

مقدمة

"حل المشكلة هو تحويل مجموعة معينة من الظروف إلى ظروف أخرى أفضل"

نواجه كل يوم مشاكل تجعلنا نشك أو نجد صعوبة إلى حد ما في تحقيق النتائج التي نريدها. وحل هذه المشاكل هو ما يطلق عليه عادة بعملية حل المشكلة. وهي عملية تنطوي على مهارات تلعب دوراً أساسياً في عملنا وفي حياتنا الاجتماعية والخاصة.

إن الأشخاص الذين لديهم قدرات جيدة على حل المشاكل هم أشخاص يكيّفون أنفسهم بسرعة أكثر من غيرهم في الأوقات التي يحدث فيها تغيير سريع، وهم أشخاص يستخدمون معارفهم ومهاراتهم بشكل أفضل ويتسمون بالتفوق بصفة عامة. وعليه، تعتبر القدرة على حل المشاكل عاملاً رئيساً في تحديد النجاح الشخصي.

كلنا نولد بقدرات طبيعية تساعدنا على حل المشاكل، وهي قدرات تنمو وتتطور بسرعة كلما كبرنا واكتسبنا خبرات. وبذلك نصبح أكثر مهارة في تحليل المشاكل وفي تحديد مسارات العمل البديلة وتقييم نتائجها. ومع ذلك، فإنه أثناء عملية التعلم تتأثر قدرتنا

الطبيعية بالأعراف والتقاليد .

حيث نتعلم أن ننظر إلى الأشياء بطريقة معينة وأن نثق بالحلول المقبولة ونميل في تفكيرنا إلى إتباع مسارات مألوفة تماماً وننأى عن إتباع المسارات غير التقليدية. وغالباً ما يكون ذلك ناتجاً عن تأثيرات خارجية. وتعتبر عملية حل المشاكل من زاوية ما عملية تنطوي على استخدام ميكانيزمات (آليات) البقاء البيولوجية وهي بالتالي عملية لا إرادية إلى حد كبير. فنحن، بصفة عامة لا نعي مراحل حل المشكلة وعمليات التفكير التي تنطوي عليها. وهذا بالتالي يمكن أن يعيقنا تماماً من استغلال قدرتنا على حل المشكلة. وهناك عامل آخر معيق لهذه القدرة وهو أن العديد منا لم تتح له الفرصة لتعلم الأساليب (التقنيات) المحددة المتوفرة للمساعدة في حل المشاكل بشكل فاعل .

يقدم هذا الكتاب لك نصائح عملية بخصوص كيفية تنمية قدرتك على حل المشاكل ، فهو سيساعدك على أن :

□ تدرك المراحل المختلفة لحل المشكلة وتتعلم أن تكون أكثر منهجية في عملك .

□ تعرف كيف يمكن إعاقه قدراتك الطبيعية وتتعلم التغلب على

- هذه المؤثرات المعيقة .
- تحدد وتعرف المشاكل بفاعلية أكثر .
 - تتعلم أساليب (تقنيات) محددة للمساعدة في حل أنواع مختلفة من المشاكل .
 - تولد مجموعة كبيرة من الحلول الممكنة .
 - تقيم الحلول بموضوعية لتحديد أكثرها فاعلية .
 - تضمن تنفيذ الحلول بشكل مناسب .
- بعض المشاكل يمكن أن تُحل بسهولة نسبياً بينما يشكل بعضها الآخر تحدياً أكبر لك مما قد يتطلب منك مزيد من الجهد والتركيز. ومهما كانت الظروف المحيطة بالمشكلة فإن تنمية قدرتك على حل المشاكل عملية مجزية ومفيدة من عدة نواح . إذ أنك تصبح قادراً على أن :
- تتنبأ بمشاكل محددة وتتخذ إجراءً وقائياً .
 - تحل المشاكل بسرعة وبجهد أقل .
 - تقلل من التوتر .
 - تنمي أداك في العمل وعلاقاتك مع الزملاء .

- تخلق فرصاً وتستغلها .
- تحل المشاكل الأكثر إلحاحاً .
- تمارس سيطرة أكثر على النواحي الرئيسة أو الحيوية في حياتك.
- تحقق مزيداً من الرضا الشخصي .

يمكنك أن تكتسب الاستراتيجيات والأساليب (التقنيات) الواردة في هذا الكتاب بقليل من الجهد. ومهما كانت أهدافك المهنية والشخصية البعيدة المدى فإن شعورك المتنامي بالفاعلية الشخصية سوف يضمن لك اكتساب فوائد سريعة إذا ما بذلت الجهد المطلوب .

الفصل الاول

المشاكل وكيفية حلها

عملية حل المشكلة

تقييم الحلول

تمييز المشكلة وتحديدتها

تنفيذ الحل الذي اخترته

تحليل المشكلة

مهارات التفكير

وضع حلول ممكنة

النشل في حل المشاكل بفاعلية

الفصل الأول

المشاكل وكيفية حلها

تشير كلمة "مشكلة" إلى الصعوبات (العقبات) التي يواجهها الفرد عند انتقاله من حالة معينة إلى حالة أخرى أفضل (الهدف). وسوف نستخدم هذه الكلمة بشكل مرّن لوصف أية ظروف، حقيقية أو خيالية، نعتقد بأنه يمكن تحسينها. وحل المشكلة هو عملية جسر الفجوة بين تلك الحالتين باستخدام مسار عمل يحقق لنا الهدف المطلوب. بمعنى أنها عملية تنطوي على تحويل حالة معينة إلى حالة أخرى من خلال إزالة المعوقات الموجودة أو التغلب عليها أو اجتيازها .

وبصورة عامة، يمكن أن نقسم المشاكل إلى قسمين: مشاكل الصيانة، حيث يكون الوضع الحالي ليس كما يجب أن يكون. وهذا الوضع قد يكون ناتجاً عن عدم حدوث الشيء كما هو متوقع، أو عن حدوث شيء ما كان يجب ألا يحدث، بمعنى أن هناك انحرافاً عن المعيار الموضوع. ومن الأمثلة على هذا النوع من المشاكل عدم تسليم المورد للبضاعة في الوقت المحدد، حدوث خلل

في خط الإنتاج ... الخ. أما القسم الثاني من المشاكل فهو مشاكل الإنجاز حيث يمكن تحسين الوضع الحالي ولكن هناك أسباب تحول دون ذلك. ويمكن تقسيم هذه المشاكل إلى ثلاثة أقسام ثانوية :

- المشاكل الناجمة عن عدم تحقق الهدف الحالي مثل الفشل في تحقيق المبيعات المستهدفة .
- المشاكل المتمثلة في إمكانية تجاوز الهدف الحالي، مثل تحسين الاستجابة لترويج المبيعات .
- المشاكل المتمثلة بوجود فرص مثل ابتكار منتج أو خدمة جديدة لزيادة عوائد المبيعات .

وبهذا نرى أن عملية حل المشاكل إجراء مهم حتى في الحالات التي تسير فيها الأشياء على غير النحو المطلوب إذ يمكن أن تساعدنا هذه العملية في إيجاد طرق لتحسين الأداء واستغلال الفرص من خلال وضع أهداف جديدة. وفي الأوضاع التنافسية من المهم أن نستمر في تحسين وضعنا الحالي. وعليه فإن التجديد والابتكار من خلال عملية حل المشاكل يساعد الأفراد والشركات على إيجاد طرق جديدة وأكثر فاعلية للعمل في بيئات معقدة تتسم بالتغير السريع. كما أن المرونة عنصر ضروري لتحقيق مثل ذلك

القدر الكبير من الفوائد. ولذا فإننا نحتاج لأن نفهم عملية حل المشاكل ولأن تطبيق بشكل منظم المهارات والأساليب (التقنيات) المناسبة لكل مشكلة.

عملية حل المشكلة

حل المشاكل عملية معقدة وغالباً ما تكون شديدة التشابك على نحو يجعل من غير السهل تجزئتها إلى مراحل واضحة. ومع ذلك فإنه يمكننا أن نقول بأنها تشتمل على خمس عمليات رئيسة هي: تمييز المشكلة وتحديدتها، تحليل المشكلة، وضع حلول ممكنة، تقييم الحلول، وتنفيذ الحل الذي تم اختياره. إن هذه العمليات الرئيسية التي سيتم تفحصها بتفصيل أكثر في الفصول اللاحقة ملخصة في الجدول التالي حيث يوضح الجدول (١-١) مثلاً بسيطاً لمجمل العملية .

المجدول (١-١)

مثال على عملية حل المشكلة

مراحل حل المشكلة	مثال
تمييز المشكلة	أظهر تحليل تقرير المبيعات حدوث هبوط في المبيعات في المنطقة الشمالية .
تعريف المشكلة - الوضع الحالي	انخفضت المبيعات في المنطقة الشمالية بنسبة ١٠٪ في الشهر الماضي .
الوضع المطلوب	إعادة المبيعات في المنطقة الشمالية إلى المستوى السابق على الأقل .
الهدف	إعادة المبيعات في المنطقة الشمالية إلى المستوى السابق إضافة إلى زيادة المبيعات بنسبة ٢٪ خلال ثلاثة شهور .
تحليل المشكلة	مندوب المبيعات في المنطقة الشمالية هو سامي سلمان . وقد انتقل سامي إلى سكن جديد

مراحل حل المشكلة	مثال
	ثلاثة أسابيع. ويقع السكن الجديد في "السليمانية". يستغرق وصوله إلى مركز البيع (٣) ساعات. يبدأ يوم العمل بالنسبة لجنون عند الساعة العاشرة صباحاً وينتهي عند الثالثة والنصف مساءً.
الحلول المحتملة	- استبدال سامي بموظف آخر في المنطقة الشمالية. - عرض حوافز مالية على سامي لقضاء أيام العمل في المنطقة الشمالية . - إعادة توزيع الموظفين على مراكز البيع .
معايير الحل المثالي	- إعادة المبيعات في المنطقة الشمالية إلى مستواها السابق وإظهار نمو سنة بعد أخرى في المبيعات المستهدفة .

مراحل حل المشكلة	مثال
	- لا ينطوي الحل على تكلفة إضافية. - إبقاء "سامي" في المنطقة الشمالية إن أمكن نظراً لخبرته فيها.
الحل الأفضل - تنفيذ الحل	- استبدال سامي بموظف آخر. - عرض وظيفة بديلة على "سامي" - تعيين مندوب مبيعات جديد في المنطقة الشمالية وتدريبه على العمل.
مراجعة مدى نجاح الحل	- استقال سامي سليمان - ارتفعت المبيعات في المنطقة الشمالية بنسبة ٥١٪ (خلال أسابيع) . - تعيين مندوب جديد أدى إلى زيادة تكلفة التدريب والتعيين .

تمييز المشكلة وتحديدتها

يمكن أن تمر المشاكل والفرص دون أن نلاحظها ما لم نستخدم أساليب مناسبة لاكتشافها. وحالما يتم إدراكها أو تمييزها فإننا نحتاج إلى إعطائها اسماً أو تعريفاً مؤقتاً لمساعدتنا في تركيز بحثنا عن مزيد من المعلومات المتصلة بها. ومن خلال هذه المعلومات يمكننا أن نعد وصفاً أو تعريفاً صحيحاً لها.

تختلف عملية تحديد المشكلة بالنسبة لكل من مشاكل الصيانة ومشاكل الإنجاز. فبالنسبة لمشاكل الصيانة تحتاج إلى تحديد المعيار وجميع الظروف المحيطة بالانحراف عنه. وهذا غالباً ما يعطيك تلميحات أو إشارات قوية تتعلق بأسبابها. أما تحديد مشاكل الإنجاز فيتضمن تحديد الأهداف وأية عقبات أو معوقات تعترض تحقيقها.

تحليل المشكلة

نحتاج إلى فهم المشكلة فهما تاماً قبل أن نبحث عن حلول لها وما لم يتم ذلك فإن الجهود اللاحقة التي سن بذلها لحلها يمكن أن تقودنا في الاتجاه الخطأ. وتتضمن عملية تحليل المشكلة جمع كل المعلومات ذات الصلة بها وتمثيلها بطريقة ذات معنى لكي يتسنى

لنا رؤية العلاقات بين المعلومات المختلفة. فتحليل مشاكل الصيانة يساعد في تحديد جميع الأسباب المحتملة لها ويؤكد في النهاية أسبابها الحقيقية. أما تحليل مشاكل الإنجاز فيساعدك في البحث عن معلومات تفيدك في إيجاد عدة طرق لتحقيق الهدف. كما أن هذا التحليل يساعدك أيضاً في تقرير ما سيكون عليه الحل المثالي وهذا من شأنه أن يوجهك في البحث عن الحلول.

وضع حلول ممكنة

هناك عادةً حل واحد أو عدد محدود من الحلول الممكنة لمشاكل الصيانة. أما مشاكل الإنجاز فيمكن غالباً حلها بطرق عديدة مختلفة. ويتم اختيار أكثر هذه الطرق فاعلية من مجموعة كبيرة من الطرق المحتملة. ويتضمن وضع الحلول تحليل المشكلة للتأكد من فهمها تماماً ومن ثم وضع خطط عمل لمعالجة أية معوقات تعترض تحقيق الهدف. ويتم تطوير الحلول العملية من خلال عملية دمج وتعديل الأفكار وهناك العديد من الأساليب المتوفرة للمساعدة في إنجاز هذه العملية. وكلما كان لديك عدد أكبر من الأفكار لتعمل عليها كانت فرصك لإيجاد حل فاعل بحق أفضل .

تقييم الحلول

إذا كانت هناك مجموعة من الحلول المحتملة للمشكلة فعليك أن تقيم كلاً منها على حدة مقارنةً بنتائجها المحتملة وذلك لتحديد الحل الأكثر فاعلية. بمعنى أنك تحتاج إلى أن :
*تحدد سمات النتيجة المطلوبة بما في ذلك القيود التي يجب أن تراعيها.

□ تطرح الحلول التي لا تراعي القيود المفروضة.

□ تقيم الحلول المتبقية بالنسبة للنتيجة المطلوبة.

□ تقيم المخاطر المرتبطة بالحل "الأفضل".

□ تقرر الحل الذي ستنفذه.

تنفيذ الحل الذي اخترته

يتطلب التنفيذ خطة تصف الإجراءات المطلوبة لتحقيق الهدف والمقاييس الزمنية والمصادر اللازمة. وتتضمن الخطة أيضاً طرقاً للتقليل من المخاطر إلى أدنى حد ممكن ولتجنب الأخطاء إضافة إلى إجراءات علاجية في حالة عدم سير أية مرحلة على النحو المخطط له. وأثناء التقدم في عملية التنفيذ تفقد باستمرار الإجراءات

المتخذة وقارنها بالنتيجة المتوقعة. وأي انحراف عن المعيار المتوقع يجب أن يُعالج بصورة سريعة. وعندما يُستكمل التنفيذ يتم مراجعة مدى النجاح الكلي للحل. وقد تكون هناك حاجة لمزيد من الإجراءات إذا لم يتم تحقيق الهدف.

توفر الإجراءات في الخطوات السابقة إطار عمل يتسم بالمرونة ويمكن تطبيقه على أية مشكلة. فبالنسبة لمشاكل الصيانة سيكون التركيز منصّباً على تحديد المشكلة وتحليلها بينما سينصب التركيز في مشاكل الإنجاز على توليد أفكار لحلول محتملة. ونادراً ما تسلك في مسارك لتنفيذ المراحل خطأً مستقيماً. بل تتبع بصفة عامة شكل التقدم والتراجع معدلاً ومكيفاً الأفكار أثناء سيرك. وعلى نحو مماثل فإن مهارات التفكير المستخدمة أثناء عملية حل المشكلة لا تتبع نمطاً أو شكلاً ثابتاً.

مهارات التفكير

تتضمن عملية حل المشكلة معالجة المعلومات فكرياً باستخدام مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي. ويشمل التفكير التحليلي أو المنطقي عمليات مثل الترتيب والمقارنة والمقابلة والتقييم والاختيار. وغالباً ما يسود هذا النوع من التفكير عند حل مشاكل

الصيانة حيث قد نضطر إلى طرح عدة أسباب محتملة من أجل تحديد السبب الحقيقي. أما التفكير الإبداعي فيستخدم كما يوحي بذلك المصطلح نفسه الخيال لإيجاد الأفكار. وهو يتضمن النظر إلى ما هو أبعد من الأمور الواضحة إذ يجمع الأفكار المميزة أو غير المألوفة معاً ويقيم علاقات تؤدي إلى طرق جديدة في النظر إلى الأشياء. ويسود هذا النوع من التفكير عند حل مشاكل الإنجاز وينطوي على الأبعاد الأربعة التالية :

- الطلاقة : سهولة توليد الأفكار
- المرونة : سهولة تعديل وتكييف الأفكار
- التجديد (الإبداع) : حداثة أو إبداعية الأفكار
- التوسع : تفصيل الأفكار والتوسع فيها

يتضمن الحل الفاعل للمشكلة خليطاً من هذين النوعين من التفكير - التحليلي والإبداعي. والاستخدام الأمثل لهذين النوعين من التفكير هو الاستخدام الذي يجعلنا قادرين على الانتقال بسهولة من نوع إلى آخر. غير أن ذلك ليس بالشيء السهل دائماً. فتعليمنا الرسمي يركز أكثر على تنمية مهارات التفكير التحليلي بينما يركز عملنا على التفكير المنطقي. والنتيجة المترتبة على ذلك هو أننا نواجه

في اغلب الأحيان صعوبة في الخروج من الإطار التحليلي إلى إطار تفكير إبداعي يتسم بالانسياب الحر. ومع ذلك فهناك أساليب (تقنيات) موضحة في الفصول اللاحقة تساعدنا في عملية الانتقال هذه .

هناك مهارات أخرى نحتاج إليها غالباً لحل المشاكل بفاعلية. فمثلاً قد تكون المهارات البينشخصية (بين الأشخاص) ضرورية عندما يُعنى أو يتأثر بالمشكلة أو حلها أشخاص آخرون. ومن المهارات المهمة أيضاً القدرة على العمل ضمن فريق والانفتاح على وجهات النظر الأخرى وحل الصراعات أو المنازعات بشكل بناء. وكذلك قد تلعب إدارة المصادر دوراً مهماً في إيجاد الحلول وفي تنفيذها. وعلى الرغم من أن هذا الكتاب يركز على عمليات التفكير المعنية إلا أن المهارات الأخرى والمعرفة والاتجاهات هي على نفس القدر من الأهمية في حل المشاكل .

الفشل في حل المشاكل بفاعلية

حل المشاكل عملية معقدة وكل منا يستطيع أن يعالج بعض مراحل الحل بشكل أفضل من غيره وتشمل الأسباب التي تجعل الأفراد يفشلون في إيجاد حلول فاعلة ما يلي :

- عدم إتباع المنهجية .
- عدم الالتزام بحل المشكلة .
- إساءة تفسير المشكلة .
- الافتقار إلى معرفة بأساليب (تقنيات) وعمليات حل المشكلة.
- عدم القدرة على استخدام الأساليب بفاعلية .
- استخدام أسلوب غير مناسب لمشكلة معينة .
- عدم كفاية المعلومات أو عدم صحتها .
- عدم القدرة على دمج التفكير التحليل بالتفكير الإبداعي .
- الفشل في ضمان التنفيذ الفاعل .

هذا وسوف تساعدك الفصول المتبقية من هذا الكتاب في تجنب هذه المعوقات أو العقبات الشائعة. ومع ذلك هناك أيضا معوقات أخرى - عوامل خفية لا نعيها في أغلب الأحيان. وهذه سيتم تفحصها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

معوقات الحل الفاعل للمشكلة

الإدراك

التعبير

الانفعال (العاطفة)

التفكير

الفصل الثاني

معوقات الحل الفاعل للمشكلة

هناك العديد من العوامل الخفية التي تعيقنا عن إيجاد الحلول الفاعلة للمشاكل. وبعض هذه العوامل ناتج عن تكويننا النفسي وبعضها الآخر ناتج عن البيئة التي نحاول فيها حل المشاكل. ولكي تكون قادراً على حل المشاكل بشكل أفضل يتعين عليك أن تدرك هذه المؤثرات أو العوامل وأن تحاول التغلب عليها. وسوف يتم التعرض لتأثير بيئة العمل في الفصل التالي. ولكننا سنركز في هذا الفصل على العوامل الأكثر شخصية في تعاملنا مع المشاكل.

إن الكيفية التي نستجيب بها للعالم من حولنا تخضع إلى حد كبير لما لدينا من خبرة وتجارب. ونتيجة لذلك هناك شيان يمكن أن يحدثا معنا: الأول أننا ربما لم نكتسب جميع المهارات الضرورية لحل مشكلة معينة والثاني أننا ربما نتعلم أشياء قد تعيق بالفعل عملنا في هذا الاتجاه. وهناك أربعة أبعاد رئيسة في تكويننا النفسي يمكن التأثير عليها وهي: الإدراك، التعبير، الانفعال (المشاعر)

والتفكير.

الإدراك

هناك معوقات أو صعوبات قد تظهر عندما لا ندرك المشكلة أو المعلومات اللازمة لحلها بشكل صحيح. وتشمل هذه الصعوبات ما يلي :

- رؤية ما نتوقع أن نراه فقط.
- عدم إدراك المشكلة بشكل فاعل.
- تنميط (قولبة) المشاكل بمعنى استخدام مسميات غير مناسبة
- عدم رؤية المشكلة طبقاً لأبعادها الحقيقية.

يتسم الدماغ بفاعلية عالية في استيعاب المعلومات وتكوين قواعد تحكم معانيها. وحالما يتم تعلم هذه القواعد فإننا لا نعود بحاجة إلى معلومات كاملة ووافية لإدراك موقف ما. بل إننا نميل إلى الاعتماد فقط على السمات البارزة للموقف أو على المعلومات المتوفرة عنه. فمثلاً نستطيع أن نميز العديد من الأطعمة من خلال رائحتها ويمكننا أن نميز أصدقاءنا من خلال أصواتهم. وغالباً لا نذهب إلى ما هو أبعد من الأشياء الواضحة. بمعنى أننا نستخدم تلقائياً

التفسير الأكثر احتمالاً. وهذا ليس افتراضاً خاطئاً بل صحيح إلى حد ما - إلى الحد الذي تظهر فيه مشكلة.

قد ننظر إلى مشكلة ما ونميز نمط سماتها ونعطيها اسماً فوراً. وما نفعله هنا هو أننا نعتمد على معلومات جزئية ربما تؤدي بنا إلى إعطاء تسمية خاطئة للمشكلة وبالتالي نطبق عليها الحل الخاطئ. فعلى سبيل المثال ربما يكون هناك أكثر من سبب لعدم استلام شيك من عميل يتأخر غالباً في السداد. إذ ربما يكون السبب عدم إصدار فاتورة له أو أن الفاتورة لم تصل أو ربما يكون شيك العميل فقد في البريد... الخ. وعليه من الخطأ أن نساوي تلقائياً عدم الاستلام بعدم الدفع. ونفس الشيء قد يحصل في العديد من المواقف.

إننا نميل إلى التسرع في الحكم بناء على ما نلاحظه من أشياء واضحة فحسب ولا نذهب إلى أكثر من ذلك. ونتيجة لذلك، فإننا نكون نظرة ضيقة جداً عن المشكلة مدركين فقط جزءاً منها أو من المعلومات اللازمة لحلها. وفي ظل هذا النقص في المعلومات فإننا قد لا نتمكن من فهم العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة. وربما يكون حلنا لها غير مناسب نظراً لأننا اعتمدنا على المظاهر الخارجية

فقط. وقد جعلنا ذلك أيضاً نتجاهل وجهات نظر الأشخاص الآخرين المعنيين الذين يكون حلنا لهم غير قابل للتطبيق .

ثمة عاقبة خطيرة بشكل خاص للاعتماد على المعلومات الجزئية وهي أننا ببساطة ربما لا نستطيع أن نفهم المشكلة فهماً صحيحاً. فتقديم أنظمة إدارية جديدة قد لا يثير تذمر الموظفين ولكن ذلك لا يعني بأنهم سعداء بهذا الوضع. وعلى نحو مماثل فإن تحقيق الإنتاج المستهدف لا يعني بالضرورة أنه جرى الحفاظ على معايير الجودة. ويمكن أيضاً أن تضيق الفرص إذا لم نر الصورة كاملة. فعلى سبيل المثال يمكن استغلال ارتفاع السعر عند شركة منافسة لتحقيق مكاسب ولكن ذلك لا يتم إلا عندما يتم إدراك تلك المعلومات وربطها "بفرص التسويق".

تعتبر الكيفية التي ننظر بها إلى المواقف أحد أسهل الجوانب النفسية المتعلقة بحل المشكلة معالجة. وسوف تساعدك الخطوات البسيطة التالية التي سيتم شرحها بالتفصيل في الفصول اللاحقة في التأكد من رؤيتك للصورة كاملة. وهذه الخطوات هي :

- ضع أنظمة وإجراءات تنبهك إلى المشاكل والفرص المحتملة .
- لا تعتمد على مقاييس واضحة وفردية .

□ حدد المشاكل وحللها بدقة متأكدًا من جمع كل المعلومات ذات الصلة.
□ تأكد إن كنت استخدمت معلومات غير صحيحة أو إن كنت وضعت افتراضات بشأن ما له صلة بالمشكلة وما ليس له صلة بها.

□ اطلب وجهات نظر الأشخاص الآخرين.
□ استخدم التمثيل البياني للمشاكل لتوضيح العلاقة بين الجوانب المختلفة للمشكلة.
□ راجع بانتظام الوضع الحالي.

التعبير

يمكن أن تشمل الصعوبات المتعلقة بالتعبير ما يلي :

- عدم القدرة على التعبير عن الأفكار بشكل مناسب.
- استخدام "اللغة الخاطئة" في العمل على حل المشكلة.
- عدم المعرفة بتطبيقات اللغة .

إن القدرة على التعبير عن المعلومات والأفكار بوضوح أثناء عملية حل المشكلة أمر مهم بالنسبة لفائدتنا وللتواصل مع الآخرين. غير أن الخبرة الشائعة هي أن يكون لدينا فكرة غامضة

تبدو خارجة عن نطاق فهمنا ولا نستطيع أن نوضحها في أذهاننا لأننا لا نستطيع أن نجد طريقة مناسبة لوصفها لأنفسنا. فنحن مثلاً نستخدم مجموعة واسعة من "اللغات" معظمها كلمات ورموز كما هو حاصل في الرياضيات والعلوم وذلك للتعبير عن المعلومات والأفكار. والكلمة الواحدة قد تكون لها معنى عميق جداً وقد تحمل دلالات مختلفة بالنسبة للناس المختلفين ولذا من الواضح أننا سوف نعاني من خلل إذا كنا نفتقر للمعرفة أو المهارات اللازمة للتعبير الفاعل عن الأفكار وتسجيلها أو نقلها مستخدمين اللغة المناسبة .

نستخدم الكلمات بشكل روتيني للتواصل وهذه غالباً ما تسيطر على تفكيرنا. ومع ذلك فإنه ليست كل المشاكل تُعالج على النحو الأمثل باستخدام الكلمات وحدها. فعلى سبيل المثال غالباً ما يكون توضيح كيفية الانتقال من مكان إلى آخر بالسيارة أسهل كثيراً إذا استخدمنا الرسم مرفقاً بالكلمات. ولذا فالتخيل وسيلة ذات تأثير كبير في حل المشاكل. وفي الحقيقة فإن استخدام أية وسيلة تعبير أخرى عدا المستخدمة عادة في موقف معين يمكن أن يساعد في إضفاء بعد آخر على المشكلة .

غالباً المشكلة نفسها هي التي تفرض اللغة المناسبة للتعبير

عنها. فمثلاً لن نكون جانِبنا الصواب إذا سجلنا البيانات شفويّاً عندما تتطلب المشكلة تحليلاً كميّاً. وقد نعرف لغة معينة غير أننا لا نملك خبرة في استخدامها بطريقة معينة. وكوننا نستطيع أن نتحدث لا يعني بأننا نستطيع أن نقدم عرضاً فاعلاً، ولذا ربما يكون التقرير المكتوب وسيلة أفضل للتواصل .

عند استخدام اللغات للتعبير عن الأفكار لأشخاص آخرين يجب علينا أن نأخذ بعين الاعتبار مدى فهمهم لتلك اللغات. بمعنى ما مدى معرفتهم بهذه اللغات وهل يفهمون المصطلحات التي نستخدمها؟ وهذا مهم بشكل خاص في اللغات غير اللفظية (المكتوبة). إذ يكون التواصل ضمن فريق متعدد التخصصات صعباً بشكل خاص إذا لم يتم اختيار اللغة بعناية ودقة .

معظمنا يعاني من محدودية "اللغات" التي يمكننا أن نستخدمها ولكن على الرغم من هذه المحدودية فإننا نستطيع أن نتخذ بعض الخطوات لتحسين قدراتنا التعبيرية فمثلاً يمكنك أن :

□ تحدد أي اللغات التي ستساعدك على الأرجح في حل مشكلة معينة .

□ تحصل على مساعدة من خبراء في المشاكل التي تنطوي

بالضرورة على لغة لست طليقاً فيها .

□ تحاول استخدام لغات أخرى عدا اللغات المعيارية كأن تستخدم مثلاً لغة بصرية بدل لغة الكلمات أو أن تستخدم لغة الجداول بدل البيانات الخام .

□ تتأكد من تكيفك مع مستوى فهم الجمهور وأن تستخدم معه لغة مناسبة عند شرحك لأفكار معينة .

الانفعال (العاطفة)

يمكن أن يسبب لنا تكويننا الانفعالي صعوبات عندما يتعارض مع احتياجات حل المشكلة. وتشمل الأمثلة على ذلك ما يلي:

□ الخوف من ارتكاب أخطاء أو الظهور بمظهر الغبي.

□ عدم الصبر.

□ تجنب القلق أو التوتر.

□ الخوف من المجازفة .

□ الحاجة إلى النظام .

للالنفعال تأثير هائل على تفكيرنا وتصرفاتنا على الرغم

من أننا قد نعتبر أنفسنا أفراداً عقلانيين ورسناء. فالمسألة هنا مسألة تكوين بيولوجي. إذ إن للدماغ طريقته في استخدام الانفعالات لتشجيعنا على الانخراط في سلوكيات تحافظ على حياتنا. ومثل كثير مما نفكر فيه ونفعله فإن هذه السلوكيات تتشكل من خبرتنا في الحياة إلى حد كبير. وهذا يثير "احتياجاتنا" العاطفية للإنجاز والتطور والنظام والانتماء وتقدير الذات... وهكذا والتي تتفاوت في قوتها من شخص لآخر. وإذا ما تعارضت الاحتياجات مع ما نواجهه من مشاكل فإننا سنجد صعوبة في التصرف بطريقة مناسبة. إذ قد ينظر الدماغ إلى الأمر كتهديد لنا على الرغم من أننا لا ننظر إليه على هذا النحو في كثير من الأحيان .

ومن أكثر مظاهر هذا النوع من الصراع العاطفي شيوعاً الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الظهور بمظهر الغبي أمام الآخرين. فعندما نرتكب خطأ أو نقترح شيئاً "سخيفاً" نلجأ ما يبدو فإننا نتوقع الرد عليه بالسخرية والاستهزاء وهذا يجعلنا نشعر بالتحقير وبالتالي يؤدي بنا إلى أن نخجل من عرض أفكار ومواقف غير مألوفة يمكن أن نرتكب فيها أخطاء. وغالباً ما يكون الوضع أشد وقعاً علينا بحضور زملاء من رتب مختلفة. إذ قد نشعر بأن الزميل

الأعلى منا مرتبة يعتقد بأننا غير ناضجين أو عديمو الخبرة بينما نجد أنفسنا نحاول أن ندافع عن صورتنا المتمثلة بسعة الإطلاع والخبرة بحضور الزملاء الأقل مرتبة. وعليه فإن طرح أفكار غريبة أو غير مألوفة والمجازفة عنصر مهم في حل المشاكل .

يخشى العديد من الناس المجازفة حيث تكون النتيجة غير مؤكدة أو غير محمودة العواقب. وسبب هذه الخشية هو رغبتنا في الشعور بالأمان. ونتيجة لذلك فإننا نميل إلى وضع أهداف سهلة المنال متجنبين خطر الفشل ومقتنعين بالحلول الشائعة التي نعرف بأنها ستحقق النجاح. ومع ذلك فإن هناك خطراً على نفس القدر من الأهمية على عملية حل المشاكل يتمثل في الرغبة الجامحة في المجازفة والإفراط في الثقة بأن النتيجة ستكون حميدة.

تجنب القلق معوق شائع آخر من معوقات حل المشكلة على الرغم من أن بعض الأشخاص يتأثرون به أكثر من غيرهم. فمثلاً يكره بعض الأشخاص التغيير بشدة لأنه ينطوي على عدم اطمئنان يمكن أن يهددهم. وتشمل الأسباب الشائعة للقلق الخطورة العالية والفوضى والغموض والتوتر طويل الأمد والخوف على أمننا. أما تأثير ذلك على عملية حل المشكلة فيشمل تجنب المجازفة وعدم

الحسم في الموافق الغامضة والإفراط في الاعتماد على حكم الآخرين وتجنب تحدي الوضع الراهن.

إن رغبتنا في التقليل من القلق من خلال إضفاء نظام على الموقف أو رغبتنا في كسب تقدير من خلال إحراز النجاح يمكن أن يجعل صبرنا ينفد أثناء حل المشكلة. والعاقبتان الرئيستان المترتبتان على ذلك هما: الميل إلى التشبث بأي حل مقبول بدون إجراء تحليل كاف للمشكلة والميل إلى رفض الحلول أو الأفكار غير المألوفة بشكل غريزي تقريباً. وهناك مشاكل صعبة جداً قد تبدو في غاية التعقيد لدرجة أن القلق الناجم عنها يجعلنا نتجنبها كلية. وعلى النقيض من ذلك فإن المشكلة الروتينية أو المشكلة التي يبدو أن حلها لا يقدم سوى مكاسب ضئيلة قد لا تثير اهتمامنا بالمرّة. وإذا حدث أن أثارت اهتمامنا فإننا نختار على الأرجح الحل الأسهل والأسرع لها.

ثمة العديد من الطرق الأخرى التي تعمل فيها العاطفة على إعاقة حل المشكلة. فعلى سبيل المثال قد يجد الأشخاص الذين يتصفون بالتنافسية الشديدة صعوبة كبيرة في تبادل أفكارهم مع الآخرين وقد يرفضون أيضاً أفكار الآخرين بدون أن يدرسوها

بعناية. وهناك مغالطة أخرى مازالت شائعة وهي أن الفكاكة والخيال والمشاعر والبديهة لا محل لها في العمل الجدي لحل المشكلة. غير أن التقارير الشخصية التي يقدمها الأشخاص المبدعون تقول بغير ذلك. كما أن النظم الأخلاقية قد تعمل أيضاً على رفض بعض الأفكار والتصرفات. "فالغش" بمخالفة القوانين ربما يكون الأكثر انتشاراً إذ أحياناً يجب مخالفة القوانين للسعى قدماً نحو الهدف المنشود.

العاطفة أو الانفعال سلوك راسخ في تكويننا البيولوجي وجزء مكمل له. صحيح أنه ليس من السهل تغييره إلا أننا نستطيع أن ندركه وأن نحاول تجنب العديد من الآثار السلبية التي يتركها على حل المشكلة. وهناك الكثير من الخطوات العملية التي يمكنك أن تتخذها من أجل الحد من آثاره منها :

- تفحص بشكل تحليلي الأفكار والأساليب الموجودة .
- تقبل الحقيقة بأنك إذا كنت تسعى إلى طرق جديدة وأفضل لأداء شيء ما فإنه لا بد من حصول أخطاء .
- تذكر بأن العديد من الأشخاص لاقوا السخرية والاستهزاء على ما أصبح يعرف لاحقاً باختراعات عظيمة .

- إذا كنت ما زلت تخشى الظهور بمظهر الغبي، حاول أن تطبق أفكارك عملياً قبل أن تعرضها على الآخرين أو ضع حججاً منطقية لإثبات أنها ستنجح .
- إذا كنت تكره التغيير تخيل تطبيق أمنيّاتك على الواقع لترى الفوائد التي ستجنيها منه .
- اتبع منحى منهجياً صارماً للسيطرة على التعجل أو على نفاد الصبر .
- قلل من التوتر من خلال معالجة المشاكل بخطوات يمكنك أن تديرها بشكل أفضل. وإن لزم الأمر اطرح المشكلة جانباً لفترة مؤقتة ثم عد إليها فيما بعد .
- إذا لم ترغب بالمجازفة حدد النتائج غير المحمودة المحتملة ثم ابحث عن طرق للحد ما أمكن من خطر حدوثها .
- إذا ظهر بأن مشكلة ما غير مثيرة للتحدي تخيل أقصى ما يمكنك أن تجنيه من فائدة إذا ما استخدمت معها حلاً جديداً تماماً .

التفكير

المصدر الرئيسي للمعوقات التي تعترض حل المشكلة هو
الكيفية التي نستخدم فيها تفكيرنا لا ما لدينا من قدرات تفكير.
وتشمل هذه المعوقات ما يلي :

□ الافتقار إلى المعرفة أو المهارة في عملية حل المشكلة.

□ عدم كفاية التفكير الإبداعي

□ الافتقار إلى المرونة في التفكير

□ الافتقار إلى المنهجية.

من الواضح أن المعرفة والفهم والتفكير كلها عناصر
أساسية في حل المشكلة غير أنه مهما سمى تفكيرنا فإننا جميعاً قد
نواجه صعوبة في استخدامه. فالعبرة التي تقول: "ليس المهم ما
تملك بل المهم هو كيف تستخدم ما تملكه"، ملائمة تماماً في هذا
السياق على الرغم من أنها تستثني كما هو واضح المعرفة
المتخصصة .

ربما تأتي أكثر المعوقات أو الصعوبات شيوعاً من الافتقار
إلى المعرفة بعملية حل المشكلة (المراحل والمهارات ذات الصلة) ومن

عدم القدرة على استخدام المهارات المناسبة بشكل جيد . فعلى سبيل المثال يواجه العديد منا صعوبة في الانتقال من التفكير التحليلي إلى التفكير الإبداعي على الرغم من أننا جميعاً نملك القدرة على الإبداع. كما أن المرونة الفكرية مثل الانتقال السلس من التفكير البصري إلى التفكير اللفظي عنصر مهم أيضاً. والأكثر صعوبة من ذلك هو ترجمة فكرة مبدعة إلى شيء أكثر تنظيماً ومنطقية غير أن هنالك أساليب يمكن أن تساعدنا في مثل هذه الحالات. كما أننا نحتاج أيضاً إلى معرفة ما يجب أن نستخدمه من الأنواع المختلفة من مهارات التفكير في كل مرحلة من مراحل حل المشكلة. ويجب أن نعرف كذلك متى ننظم ونقيم المعلومات ومتى يجب أن نطلق العنان لخيالنا .

إن التدريب يزيد من سهولة استخدامنا للتفكير المرن أثناء حل المشكلة غير أن الاستراتيجيات التالية يمكن أن تفيدنا أيضاً .

- كن منهجياً واعمل بشكل منظم
- انظر في الطريقة الأفضل لكل مشكلة
- تدرب على استخدام الوسائل المساعدة المتنوعة في حل المشاكل التي تم توضيحها في هذا الكتاب.

□ إذا لم تفهم "لغة" المشكلة أو إذا لم تملك المعرفة المناسبة لها
اعمل مع شخص آخر لديه هذه المعرفة.

يجب أن نعي دائماً بأن الكيفية التي ننظر بها إلى المشكلة
وشعورنا نحوها واستجابتنا لها غالباً ما تتعرض للتشويه. وتتفاوت
نوعية ومقدار هذا التشويه من شخص إلى آخر غير أنه يجب علينا
أن نعرف متى يتم ذلك وأن نحاول تجنب آثاره السلبية. هذا ويمكن
للاستراتيجيات الموضحة في هذا الفصل أن تساعد في الحد من
هذه الآثار.

الفصل الثالث

مكان العمل

البيئة المادية

السياسات والعمليات والإجراءات

الثقافة وأسلوب الإدارة

الجوانب التنظيمية والإدارية التي تساعدك على حل

المشاكل

القادة الجيدون

الفصل الثالث

مكان العمل

البيئة الخارجية تأثير قوي على قدرتنا على حل المشاكل بفاعلية. والأهم من ذلك هو أنه يجب أن تكون هذه البيئة مدعمة وباعثة على النشاط والتشجيع. ويمثل مكان العمل أكبر الصعوبات لنا لأن سيطرتنا عليه بصفة عامة أقل من سيطرتنا على الأوضاع الأخرى. وسيركز هذا الفصل على مكان العمل ولكنك بلا شك ستتعرف على عوامل أخرى لها أيضاً تأثير قوي على البيئة الاجتماعية.

تأثير مكان العمل مهم لسببين: ففيما يتعلق بالجوانب الشخصية لحل المشكلة فإننا بحاجة لأن نعرف الآثار السلبية التي نتأثر بها. فنحن لا نستطيع دائماً أن نتغلب على هذه الآثار أو نحيدها إلا أن مجرد إدراكها والإقرار بها يمكن أن يعيد الثقة إلينا. فليس بالضرورة الافتقار إلى القدرة هو الذي يعيق جهودنا. ويجب علينا كذلك أن نحاول التشجيع على إيجاد مكان عمل أكثر دعماً

لحل المشاكل مهما كانت ضالة السيطرة التي نملكها على هذا المكان.

إن تسخير إمكانات جميع الموظفين عامل حيوي لنجاح العمل. ويصبح لهذا العامل أهمية خاصة عندما يتم تمكين الموظفين وتحميلهم مسئولية أكثر. ولذا يجب على كل المؤسسات أن تسعى لإيجاد مكان عمل يدعم ويشجع على حل المشاكل بشكل فاعل. وإضافة إلى البيئة المادية فإننا نحتاج أيضاً إلى مراعاة سياسات العمل والعمليات والإجراءات المطلوب منا إتباعها وكذلك مراعاة اتجاهات وقيم من يعملون معنا. وهذه يمكن أن تخلق لنا صعوبات بطرق عديدة منها:

- عدم توافر المصادر المادية الملائمة لمتابعة الأفكار الجديدة.
- الافتقار إلى الاستقلالية الفردية والمسئولية.
- توجيه نقد مدمر لأية أفكار تخرج عن السياق المألوف.
- عدم تقدير التنمي في الأداء الناتج عن المبادرة الشخصية.

البيئة المادية

قد يكون للأشياء المحيطة بنا تأثير على طريقة شعورنا

وتفكيرنا وعملنا. فنوع البيئة التي نحبها لأغراض حل المشاكل تتفاوت من شخص إلى آخر استناداً إلى الأشياء التي تضعنا في إطار تفكيرنا الصحيح لأداء مهمة معينة. فبعض الأشخاص يفضلون الجو الحيوي الصاخب بينما يفضل البعض الآخر جواً أكثر هدوءاً. وغالباً ما نحتاج إلى ظروف مختلفة تبعاً للأنواع المختلفة من المهام. فالهدوء يساعد أكثر على التفكير التحليلي بينما قد يساعدنا الجو النشط والحيوي على وضعنا في إطار ذهني أكثر استرخاءً وتشجيعاً على التفكير الحر. ومن خلال الخبرة نستطيع أن نعرف الظروف أو الأجواء الأكثر ملاءمة للأنواع المختلفة من المهام الفكرية وأن نحاول إيجاد مثل هذه الظروف كلما لزم الأمر.

تحدد المثيرات البيئية مستوى إثارتنا الفكرية والتي تؤثر على مدى السهولة التي نستخدم بها المهارات الفكرية المتنوعة. وهناك حد معين تساعد فيه الإثارة على التركيز غير أنه بعد هذا الحد يصبح أقل قدرة على التركيز. ويتفاوت المستوى الأمثل للإثارة تبعاً لاختلاف الأشخاص. ويمكن أن تؤثر إثارة أي من الحواس على الإثارة الفكرية. فمثلاً منظر الأزهار ورائحة القهوة وصوت السيارات... الخ، قد ترفع أو تقلل من الإثارة تبعاً للشخص الذي

يتعرض لمثل هذه المثيرات. كما أن المشاعر مثل الإحباط والغضب تؤثر أيضا على مستوى الإثارة الفكرية.

وفي ظل هذا العدد الكبير من المؤثرات التي تؤثر على الأشخاص بطرق مختلفة لا توجد هناك قوانين ثابتة وجاهزة تحكم البيئة المادية الأنسب لحل المشاكل. ومع ذلك فإن بعض نواحي البيئة تعتبر ذات أهمية خاصة فعلى سبيل المثال :

توافر المصادر المناسبة لاستخدام الموظفين عنصر مهم وأساسي. فعلاوة على توفيرها للوسائل المادية لإنجاز المهام فإن نقص المصادر يمكن أن يسبب إحباطا للموظفين. ويعتبر الارتياح الجسدي عاملاً آخر على الرغم من أن بعض الأشخاص يجدون بأنه يشجع على الكسل ويعيق الإبداع في حين أن عدم الارتياح يمكن أن يشتت الانتباه ويرفع مستوى الإثارة وينتج عنه توتر أو نعاس. ولذا تشمل الأشياء التي يجب أخذها بعين الاعتبار الأثاث المريح والحرارة المناسبة والإضاءة الجيدة والأنظمة الإدارية المناسبة ومستويات متدنية من الضجيج وحد أدنى من المرور. وعليه فإن بيئة العمل ذات الإضاءة والتهوية المناسبة لا البيئة المقيدة والمغلقة، لها بشكل عام تأثير إيجابي على مزاج الأشخاص. ومن بين العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أيضا تجنب الاكتظاظ وتوفير

٥٤ حل المشاكل

إضاعة طبيعية كلما أمكن وتوفير مرافق تخزين مناسبة لتقليل
الفوضى ما أمكن وإعطاء مظهر النظام والترتيب.

السياسات والعمليات والإجراءات

إن طريقة تنظيم المؤسسة والقوانين والأنظمة المتبعة في مكان العمل
وقنوات الاتصال التي تحكم عملها والكيفية التي يتم بها وضع
إجراءات العمل وغير ذلك كلها عوامل تؤثر على أداء الموظف. ومع
توسيع الإطار القاعدي والقضاء على النظام الهرمي في الإدارة
وزيادة التمكين والكفاءة لدى الموظفين فإنه يصبح لدى العديد من
الموظفين استقلالية أكثر في تقديم إسهامات مبدعة تحقق النجاح
لمؤسستهم. فإذا ما أعطي الموظفون مزيداً من المسؤولية فإنهم
يتشجعون لتطبيق ما يمتلكونه من مهارات على المشاكل التي
تواجههم في عملهم اليومي. ومع إزالة الحدود التي تفصل بين
الأقسام والدوائر المختلفة يصبح هناك معوقات أقل لتبادل الأفكار
والخبرة والمصادر. وقد اتخذت مثل هذه الإجراءات لتلبية حاجة
المؤسسة للتجاوب مع العملاء غير أن ذلك كان له أيضاً تأثير على
تمكين الموظفين من تقديم إسهامات أشمل وأكثر تحقيقاً لرضا
الموظفين. ومع ذلك فإن القوانين والإجراءات ستظل تفرض قيوداً على

هذه الإسهامات ولذا يتعين على المؤسسات أن تكون منفتحة على تغيير هذه الإجراءات حيثما أدى ذلك إلى نتائج أفضل.

تتحمل الإدارة مسئولية كبيرة في تحديد وتنفيذ السياسات والعمليات والإجراءات. وهذه بدورها تساعد في تشكيل ثقافة المؤسسة. هذا وسيتم التعرض لأثر الإدارة والثقافة في القسم التالي غير أنها لا تختلف في أغلب الأحيان عما سيجري توضيحه في هذا القسم.

فالبنية التحتية الجيدة للتواصل تقدم دعماً للمؤسسة المبدعة بقدر ما تعمل على نقل المعلومات المناسبة للموظفين المناسبين. فمثلاً، يجب أن يكون لدى الموظفين معلومات كافية عن أهداف المؤسسة واستراتيجيات التسويق والمبادرات الحالية ... وهكذا ، وذلك كي يكونوا قادرين على استخدام معرفتهم ومهاراتهم في معالجة المشاكل ذات الصلة بمحيط عملهم. وعندما يقدم الموظفون إسهامات مهمة لنجاح المؤسسة فلا بد من الإعلان عنها والتنويه بها وذلك كمكافأة للموظفين أنفسهم وكتشجيع للآخرين.

وتعني إعادة تصحيح إجراءات العمل تركيزاً أكثر على بنية الوظائف من أجل خلق انسيابية في العمل أكثر فاعلية وأكثر

سلسلة. ونتيجة لهذا الإجراء أصبحت وظائف عدد كبير من الموظفين أكثر ثراء وتطوراً غير أنه من المهم أن ننتبه أيضاً للوظائف أو الأدوار التي تنطوي على مهام مملة أو رتيبة ولا سيما على مدى فترات زمنية طويلة. فالرتابة يمكن أن تقضي بسرعة على أي حماس لتقديم إسهامات بناءة. ويعتبر التنوع في أنماط العمل مع إيجاد فترات منتظمة لأعمال أكثر متعة عاملاً مفيداً في التخفيف من هذه المشكلة.

وكذلك تلعب أنظمة المكافأة دوراً رئيساً في التشجيع على تحسين الأداء من خلال الإبداع والتطوير. وعليه فإن المكافأة المتمثلة بالترقية والعلاوات والحوافز النقدية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء. كما أن وضع صندوق للاقتراحات وسيلة معروفة لتشجيع الموظفين على الإسهام بأفكارهم في إدارة العمل بنجاح. وغالباً ما يكون هناك مكافأة مالية يحصل عليها الموظف مقابل ما تحققه فكرته من توفير على المؤسسة عند تنفيذها.

كما أن حلقات أو مجموعات الجودة الموضحة في فصول لاحقة هي وسيلة أخرى لتشجيع الموظفين على الإسهام في تحسين الأداء من خلال حل المشاكل. ويجب كذلك أن تتاح الفرصة للموظفين

لاقتراح حلول للمشاكل التي تحدث خارج نطاق عملهم.
تأخذ المكافأة أشكالاً عديدة وليس المال دائماً هو الحافز
الأكثر تأثيراً أو قوة. فلقد ترك العديد من الموظفين العمل في شركات
غيرهم ليؤسسوا شركات لأنفسهم لأن محاولاتهم لتطوير أفكارهم
في تلك الشركات تم إحباطها. وهؤلاء غالباً ما يكون حافزهم الإنجاز
أو النجاح وليس المال. وقد نجحت بعض الشركات الكبرى في تنفيذ
خططها بسبب ما وفرتة للموظفين من مصادر لتطوير أفكارهم
وإيجاد أدوار جديدة لأنفسهم في الشركة أو المؤسسة.

إن الفرصة متاحة لجميع المؤسسات والشركات لمراجعة
طريقة عملها مع تطور الأساليب التنظيمية. ويعتبر التخلص من
القيود التي تحول دون الإبداع والابتكار وإيجاد طرق جديدة
لتشجيع الموظفين في الإسهام بنجاح المؤسسة عنصراً حيوياً في
هذه المراجعة.

الثقافة وأسلوب الإدارة

لقد أصبحت الإدارة الفاعلة للتغيير الآن موضوعاً رئيساً
يشغل المؤسسات والشركات بسبب ما تلاقيه من تحدٍ للتكيف
السريع في بيئة تجارية مضطربة. وإذا ما وُجدت البيئة المناسبة فإنه

يمكن تسخير جهود جميع الموظفين لتحقيق هذه الغاية. فمن خلال تمكين الأفراد وتشجيعهم على الإسهام اليومي في حل مشاكل العمل وتحدياته فإن بنية المؤسسة تتطور من خلال الجهد الجماعي. وهناك العديد من العوامل التي تحدد نجاح هذه المنحى.

فأولاً يجب أن يُنظر إلى التغيير كفرصة وكاستجابة للتكيف مع المستجدات يتم تشجيعه كجزء من أخلاقيات المؤسسة لا كتهديد للموظفين. ويجب أن ينعكس الالتزام بالتفكير المبدع الذي يهدف إلى إيجاد طرق أفضل للاستجابة في البيئة المتغيرة في استراتيجية المؤسسة وفي جميع عملياتها.

كذلك يجب أن يكون لدى الأفراد توقع بتحقيق إنجازات عالية من خلال جهودهم الخاصة. ومن المهم جداً أن تسود هذه النظرة لدى جميع الموظفين في المؤسسة. فنحن نميل بالفطرة إلى تبني اتجاهات من يعملون ويعيشون معنا دون أن ندري بذلك. فإذا كان أقراننا ومديرونا سعداء بالوضع الحالي للمؤسسة فإننا نميل أيضاً إلى أن نحمل نفس النظرة.

يمكن أن يؤثر أسلوب الإدارة على اتجاهاتنا وعلى حريتنا في الاستجابة بشكل مبدع للظروف المتغيرة. ومن الأمثلة الشائعة

على ذلك عندما تُواجه الأفكار الجديدة برد مثل: "لا أعتقد أن هذه الفكرة ستنجح دعنا نتمسك بما نعرفه فقط". انظر في التأثير المختلف لقائدي هذين الفريقين: القائد الأول يعتقد بأسلوب القيادة من أعلى . فهو الذي يقترح وينفذ التغييرات في العمل بناءً على نظريته الخاصة محاولاً إقناع أعضاء فريقه الآخرين بصواب نظريته. أما قائد الفريق الثاني فيقوم من داخل الفريق. فهو يطلب من أعضاء فريقه أن يعبروا عن وجهات نظرهم محاولاً أن يحصل على صورة كاملة لما يحدث. وعندما يحدد فرصة للتغيير يعلم الآخرين بها قائلاً: " حان الوقت للتغيير. إلى أين سنتجه؟" فهو يجعل التغيير جهداً جماعياً. بالتأكيد يشعر أعضاء الفريق الأول بعدم أهميتهم وبإعاقة إسهاماتهم المحتملة. أما أعضاء الفريق الثاني فيشعرون بأن لهم دوراً نشطاً في بناء عمل أو مؤسسة ناجحة.

إن أي شخص يتحمل مسئولية قيادة أفراد آخرين حتى لو كان ذلك مجرد تدريب موظف جديد يجب عليه أن يشجع ويساعد الأفراد على استخدام قدراتهم لتحقيق أفضل النتائج. ومن الأساليب المتبعة لذلك أسلوب تفويض المسئولية. فالأشخاص الذين توكل لهم مسئولية وسيطرة على عملهم هم أشخاص أكثر التزاماً

بالعمل بفاعلية وبالتغلب على العقبات اليومية التي تعترض سبيلهم باستخدام مبادراتهم الخاصة. كما أن إشراك الموظفين بشكل نشط في حل مشاكل غير روتينية يحقق فوائد أخرى. فهو يزودهم بالخبرة التي يتعلمون منها ويسمح لهم بتقديم إسهامات إضافية. كما أن المشكلة ستحل على الأرجح بطريقة أكثر فاعلية. وكذلك تتوفر نظرة أشمل ويشعر المعنيون بحل المشكلة بصفة عامة بالالتزام أكثر إزاء تنفيذ الحل.

إن وضع أهداف ومعايير ترفع من مستوى الأفراد يلعب أيضاً دوراً مهماً في تحسين أدائهم حيث إن ذلك يوفر تحدياً مثيراً يشجعهم على البحث عن طرق أكثر فاعلية للعمل ويخلق بيئة يعتقد فيها الموظفون بأنه لا يقبل منهم إلا الأفضل. وبينما يجد بعض الأشخاص أن خضوعهم لضغط المواعيد أو العمل حافزاً على حل المشكلة فإن آخرين يجدون ذلك معوقاً لحلها. وحيثما أمكن يجب أن تتاح الفرصة للموظفين لأخذ "استراحة" أو وقت كافٍ لمعالجة المشاكل المهمة.

النقد البناء فقط هو الذي يخلق الجو المناسب للحل المبدع للمشكلة. أما إذا جرى إحباط الأفكار الجديدة والمبدعة بدون

دراستها ولا سيما من قبل الزملاء الأعلى مرتبة فإن الموظفين يشعرون بأن جهدهم الإضافي ليس جديراً بالاهتمام. وعلى نحو أكثر مكرماً يصبح الموظفون شديدي الحذر في تفكيرهم. وعليه فإن التفكير الإبداعي ينطوي بطبيعته على خطر غير أن مجرد التفكير لا يحمل أثراً ضارة لذا يجب تشجيع الموظفين على إطلاق العنان لخيالهم. وعند اختبار الأفكار الجديدة يجب التشجيع على المجازفة حيثما أمكن تجمل عواقب الفشل.

يتعين علينا أن نوفر الجو المناسب من أجل تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم بحرية. وإضافة إلى طلب آراء وأفكار الموظفين كلما ظهرت مشكلة فإنهم أيضاً بحاجة لأن يشعروا بأن شخصاً ما يسمع لهم عند تقديم اقتراحات ولا يوجه لهم نقداً شديداً إذا كانت أفكارهم غير مألوفة أو بدا أنها غير عملية. كما أن منح التقدير على الأفكار الجيدة يشجع الموظفين على طرح مزيد من الأفكار.

يؤثر مكان العمل بأشكال عديدة مختلفة على عملية حل المشاكل ويتفاوت الأشخاص في الاستجابة لهذه المؤثرات. ومع ذلك فإن هناك نواحي تنظيمية وإدارية تشجع الموظفين بالتأكيد على

اتخاذ أدوار أكثر حيوية ونشاطاً. وهذه النواحي ملخصة في الجدول (١-٣).

إذا وجدت ان مكان عملك لا يوفر الدعم أو التشجيع على حل المشاكل فإن هناك طرقاً يمكنك أن تساعد بها نفسك. فمثلاً إذا كان انتقاد الآخرين هو السائد في مكان عملك طور نقاط القوة في افكارك وطرقك للتغلب على نقاط الضعف التي تنطوي عليها قبل أن تعرضها على زملائك ورؤسائك. كما أن توحيد الحرص والدقة في شرح افكارك لهم سوف يساعدك أيضاً في تجنب الانتقاد قبل أوانه. وعندما لا يشجع جو العمل على معالجة المشاكل خصص وقتاً للعمل على حلها في مكان آخر. وإذا كان عملك يتصف بالرتابة حاول أن تنوع فيه بأن تبحث عن طرق مختلفة لأدائه أو ابحث عن مهام مختلفة يمكن أن تُفوض لك. وعندما يتردد الأشخاص في تقديم ما تحتاج إليه من مساعدة حاول أن تحدد لهم الفوائد التي ستعود عليهم من جراء حل المشكلة قبل أن تطلب مساعدتهم.

وبهذا نخلص إلى أن لكل موظف من الموظفين أثره على مكان أو جو العمل. ولذا انظر في الكيفية التي تؤثر بها على من حولك وفيما إن كنت تستطيع أن تجعل الأشياء أفضل بالنسبة لهم.

الجدول (٣ - ١)

الجوانب التنظيمية والإدارية التي تساعدك على حل المشاكل

القادة الجيدون	بعض سمات المؤسسات التي تشجع وتساعد على حل المشاكل
- يسندون أكبر قدر ممكن من المسؤولية لموظفيهم. - يعطون الموظفين حرية تنظيم عملهم حسب ما يرونه مناسباً. - يطلبون آراء وأفكار الموظفين بانتظام بخصوص قضايا العمل المهمة. - يشركون الموظفين في حل المشاكل المهمة. - يقدمون التشجيع باستمرار للموظفين في بحثهم عن طرق لتحسين أنفسهم وشئون عملهم. - يشجعون الموظفين على تقصي حُدسهم. - يرحبون بالاقتراحات الرامية إلى تحسين الأداء والفاعلية.	- تنص سياسة وأنظمة المؤسسة على تعزيز وتدعيم الإبداع والأصالة. - يستطيع الموظفون أن يصلوا بأفكارهم إلى غايتها بدءاً من الإطار النظري وانتهاء بالتنفيذ العملي. - يوجد خطط محددة للتشجيع على حل المشاكل. - يتمتع الموظفون بقدر كبير من الاستقلالية والمسئولية إزاء عملهم. - هناك تشجيع على المجازفة المعقولة. - يهتم الموظفون بالأفكار الجيدة أكثر من اهتمامهم بالدفاع عن

- يسهلون اتصال الموظفين بالخبراء أو المختصين إذا ما احتاجوا إلى مساعدة في تطوير أفكار معينة. - يتبادلون المشاكل مع الآخرين ويحصلون على وجهات نظرهم إزاءها. - يضعون أهدافا ومعايير ترفع من مستوى الموظفين. - يساعدون الموظفين في تحليل المواقف عند حدوث أخطاء بدلاً من توزيع اللوم عليهم. - لا يفترضون بأن الأشياء يمكن أن تكون أفضل في ظل عدم وجود مشاكل.	مناطق نفوذهم. - يكافؤ الموظفون على أفكارهم الجيدة. - لا يوجد حواجز تحول دون التعاون بين الأقسام المختلفة. - يُسمح بارتكاب أخطاء في سبيل الإبداع والتجديد. - تستثمر المؤسسة أموالاً كثيرة في سبيل توفير مرافق مناسبة ومناظر تبعث على الارتياح والسرور. - يُعلم الموظفون بالأهداف والمشاكل.
--	---

الفصل الرابع

ما هي المشكلة؟

تمييز المشاكل

تعريف المشكلة

مشاكل الصيانة

مشاكل الإنجاز

هل من الضروري اتخاذ إجراء ومتى؟

تقرير ما إن كنت ستعمل فوراً على حل المشكلة أم

ستنتظر؟

الفصل الرابع

ماهي المشكلة ؟

المشاكل ليست دائماً أشياء واضحة وملموسة. فأحياناً تجعلها الظروف غير واضحة أو لا يكاد يكون لها أثر مباشر. وقد تتغير مع الزمن لتصبح أقل أو أكثر أهمية أو قد تختفي تماماً. وقبل أن تعالج المشكلة ما تحتاج لأن تحددتها وتكتشف بالضبط ماهيتها وتقرر ما إن كانت تحتاج إلى حل فوري أو لاحق أو لا تحتاج إلى حل بالمرّة.

تمييز المشاكل

بعض المشاكل تظهر فجأة دون إنذار وتكون واضحة بما تتركه من آثار. وبعضها الآخر يتطور ببطء ويكون لها أثر دقيق لا يرى بوضوح. وأحياناً ما قد يبدو مشكلة وعليه فإننا يتبين فيما بعد أنه ليس بمشكلة وعليه فإننا بحاجة إلى أساليب نستطيع من خلالها أن نميز المشاكل المحتملة في أبكر وقت ممكن

دراسة حالة

بعد انقضاء عدة شهور من العمل على مشروع بناء
ينطوي على أعمال جديدة رئيسة رفض عدة موردين توريد مزيد
من المواد إلى أن يتم تسديد فواتيرهم السابقة. هناك موظف في
أحد الأقسام مسئول عن معالجة فواتير الموردين قبل أن تُدفع
إلى قسم المحاسبة لتسديدها. وعندما بدئ بتنفيذ مشروع البناء
هذا ازداد نصاب العمل بالنسبة لذلك الموظف بشكل كبير.
وبسبب إعطائه أولوية للفواتير الخاصة بتوريدات الإنتاج
الأساسية فقد أدى ذلك إلى اضطراب موردي البناء إلى الانتظار
فترة أطول مما هو معتاد لتسديد فواتيرهم. وفي النهاية أصبح
هناك طلبات متأخرة لشهرين ورد فعل الموردين على هذا التأخير
كان مفهوماً ومبرراً .

لقد سلط المثال السابق الضوء على كيفية تطور بعض
المشاكل. فالهدف هنا هو المعالجة الفاعلة للفواتير الخاصة
بالبضائع الموردة. وقد مر هذا الهدف بعدة مراحل - مرحلة الكمون
(بعد توريد البضائع ولكن قبل وصول الفاتورة) ومرحلة النشاط
(بعد وصول الفاتورة وقبل دفعها إلى الحسابات) ثم مرحلة الكمون

مرة ثانية (عندما تكون الفاتورة قد دفعت إلى الحسابات وقبل وصول الفاتورة التالية). وعلى نحو مماثل فإن المعوق أو السبب (نقص المصادر أو الفشل في معالجة الفواتير بفاعلية) مر بعدة مراحل. فقد كان يتطور على الرغم من الكمون عندما بدأت أعداد كبيرة من الفواتير تصل من موردي البناء. وأصبح فاعلاً (نشطاً) عندما حصل تأخر في معالجة فواتيرهم وعاد إلى الكمون مرة ثانية عندما تورط الموظف بالطلبات المتراكمة المتأخرة .

تمر جميع الأهداف والمعوقات بمراحل إلى حد ما. وتظهر المشكلة عندما يتقاطع هدف نشط مع معوق نشط أو فاعل. وهناك فترة زمنية كبيرة تفصل بين تطور الأهداف والمعوقات وبين اندحارها أو زوالها فمثلاً قد يتطور عدم رضا الموظف عن عمله على مدى شهور عديدة أو حتى على مدى سنوات قبل أن يختار تقديم استقالته. كما أن المبيعات السنوية المستهدفة تتحقق تدريجياً على مدى (٢١) شهراً رغم أنها قد تتعرض لتقلبات موسمية وشهرية. وكذلك قماشات فرامل السيارة تبقى فاعلة إلى أن يكون عدم تجاوب الفرامل هو السبب في حادث محتمل.

إذا استطعت أن تراقب تطور وزوال الأهداف والمعوقات

المحتملة فإنك تستطيع في أغلب الأحيان أن تتخذ إجراءات لمنع حدوث مشاكل أو تكون على الأقل مستعداً لمعالجتها فوراً حال وقوعها. ويشتمل التمييز الفاعل للمشاكل على معرفة الأماكن التي قد تحدث فيها ووضع أساليب محددة لمتابعتها واكتشافها. فمثلاً يمكنك مراقبة الأداء من اكتشاف أي خلل أو تقصير في تحقيق الأهداف والمعايير. كما أن ملاحظة الآخرين والاستماع لهم يساعد في اكتشاف التغيرات التي قد تعكس مشكلة كامنة. وكذلك تعمل المراجعة الدورية ومقارنة الأداء والسلوك الماضي بالوضع الحالي على تسليط الضوء على أية مؤشرات على التدهور في الأداء. ومن المهم هنا ألا تتسرع في الحكم على المشاكل الظاهرة وأسبابها المحتملة قبل أن تكون قد تثبت أكثر وحددت المشكلة بوضوح تام .

وأيضاً فإن تمييز الفرص المتاحة للتحسين يفيدك عند اتباع طريقة منظمة. اسأل نفسك إن كنت تستطيع أن تتخطى الأهداف الحالية أو إن كنت تستطيع أن تستغل المصادر على نحو أكثر فاعلية أو إن كان هناك أهداف جديدة لا بد من تحقيقها. ويمكنك أن تعرض نفس هذه الأسئلة على زملائك في العمل أو حتى على الزملاء في الأقسام الأخرى بحثاً عن فرص من ناحية الأداء واحتياجات الموظفين .

ثمة مجال رئيس لتحديد الأهداف الجديدة للمؤسسة يتمثل في السوق. ما الذي يحتاج إليه السوق وبإمكاننا أن نوفره؟ فأنت بذلك تنظر إلى مشاكل الآخرين التي يمكنك أن تحلها إما بتوفير منتج أو خدمة جديدة أو بتحسين المنتجات الموجودة. وأكثر الطرق مباشرة لتحديد احتياجات السوق هي من خلال الاتصال بالعملاء والمشتريين المحتملين ومحاولة التعرف على المشاكل التي تواجههم مع المنتج أو الخدمة الموجودة والأشياء التي يحتاجون إليها ويمكنك أن تحققها لهم في الخدمة أو المنتج الجديد.

عندما تحدد مشكلة أو فرصة ما فإنك تحتاج أيضاً لأن تحدد الموظفين الذين سيتحملون مسئوليتها. فإذا كانت المشكلة خارج نطاق مسئوليتك المباشرة فإنك تحتاج إلى إعلام صاحبها بها. صحيح أنه ربما يطلب منك أن تتعامل معها على أية حال ولكن صاحبها هو الذي يملك المعلومات أو المصادر اللازمة لإيجاد حل لها. وقد تحتاج إلى موافقة صاحبها لتنفيذ الحل الذي تراه لها.

تعريف المشاكل

إن أول مؤشر أو علامة على وجود مشكلة غالباً ما يكون عبارة عن تصور غير واضح بأن الأشياء ليست كما يجب أو أنها

يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه. ولكي تعالج مع المشكلة بشكل فاعل فإنك تحتاج إلى وصفها أو تحديدها كشيء يمكنك أن تتصرف إزاءه. وتتفاوت تعريفات المشكلة في تعقيدها غير أن وظيفتها الرئيسية هي توجيهك الوجهة الصحيحة للعمل على حل المشكلة. هذا ويساعد تعريف المشكلة على ما يلي :

- تحديد هدف ملموس لتحقيقه.
- التركيز على الجوانب المهمة للمشكلة.
- تقييم أهميتها وتعيين المصادر المناسبة لحلها.
- شرح المشكلة للآخرين الذين قد يكونون معنيين بها أو يمكنهم أو يساعدوا في حلها.
- إيجاد تلميحات أو إشارات تدل على حلول أو استراتيجيات محتملة.
- تحديد نوع المعلومات التي تطلبها.
- تحديد معايير لقياس الفاعلية المحتملة للحلول المختلفة.

تحتاج إلى معلومات كي تعرف بشكل فاعل. ويقدم الأسلوب المستخدم لاكتشاف المشكلة معلومات كافية للتوصل إلى تعريف أولي لها. فمثلاً إذا لاحظت في تقرير المبيعات الشهري

حدوث هبوط في جانب معين فذلك يخبرك بنوع المعلومات التي تحتاج إليها ويمكن البحث عنها. وغالباً ما تحتاج إلى إعادة تعريف للمشكلة مرات عديدة كلما تطور فهمك لها.

يمكننا عادة أن نعرف المشاكل المتعلقة بالصيانة والإنجاز بطرق مختلفة. ففي حالة مشاكل الصيانة حيث يتضمن الحل معرفة السبب يكون هناك تركيز أكثر على تحديد الأسباب المحتملة. أما في حالة المشاكل المتعلقة بالإنجاز حيث يكون هناك العديد من الحلول المحتملة فإنك تحتاج إلى تعريف يوسع مجال البحث عن حلول. بمعنى أن تعريف مشاكل الصيانة عملية تحليلية محددة بينما تعريف مشاكل الإنجاز عملية أكثر إبداعية وتوسعاً.

مشاكل الصيانة

يشمل تعريف مشاكل الصيانة تحديد وتسجيل جميع نواحي الانحراف عن المعيار التي يمكنك أن تنطلق منها لتحديد الأسباب المحتملة لها. وقد يكون تعريفك الأولي للمشكلة على النحو التالي "ارتفع معدل الفشل في تسديد الديون بمقدار ٥٪ في الشهر الماضي". إن هذا النوع من التعريف لا يفيد كثيراً في تحديد السبب لتلك المشكلة (في هذه الحالة الارتفاع في معدل الدين) ولكن يشكل

نقطة انطلاق لوضع وصف مفصل لها .

ومن الأساليب المستخدمة في تعريف مشاكل الصيانة أسلوب كبنر - تريجو (Tregoe Approach - Kepner) الذي يساعد في إجراء تحليل منظم وتحديد لجميع الظروف المحيطة بالمشكلة. وينطوي هذا الأسلوب على مجموعة من الأسئلة مثل :

- ☐ ما هي المشكلة ؟
- ☐ ما هي اللامشكلة ؟
- ☐ أين المشكلة ؟
- ☐ أين اللامشكلة ؟
- ☐ ما هي السمات المميزة لها ؟
- ☐ ماذا/ومن تعني المشكلة ؟
- ☐ ماذا/ومن لا تعنيه المشكلة ؟
- ☐ متى حدثت/تحدث المشكلة ؟
- ☐ متى لا تحدث ؟
- ☐ ما الذي يبقى ثابتاً على حاله عندما تحدث المشكلة ؟
- ☐ ما الذي يختلف عندما تحدث المشكلة ؟