقدم في نظم الطاقة الكهربائية.

### 4- تليفزيون الجيل القادم

يتنبأ معهد باتيل للأبحاث أن تتحوّل شاشة التليفزيون إلى لوحة كبيرة معلقة على الحائط، تعمل بالتحكم الرقمي، صورتها شديدة الوضوح أشبه بشاشة السينما.

سيصبح التليفزيون أكثر من جهاز للتسلية؛ فهو يعمل في الوقت نفسه بوصفه شاشة كمبيوتر قادر على الاتصال متبادل التأثير مع أجهزة الكمبيوتر الأخرى، يمكن الاعتماد عليه بوصفه جهازاً لعقد المؤتمرات عن بعد؛ ونتيجة لهذا سنشهد توسعاً في نسبة العمل من البيت عوضاً عن المكتب، وعلى الرغم من أننا نشهد تزايداً في هذا الاتجاه إلا أنّ التكنولوجيا الجديدة ستضعف من انتشاره.

## 5- النقود الإلكترونية

عدد كبير من المؤسسات المالية بدأت سابقاً من أجل تطوير الاعتماد على النقود الإلكترونية، وقد انتهى معهد «باتيل» للأبحاث من تطوير نظام يمكن أن يستخدمه طلبة الكليات في دفع مصاريف الدراسة، ودفع نفقات الغسيل والكي، وفي طلب الوجبات؛ كل هذا باستخدام ما يطلقون عليه اسم (البطاقة الذكية)، وبالطبع ستكون هذه البطاقة معتمدة على حساب الوالدين في المصرف.

استخدامات البطاقة الذكية تتسع باستمرار، لتقوم بالعديد من المهام؛ كأن تستخدم مفتاحاً للبيت والسيارة، ورخصة للقيادة، وسجلاً طبياً لحاملها إلى غير ذلك من الاستخدامات.

## 6- الفريق الطبي المنزلي

سيصبح في إمكان أي فرد أن يحظى بفريق طبي كامل مقيم بمنزله، وأجهزة الرصد الصحي المنزلية ستكون سهلة في استخدامها لغير المتخصص، وأقل كلفة، فعلى سبيل المثال، فور تحليل البول أو الزفير سيصبح بإمكان الشخص أن يتابع مجموعة من الوظائف الجسدية. ويتعرف إلى مدى سلامة عمل الكبد، أو التبويض بالنسبة إلى المرأة ومستوى الكلسترول ونسبة السكر في الدم، وإفراز الهرمونات، إضافة إلى حالة الماء والأملاح والبوتاسيوم في الجسم؛ متابعة الحالة الصحية العامة ورصدها ستصبح في سهولة متابعة وزن الجسم.

وفي الوقت نفسه ستتكلّف هذه الأجهزة أيضاً باقتراح برامج التدريب، ومكونات الوجبات، وأسلوب الحياة المصمم على نحو خاص لكل فرد.

باختصار؛ ستقوم هذه الأجهزة بكل الوظائف والمهام التي يقوم بها حالياً طبيب الأسرة، ولكن بتكلفة أقل مما هو حادث.

### 7- الخرائط الذكية

تتيح هذه الأنظمة لأي فرد أن يحدد موقعه الحالي في أي لحظة فوق خريطة الطرق، ثم تحدد له الطريق إلى أقرب صيدلية أو مطعم على سبيل المثال.

وفي الوقت نفسه سيتم تطوير هذه الأنظمة لكي تستخدمها السيارات والشاحنات في رصد الأجسام الأخرى التي على الطريق؛ مما يمنع احتمالات التصادم.

سيصبح بالإمكان الاستفادة من أنظمة الرصد العالمية في جهود منع الجريمة؛ وذلك عن طريق إتاحة القدرة على رصد مكان سيارتنا واتجاهاتها، أو متعلقاتنا الثمينة في أعقاب سرقتها، وكذلك سنتمكن من متابعة الموقع المحدد الذي يوجد فيه أطفالنا عند عودتهم من المدارس.

### 8- الخامات الذكية

سنصل خلال السنوات القادمة إلى مواد بناء جديدة، تطلق تحذيراً

(1) راجي عنایت، 10 استثمارات ناجحة للسنوات العشر القادمة، مجلة الصور، 14 فبراير 1997،

عندما ترصد ضغطاً زائداً، على سبيل المثال، ستغير الخامات المصنوعة منها الجسور أو البنايات الضخمة لونها قبل أن تصبح الظروف غير آمنة، أو قد تبتُّ إشارات إلى جهاز مركزي يمكنه أن يستجيب بإشارات من جانبه، توضح لهذه الخامات كيفية الاستجابة للضغوط الجديدة، كذلك ستصبح أجزاء السيارة قادرة على إعطاء تحذير مماثل، عندما تقترب من حافة الانهيار أو العطب.

هذه الخامات الذكية التي تتضمن أدوات حسّ إلكترونية مزروعة في بنائها الجزيئي سيبدأ استخدامها في الجسور والطائرات ومباني المكاتب الضخمة، لكن انخفاض سعرها سيتيح التوسع في استخدامها في البيوت والسيارات وربما في الملاعب.

وبفضل هذه الخامات الذكية قد نصل إلى «رداء لجميع فصول السنة» سيتم تنفيذ ذلك الرداء بخامات ذكية تدفئ الجسد في الشتاء، وتصبح كالنسيج القطني الخفيف في حرارة الصيف.

### 9- التحكم في الوزن والشيخوخة

ستنشأ سوق واسعة للمنتجات التي تساعد على تخفيف بصمات الزمان على الأجساد، ونصل خلال السنوات العشر القادمة إلى منتجات جديدة تجعل بصمات الزمن أقل إيلاًماً.

والثابت أن التكنولوجيا الحديثة تسمح لنا أن ننظر إلى ثمانينيات العمر بوصفها سنوات الراحة والنشاط والاستمتاع.

هذه التطوّرات الجديدة قد تتضمن عقاقير للتحكم في الوزن تعتمد على آليات التحكم الطبيعية في الوزن التي في جسم الإنسان، وقد تتضمن دهانات فاعلة للتجاعيد، وأطعمة متضاعفة القيمة الغذائية، مع علاج فعال للصلع.

كثير من هذه المنتجات ستعتمد مباشرة على بحوث الجينات والخصائص الوراثية، متراوحة بين حل مشكلات الشعر والوزن بمعالجات تعتمد على بحوث الجينات، وبين فواكه وخضروات جديدة عالية القيمة الغذائية، عدّلت من خلال هندسة الجينات.

#### 10- منتجات لا يمتلكها أحد

على الرغم من أن هذا البند العاشر لا يشير إلى منتج وحيد، أو محدد إلا أنه يتصل بمؤشر يمكن أن يغير الطريقة التي نمتلك بها كثيراً من المنتجات، وبصفة خاصة أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المنزلية الأساسية، كالأفران وتكييف الهواء والغسالات والسخانات، سنتحول من شراء هذه الأجهزة إلى استئجارها أو شراء حق الانتفاع بها، سنشتري الوظيفة وليس الجهاز، ستبقى الملكية لدى المنتج أو الموزع، ويكون مسؤولاً في الوقت نفسه عن الإصلاح والتجديد والتعليق وتدوير المستهلكات.

هذا التوجه سيكون مسنوداً باهتمامات وتنظيمات الحفاظ على البيئة، التي سيتاح لها أن تتوسع في عمليات إعادة التصنيع أو التدوير بسبب التكلفة المنخفضة للإيجار أو حق الاستخدام الموقوت، وبسبب

التسارع في التطورات التكنولوجية؛ ما يجعل الاستغناء عن المنتجات أسرع.

خير مثال لهذا أجهزة الكمبيوتر والجوالات، التي تصبح قديمة قبل أن تنتهي من دفع ثمنها. وهنا تظهر حكمة الإيجار وأفضليتها.

## التكنولوجيات المندمجة

من الممكن أن تندمج تكنولوجيتان أو أكثر؛ لتدعم إحداهما الأخرى، أو لجعل النتيجة أفضل مما ينتج عن انفصال كل منهما، وبذلك تظهر فرص جديدة.

كان هذا مصدرًا بسيطًا للابتكار، ولكنه ظهر بوصفه شيئًا أساسيًا اليوم في هذا العصر التكنولوجي.

### تطبيق:

استخدام توليفة من الفيديو والهاتف والكمبيوتر ووسائل الاتصال عن طريق الأقمار الاصطناعية يوفر فرصاً للفنادق لتسهيل إجراءات الحجز وتقديم خدمة الفاكس بالحجرة وتقديم أفلام حديثة وألعاب بالتلفزيون وغيرها من الخدمات.

ومن الشائع في العديد من الفنادق الجيدة أن تجد في حجرتك ما تفضله من زهور وألوان وأن تصلك في الحال رسائلك على البريد السريع

من خلال (محطة عمل) الكمبيوتر. وهذه التوليفات لا تزيد فحسب من إنتاجية المسافرين وراحته، ولكنها أيضاً تقلل من عدد العاملين.

### اسأل هذه الأسئلة :

ما هي الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها شخصياً؟ وكيف يمكن دمجها لتحقيق تأثير أفضل؟

متى يحدث إبطاء أو تعطيل يشتمل على تكنولوجيات تتداخل، ولكن لا تكمل بعضها؟

عنق الزجاجة في العملية أو في تيار المعلومات يمكن عبوره من خلال استخدام توليفات التكنولوجيا؟

## المتغيرات الطارئة

إن الأحداث غير المتوقعة، سواء داخلية أو خارجية تجعل الناس عموماً يشعرون بالإحباط، ويبرز توجه أو مقولات مثل: «لننتظر حتى تستقر الأمور».

أما المديرون الأقوياء فإنهم يحاولون تحديد الميزات التي يمكن استخدامها. إن المدير القوي يسأل «ماذا في هذا الشيء يفيدنا؟».

### تطبيق:

إذا نظرت إلى أسماء الآلات أو البطاقات على ملابس رجال الأمن، فستدرك عدم وجود عدد كبير من الشركات المتنافسة. وسوف تجد أن السابقين إلى المجال يهيمنون على العمل. إن الاحتياجات الأمنية غير المتوقعة الناتجة عن الإرهاب ولدت تطبيقات حديثة من آلات الكشف عن المعادن وأشعة X ورجال الأمن.

اسأل هذه الأسئلة :

كيف يمكن استغلال هذا الحدث في ظل منتجاتنا وخدماتنا  
الحالية؟

هل نستطيع توفير منتج أو خدمة إضافية تشبع حاجة ظهرت من  
خلال هذا الحدث؟

✍