الحل المنظومي
للمشكلات المعقدة
Systemic Complex Problems Solving

Systemic Root Cause Analysis - SRCA
التحليل المنظومي للأسباب الجذرية

ردمك
978-603-04-4938-5
رقم الإيداع
1444/7150

الطبعة الأولى

متاحة للتوزيع مجاناً
لنشر المعرفة

المؤلف و مطور النموذج
م. محمد بن عبدالله البوزيد

نموذج من تطوير المؤلف

الحل المنظومي للمشكلات المعقدة

التحليل المنظومي للأسباب الجذرية SRCA

الطبعة الأولى

كتبه :

م . محمد بن عبدالله البوزيد

المؤلف
م . محمد بن عبد الله البوزيد

بريد ألكتروني
info@kanzae.com - info@smkanz.com

الموقع الالكتروني
www.kanzae.com - www.smkanz.com

الناشر
المؤلف

الطبعة
الأولى

يمنع النسخ أو التصوير أو النقل أو النشر في موقع الشبكة الالكترونية أو الاقتباس من هذا الكتاب إلا بإذن خطي من الناشر (تحت طائلة الملاحقة القانونية)

ردمك
978-603-04-4938-5
رقم الإيداع
1444/7150

الإهداء

أُهدي هذا الكِتاب إلى والدي
الغالي وإلى والدتي الغالية أمدّ الله في
عُمرِهما
ورزقهُما الصحة والعافية ومتَّعنا
ببقائهُما
كما أهديه إلى زوجتي والتي تحملت
انشغالي بإعداد مادة هذا الكتاب .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تقديم

جميع المنظمات و الأفراد لديهم مشكلات من نوع ما . لكن المشكلة الأكبر في الواقع هي أن أغلبهم لا يدركون وجود هذه المشكلات و بالتالي لا يتخذون أي إجراء تصحيحي تجاه حلها !

قبول الوضع الحالي و مستويات الأداء الحالية و عدم وجود رغبة في ما هو أفضل يعمل كالمخدر لقادة المنظمات و مدرائها و للأفراد ظناً منهم بأنه لا يوجد ما هو أفضل من ما كان !

حتى و إن قمت بحل مشاكلك فاعلم أن حلولك ليست هي أفضل حلول بل هي فقط ما تعودت عمله عندما تحدث مشكلة . فهل تسأل نفسك عادة إن كانت حلولك هي الأفضل أم انك تترك الأمر لما اعتدت عمله؟

في الواقع هناك قناعة سلبية تسيطر على الكثيرين و قد حان الوقت لاستبدالها بقناعات إيجابية أفضل تساعدك سواء كمنظمة أو كفرد لمضاعفة قدراتك و إنتاجيتك و تحقق أهداف أفضل سواء مادية أو معنوية . يقدم لك هذا الكتاب منهجية رائعة تمكنك من تشخيص منظمتك و نفسك لتتعرف على فرص تحسين الأداء و التخلص من المشكلات باستثمارها بذكاء لتحقق لك أكبر فائدة ممكنة .

هذا الكتاب يقدم لنموذج مطور للمؤلف لحل المشكلات المعقدة بعنوان "التحليل المنظومي للأسباب الجذرية **Systemic Root Cause Analysis - SRCA**" و له تطبيقات متقدمة في جميع المجالات سواء على المستوى الشخصي أو في الأعمال دون استثناء . فإن وجدت لغة الكتابة أحياناً تأخذ منحى علمي فلأهمية الجانب العلمي في الطرح و الذي يهم المختصين . في الطبعة الأولى سأتحدث عن ما يشبه التقديم بشئ من التفصيل و أترك التفاصيل تأتي تباعاً في الطبعات التالية إن شاء الله تعالى .

يقضي القياديون و المدراء و المهنيون جل أوقاتهم في حل المشكلات التي تواجه أعمالهم اليومية سواء في القطاعات الربحية أو غير الربحية . دورهم هو حل هذه المشكلات كي تتمكن المنظمة من ممارسة دورها الذي وجدت من أجله . فهل نجحت تلك الجهود في توفير حلول دائمة لمشاكلها؟

في الواقع أن أغلب الحلول المتبعة في منظماتنا حلول رائعة لكن لمشاكل أخرى غير مشاكلها الحقيقية ! فهل يعقل هذا؟!

قبل أن ندخل في التفاصيل و إثبات أو تفنيد هذه المقولة لنتفق على الأساسيات كي نستطيع أن نجعل هذا الكتاب قيمة مضافة لك و لمنظمتك. فبدون هذه الأسس لن يحقق ما سيتناوله هذا الكتاب الفائدة التي أسعى لتحقيقها لك ناهيك عن إحداث تغيير إيجابي في كيف تقوم بحل المشكلات.

أحد الأسس التي أحرص دائما على التأكد من وجودها قبل طرح طرق التفكير المختلفة التي عادة تتناولها كتبي في تطبيقات التفكير المنظومي المتقدمة هو النماذج العقلية للقارئ. فمن يحمل نموذج عقلي مثل "لا يوجد طرق أفضل للعمل" سيرفض الانصات لما هو جديد أو مختلف و بالتالي لن يحقق أي فائدة و لن يكون هناك تعلم و يصبح القارئ كالحجرة الصماء إذا غمسته في ماء لن يمتص منه شيء و لن يستفيد منه. أما إذا كان نموذجك العقلي هو "دائماً هناك طرق أفضل للقيام بالعمل" فإنك ستتقبل ما هو جديد و مختلف و تصبح كالاسفنجه تمتص الماء من حولها و تستفيد منه. فهل أنت حجرة صماء أم اسفنجة؟ طبعاً أغلب الناس يعتقدون أنهم اسفنجة! رحلتك خلال هذا الكتاب ستوضح لك الحقيقة!

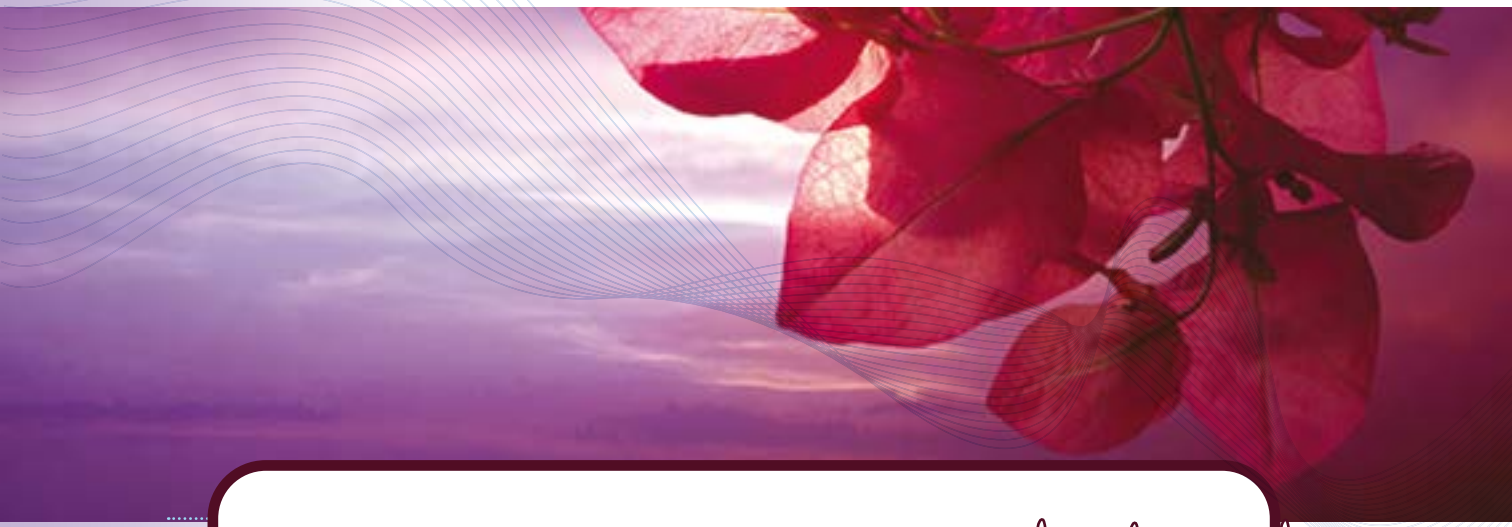
هذا الكتاب يتناول نموذج من تطوير المؤلف قام بتصميمه بهدف توفير منهجية قوية لتمكين القياديين و المدراء و المهنيين من حل المشكلات "المعقدة" و التي تحدث بشكل يومي في جميع المنظمات و توفير حلول "دائمة" بدلاً من الحلول "المؤقته" التي عادة تستخدم.
النموذج المطور هو عبارة عن دمج لطرق حل المشكلات المستخدمة في كبرى الشركات و الذي يعرف باسم "تحليل الأسباب الجذرية **Root Cause Analysis- RCA**" مع طرق "التفكير المنظومي **Sys-**

 ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تقديم

tems Thinking" المتقدمة حيث تبين لي بأن طرق تحليل الأسباب الجذرية **RCA** لا تنجح في حل المشكلات المعقدة "**Complex Problems**" لكنها مناسبة لحل المشكلات البسيطة "**Sim-ple Problems**" بالرغم من استخدامها و بكثافة لحل المشكلات المعقدة في شركاتنا الكبرى لحل مشكلاتها سواء الإدارية أو في حوادث السلامة و الصحة المهنية أو الصيانة أو الاعتمادية "**Reli-ability**" مما يتسبب في تكرار حدوث المشاكل و الاعطالات و الحوادث و وقوع كوارث تسمى "نتائج غير مرغوبة" "**Undesirable Outcomes**" فتزداد الخسائر و تُزهق الأرواح و تتعطل الأعمال و المنشآت عن العمل دون إدراك من أصحاب الشأن بسبب وجود تأخر "**Delay**" في وقت ظهور هذه الكوارث عن وقت عمل الإصلاحات المعتادة. مما يعني أن الحلول كانت "مؤقتة" و تزيد الطين بلة و تُدخل المنظمة في نموذج خطر و هو "الاصلاحات السريعة" "**Quick Fixes**" أو ما يعرف أيضا بـ "الاصلاحات الفاشلة" "**Fixes that Fail**" و هو أحد نماذج التفكير المنظومي الذي تناوله المؤلف في كتابه الأول "فكر بطريقة مختلفة" أول كتاب عربي في التفكير المنظومي و التفكير بطريقة للين. فهل انت جاهزللتعرف على النموذج المطور لحل المشكلات المعقدة؟

المهندس : محمد بن عبدالله البوزيد
مستشار تطوير أداء و قيادات
مفكر منظومي و أخصائي مسار عمل
محقق معتمد بمنهجية **RCA** و مطور نموذج **SRCA**
ps@kanzae.com
twitter: @mohammadbuzaid
+966549927320



إهداء إلى

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مُقدِّمة المؤلف

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبة أجميعن. أحمد الله المنان أن وفقني إلى بناء نموذج العمل المطور "التحليل المنظومي للأسباب الجذرية - **Systemic Root Cause Analysis SRCA**" و الذي هو أحد تطبيقات منهجية "التفكير المنظومي **Systems Thinking**" المتقدمة حيث كان هناك تطبيقات أخرى لي في مجالات القيادة و الإدارة و في مجالات الصيانة و ريادة الأعمال و المنشآت الصغيرة و مجالات أخرى قادمة بإذن الله تعالى كي تعم الفائدة من طرق التفكير الحديثة هذه و تتضاعف مخرجات جميع المنظمات في جميع الأعمال سواء الربحية أو غير الربحية.

و بما أننا نتحدث عن إعادة تعريف و فهم الكثير من المفاهيم القديمة في مجالات القيادة و الإدارة و فيما يخص حل المشكلات فمهم أن نبدأ بشرح طرق التفكير المختلفة التي بنيت عليها هذا الفهم المختلف فالمهم هو أن يتحقق "فهم" صحيح للأساسيات بحيث يمكنك تطبيقها و الاستفادة منها حتى في حال حصول متغيرات.

إن تطبيق الأنظمة دون "فهم" صحيح للأساسيات يسبب نجاحات مزيفة على المدى القريب يتسبب في فشل وخسائر و كوارث على المدى البعيد.

لذا سأعطي لجانب الفهم حقه من

تطبيق الأنظمة دون فهم صحيح لروحها ينتج نجاحات مزيفة على المدى القصير و يتسبب في فشل و خسائر و كوارث على المدى البعيد.

الشرح في هذا الكتاب إن شاء الله تعالى .

إن الفرق في هذا النموذج عن النماذج الأخرى هو اتباع منهجية التفكير المنظومي في جميع خطوات حل المشكلات. لذا سنبدأ بشرح للتفكير المنظومي قبل الحديث عن أدوات حل المشكلات.

أصف منهجية التفكير المنظومي بأنها لا تعتمد على السياق **"Content-free"** فليس شرطاً أن تتوفر لديك خبرة أو معرفة تفصيلية مسبقة في مجال تطبيق المنهجية كي تنجح في التطبيق و إنما تتم عملية التعلم أثناء تطبيق المنهجية!

لذا تجدني كمستشار قادر على تطبيق منهجية التفكير المنظومي في مجالات لا أفهمهما كما حصل عندما طبقتها في المجال الطبي و تحديداً الصيدليات بالرغم أن تخصصي هو هندسة ميكانيكية و عملت كمهندس صيانة و مشاريع في شركة أرامكو السعودية. بل و عندما تعلمت هذه المنهجية مع شركة استشارية لتطبيقها في شركة أرامكو السعودية حرص المستشار أن يختار فريق العمل بسمات شخصية كقوة الشخصية و السمعة الجيدة و ثقة الآخرين فيهم و أن يكونوا منجزين و يثق بهم باقي الموظفين و لم يكن التخصص عامل اختيار. لذا كان فريق العمل مكون من أفضل الموظفين في المنظمة الذين تنطبق عليهم السمات الشخصية هذه. لكن عندما بدأنا في التطبيق تم توزيعنا في المجال الذي فهمنا و خبرتنا فيه أقل من غيره

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أو لا نفهم فيه شئ! مما استفزنا جميعاً لعدم فهمنا وقتها عن السبب وراء هذا التوزيع في التخصصات و قابلنا هذا التوزيع بالرفض الشديد في البداية! أبعد سنوات الخبرة و التميز في الأداء في تخصصاتنا نعمل في مجالات لا نفهم فيها شئ؟! وضح لنا المستشار السبب بأنه لو طبقنا منهجية التفكير المنظومي في تخصصاتنا لما استطعنا تطبيق المنهجية بالشكل الكامل لأننا سنعتمد على خبراتنا و لن نعطي أنفسنا فرصة التفكير في معرفة الواقع بمعزل عن خبراتنا السابقة و بالتالي لن نبذل جهد للبحث عن الإجابة

ماذا على أسئلة مثل ماذا و لماذا و كيف و لن نتوقف عند التفاصيل لنقيمها فكل شئ بالنسبة لنا مسلم به و هو خبراتنا السابقة و نعتقد أنها صحيحة و الأفضل فنحن

لماذا وقتها كنا نحمل طرق التفكير التي تعلمناها في الجامعات و من خبرات عملنا لسنوات في كبرى الشركات.

بالنسبة لي كان تخصصي هندسة ميكانيكية و مهندس صيانة خطوط أنابيب بترول و غاز و منتجات و كان المجال الذي لا أفهمه و لا أعرف عنه شئ أكثر من غيره هو تخصص الأجهزة الدقيقة و الكهرباء و قد وضعني المستشار للعمل في مسار العمل في مجال وحدات التحكم عن بعد **Remote**

فن التعلم

Termials Units و هي التي تقوم بتشغيل نظام التحكم في شبكة النفط و الغاز و المنتجات عن بعد من خلال أنظمة حاسوبية متطورة و أنظمة اتصالات

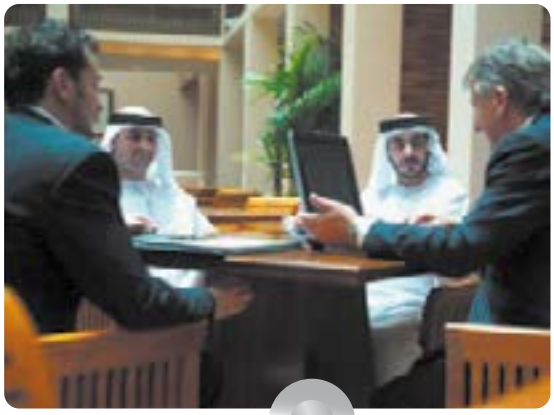
متعددة سلكية و لاسلكية لم أتخيل أن أتعامل معها في حياتي كونها بعيدة كل البعد عن تخصصي في الهندسة الميكانيكية و لا أفهم فيها شيء. لقد كان المجال بالنسبة لي جديد بالكامل خضت التجربة و تعلمت التفاصيل و سألت الفنيين و المهندسين عن التفاصيل دون حرج أو تردد فهذا ليس تخصصي و لم يكن هناك ما يدعو للحرج أن أسأل الفنيين و الغير مهندسين عن تفاصيل العمل فهم يعرفون أن هذا ليس مجالي و يعلمون أنني قوي في تخصصي في الهندسة الميكانيكية.

تفادى الوقوع في مطب الخبرة!

لذا ستجدني أقدم دورات و استشارات في تطبيقات طرق التفكير المنظومي المتقدمة في مجالات بعيدة كل البعد عن تخصصي فالتحليل المنظومي لحل المشكلات المعقدة منهجية تفكير لحل المشكلات و و عندما أصل إلى مرحلة الحاجة للمختصين أعرف بالتحديد ماذا أريد منهم ليكون تركيزي على المنهجية و أعمل مع المتخصصين في كل مجال في تطبيق جميع مراحل المنهجية دون تحيز مسبق لدي لحلول أو مقترحات فهذا يتنافى و أهداف تطبيق المنهجية .

طرق تفكير مختلفة!

في بداية العمل ضمن الفريق الاستشاري لتطبيق منهجية التفكير المنظومي الشامل كانت الأفكار التي يطرحها علينا المُستشار غريبة وغير مقبولة لنا بحسب خبراتنا السابقة . لقد كانت طريقة التفكير تلك عكس ما كنا نعرفه عن طرق الإدارة والعمل التي تعودنا عليها . إنَّ تفهّم منهجية التفكير المنظومي الشامل يتطلب تغييراً في طريقة التفكير وليس مجرد معرفة و تطبيق لخطوات عمل مكتوبة كما هو الحال في غيره من البرامج . ونظراً لأن هذا الفكر جديد على منظماتنا وإدارييننا وعلى غير الإداريين أيضاً لم تكن مهمة المُستشار سهلة في تغيير نمط التفكير لدينا ، فبذل الكثير من الجهد والوقت إلى أن استطاع إيصالنا إلى مرحلة أصبحنا فيها قادرين على استيعاب طريقة التفكير هذه ومن ثم تطبيقها على أرض الواقع لتبدأ مسيرة العمل الميداني الشاق والذي كانت نتائجه كبيرة جداً سواء من حيث الرفع من جودة العمل أو خفض التكاليف أو تحقيق السلامة المهنية و تفادي الأعطال و



بداية التغيير تكون بالعمل على مستوى التفكير و القناعات و أن يكون لدينا تقبل فكرة أن هناك طرق أفضل للعمل .

توقف الانتاج و منع الخسائر و استثمار الموارد بذكاء .

فوائد التفكير بشكل منظومي تظهر مباشرة عليك و على شخصيتك حيث ستجد أنك تتصرف بشكل أكثر حكمة و أكثر فاعلية و ذكاء و تحقق نتائج أكبر في وقت و بجهد أقل بكثير .

شاحن الجوال؟

لتسهيل الفكرة سنأخذ مثال بسيط ربما حدث معك كما حدث معي .

لو كنت تنتظر اتصالاً مهماً على جوالك و رأيت أن

الهدف

بطارية الجوال تحتاج إلى شحن فطلبت من أحد أفراد أسرتك أن يُحضر لك الشاحن كي تقوم بشحن جوالك كي لا تفوتك المكالمة المهمه فناديت : يا فلانة أحضري شاحن الجوال بسرعة !

بينما أنت تنتظر وصول الشاحن انشغلت في أمر ما و بعد فترة تذكرت الاتصال و الشاحن لترى أن الشاحن بجانبك . لكنك أيضا رأيت أن الجوال مغلق لأن البطارية قد فرغت و فاتتك المكالمة المهمة التي كنت تنتظرها ! فهل تم تحقيق الهدف هنا من طلب الشاحن بالرغم من تنفيذه؟

هل حدث خطأ ما هنا؟

و من هو المخطئ ؟ أنت أم من أحضر الشاحن أم المتصل ؟ !

فكر

إن إجاباتك تعكس طريقة تفكيرك "الحالية" .

تُرى ما الذي سيحدث لو طبقنا طرق التفكير المنظومي في هذا الموقف البسيط ؟ كيف ستسير

الأمور؟

أحد الاحتمالات هو أن تُفكر أنت بطريقة منظومية فبدلاً من أن تطلب من شخص احضار الشاحن فقط تطلب منه أن يُحضر الشاحن و تبين له بأن يقوم بشبكه في مصدر كهربائي و وصله بالجوال و التأكد بأن عملية الشحن قد بدأت بنجاح .

احتمال آخر هو أن يفكر من أحضر الشاحن بشكل منظومي فيُدرك أن هدفك من طلبك للشاحن هو شحن جوالك و ليس فقط إحضار الشاحن . فيقوم بشبك الشاحن بالمصدر الكهربائي وبالجوال و التأكد بأن عملية الشحن قد بدأت بنجاح حتى و إن لم تبين له ذلك .

هذا مثال بسيط جداً على أحد تطبيقات التفكير المنظومي البسيطة و هو التركيز على الهدف من أي عمل نقوم به بتوضيح "لماذا" نقوم بتلك المهمة . و يتحقق هذا بوجود فهم واضح للنظام بالكامل من البداية للنهاية و معرفة بالمخرجات المطلوبة من النظام ككل و عدم الاقتصار

فكر في الهدف من العمل !

على مجرد القيام بالعمل دون تفكير و اعتبار إن كان هذا العمل سيحقق الهدف منه أم لا .

ستجد ضمن هذا الكتاب أمثلة أخرى واقعية تساعدك في تفادي الوقوع في المشكلات بدلاً من الركض وراء حلها بعد أن تحدث . فأغلب مشاكلنا يمكن تفاديها إن غيرنا طرق تفكيرنا . و بدلاً من خلق مشكلة مع كل حل نقوم به نحرص أن تكون حلولنا سليمة و دائمة و لا توقعنا في مشاكل أخرى . هذا التغيير في التفكير سينعكس إيجاباً على أدائنا كأفراد و كمنظمات .

سأشارككم في هذا الكتاب إن شاء الله تجربتي في إدارة مشروع كبير بشكل أكثر فاعلية فبعد أن كان

في إدارة المشاريع

مهندس المشروع السابق يعمل عشر ساعات يومياً للقيام بمهامه كمهندس للمشروع استطعت أن أقوم بمهام نفس المنصب في فترة تصل إلى دقائق معدودة مع تحقيق نتائج أفضل بكثير بسبب اتباعي لطرق تفكير مختلفة .

قد يبدوا الأمر مبالغ فيه لكن ستتضح لك الصورة عندما أسرد لك بعض قمت بتغييره في كيف يتم العمل في المشروع .

على المستوى المؤسسي فإن تطبيقات التفكير المنظومي الشامل كثيرة لتحقق زيادة في الإنتاجية والربحية والفاعلية و تقليل في التكاليف وارتفاع في جودة العمل و رفع مستوى الصحة و السلامة فيها وتحقيق ولاء الموظفين والرفع من معنوياتهم و تحقيق الاستدامة .

عندما تكتسب مهارات التفكير المنظومي فإنك ستكتشف طرق اذكى للقيام بأي عمل و حل أي مشكلة و تفادي الوقوع فيها مرة أخرى .

و على المستوى الأسري تختفي الكثير من المشكلات و التي في الواقع هي أعراض لمشكلات لم تُعرف و لم تُحل و تتسبب في خلافات و مشاكل أسرية كان بالإمكان تفاديها لو تغيرت طرق التفكير لدى جميع أو أحد الأطراف .

إن تطبيق طرق التفكير المنظومي ممكن في دائرة سيطرتك أنت و ضمن صلاحياتك المحدودة أيا كان

ركز في دائرة سيطرتك

موقعك و صلاحياتك في السلم الإداري فطرق التفكير المنظومي ستساهم بشكل كبير في تنظيم مهامك و مهام فريق عملك و ستجد أنك تنهي المهام الموكلة لك في وقت أقصر و بجهد أقل بكثير مما سيمكنك من التميز على المستوى الشخصي و المؤسسي .

أما ما هو خارج دائرة سيطرتك فيخضع لقرار صاحب الصلاحيات .

ليس المقصود بالتطوير هنا استخدام الحاسوب في إتمام العمليات و إنما المقصود هو التركيز على تطوير النظام ككل بحيث تتفادى الوقوع في المشكلات . أما ادخال الحاسب الآلي لأتمتت خطوات العمل فياتي في آخر مرحلة من مراحل تطوير النظام و بعد تنظيفه من جميع أنواع الهدر و اكساب العاملين و المدراء مهارات التفكير المنظومي على عكس ما يعتقده البعض من أن التطوير فقط يعني

صمم أنظمة بلا مشاكل

تحول خطوات العمل الحالية إلى موقع الكتروني أو تطبيق ! فتحويل خطوات العمل إلى تطبيق أو موقع دون التخلص من الهدر ما هي إلا طريقة لزيادة الهدر و تكرار الأخطاء أسرع !

يشمل هذا الكتاب بعض جوانب التفكير المنظومي و تطبيقاته في حل المشكلات و هناك الكثير مما لن يتناوله الكتاب و سيتم تناولها في كتب أخرى قادمة إن شاء الله و تناول الجوانب التطبيقية خلال تقديم الاستشارات و في التدريب فالتعلم شئ مستمر و لكل حالة ضروفها و متغيراتها و حل مشاكلها يجب أن يُبنى على فهم للواقع الحالي و ليس نسخ حلول قديمة و استخدامها لمشاكل جديدة كما يعمل الكثيرون .

الفهرس

الفصل الأول

فهم المشكلة

لماذا تتكرر المشكلات؟ 22

ثعابين الهند و البطالة

ما هي المشكلة 24

حلول الأمس لا تصلح لمشاكل اليوم 25

التفكير المنظومي و المشكلات 26

الحلول الضارة 28

حل مشكلة تسبب في مشكلة أكبر 30

الاستثمار في حل المشكلات 32

أخلاقيات العمل 32

الفصل الثاني

التحليل المنظومي للأسباب الجذرية

Smart Root Cause Analysis - SRCA

حلول الأمس لا تصلح لمشاكل اليوم 37

المشكلات المعقدة 37

الأسباب الجذرية 39

السلسلة السببية/التفكير المنظومي 40

المسار الرباعي في القيادة 42

سلوك البشر 42

التحكم و السيطرة 46

القيادة بالذكاء العاطفي 47

النزاهة 47

مؤشرات الأداء المضروبة 50

مشكلة أم عرض؟ 54

الفصل الثالث

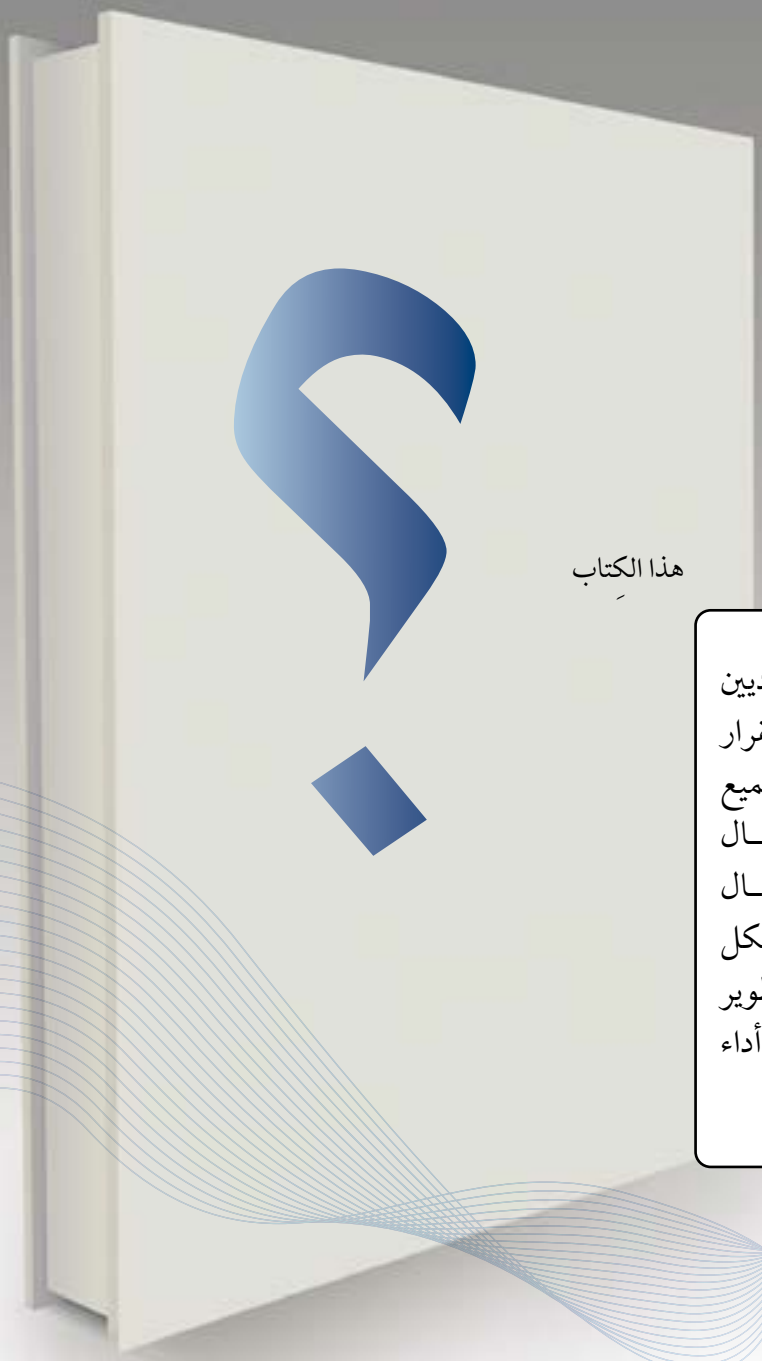
مستويات المشكلات 63
أسباب التعامل مع الأعراض على أنها المشاكل 64
الحلول السريعة 64
الحلول الدائمة 64
أول خطوة في التعامل مع المشكلات هي فهمها 65
البيئات اللومية 67

الفصل الرابع

البيانات 71
جودة البيانات 73
افهم المشكلة كنظام 74
الصيانة 75
دقة البيانات 76
البيانات الشاذة تفصح عن نفسها 78
الصيانة الوقائية 82
النماذج العقلية للقياديين 87

الفصل الخامس

استثمار المشكلات 90
اكتشف مشاكلك 91
فن تحليل البيانات 91
أحيانا لا تتوفر بيانات مفيدة فما الحل؟ 92
تعلم لغة الأنظمة 93



لِمَن هذا الكِتاب ؟

هذا الكتاب للقياديين و المدراءَ وصُنّاع القرار في المُنظمات بجميع أنواعها ولرجال وسيدات الأعمال وللمربين والآباء ولكل من يرغب في تطوير أدائه الشخصي أو أداء مُنظمته .

الفصل الأول

فهم المشكلة

عندما تحدث مشكلة فمن الخطأ أن تفكر في حلها ! ركز على فهم المشكلة و ستجد أن الحل سهل للغاية .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

لماذا تتكرر المشكلات؟

متى آخر مرة مرت عليك مشكلة فريدة من نوعها؟

في الغالب أن مشاكلنا سواء الشخصية أو في الأعمال سواء كانت المشاكل تقنية أو إدارية أو في مجال السلامة المهنية أو غيرها فإنها مشاكل سبق أن حدثت و قمنا بحلها. فإذا كنا قد قمنا بحلها فلماذا إذاً تحدث مرة أخرى؟! أليس هذا مؤشر على أن ما قمنا به من حلول في المرات السابقة كانت حلول مؤقته و غير دائمة لتلك المشكلة؟ في الواقع أن موضوع حل المشكلات موضوع مهم و خطير في نفس الوقت و فيه من الفائدة الشيء الكثير. ماذا لو تمكنا من حل جميع مشاكلنا مرة واحدة فقط و لم تتكرر؟ كم من الخسائر سنتفادى سواء في الأموال أو الأرواح أو الممتلكات. نموذج "التحليل المنظومي للأسباب الجذرية **Systemic Root Cause Analysis - SRCA**" سيساعدك في حل اي مشكلة بشكل دائم و ذكي.

ثعابين الهند!

كانت الثعابين في الهند تمثل مشكلة بسبب كثرتها. كحل لهذه المشكلة الخطيرة قررت الحكومة وضع جائزة مبلغ مالي لكل من يصطاد ثعباناً و يسلمه للجهة الحكومية المختصة. كان الهدف من هذا الحل هو السيطرة على العدد الكبير من الثعابين و الذي كان يهدد حياة الناس. بالفعل قام الناس باصطياد الثعابين و تسليمها للحكومة و حصلوا على المال مقابل ذلك. بعد فترة من الزمن اكتشفت الحكومة بأن المواطنين أصبحوا يربون الثعابين في منازلهم بهدف الحصول على المال من الحكومة مقابل

الحلول العشوائية للمشكلات تزيد الطين بله و تزيد المشكلة بدلاً من حلها. فلا بد من توفر فهم لسلوك الأنظمة كي لا تتحول الحلول إلى كوارث.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تلك الثعابين فأصبح هناك سوق للثعابين لهذا الهدف!

عندما علمت الحكومة بسوق الثعابين هذا قررت إلغاء نظام المكافئات! و بناء عليه قام المواطنون بإخراج الثعابين من منازلهم فلم يعد هناك عائد مالي يُرجى من تربيتها فأصبحت الثعابين خارج السيطرة و انتشرت في أماكن مخفية خارج منازل من ربوها للتكسب منها!

لقد تسبب الحل الذي اتخذته الحكومة بصرف مكافآت في زيادة حجم المشكلة حيث زاد عدد الثعابين خارج السيطرة و خطرها بشكل كبير.

إذا بعض الحلول تزيد الطين بلة بالرغم من الميزانيات الكبيرة التي تخصص لها.

ألا تذكرك مشكلة الثعابين في الهند بمشاكل مشابهة تحدث عندنا؟ مشكلة البطالة مثلاً! و هي متكررة بشكل كبير جدا في جميع المجالات كالصناعة و الصيانة و المشاريع و الصحة و السلامة المهنية و التجارية و السلوكية و غيرها.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

ما هي المشكلة؟

في البداية لنتفق على معنى كلمة "مشكلة". في سياق حديثنا هنا فإن المقصود بالمشكلة من وجهة نظري هو "الحالة التي يكون فيها الوضع المطلوب أفضل من الوضع الحالي". و هذا ينطبق في حال كان ما يحصل أقل من الوضع الطبيعي و هو المعنى التقليدي للمشكلة. لكن ايضا كلمة مشكلة تستخدم في حال كان لدينا رغبة في تحسين الوضع الحالي و الذي قد يكون وضعاً طبيعيا. بهذا التعريف نجعله من الممكن استخدام جميع أدوات حل المشكلات في عمل التحسينات كذلك.

فكما أننا نستخدم

أدوات حل المشكلات لتصحيح الاخفاقات فإنه يمكننا أيضا استخدام نفس الأدوات للتعرف على أسباب تحقيق نظام ما نجاحاً سواء في مجال الأعمال أو غيره بل و حتى على الأفراد لنتعرف على كيف نجحوا لنتمكن من الاستفادة من تجاربهم و نعرف الفرق الذي صنع الفرق كي ننجح كما نجحوا و نتميز.

قبل

التفكير في حل أي مشكلة تريث و ضع من ضمن أهدافك بأن تستثمر هذه الفرصة لتتعلم كيف و لماذا حدثت المشكلة كي تعمل على تفادي تكرارها مرة أخرى. فعندما تحل المشكلة دون دراستها فقد تفوتك فرص ذهبية للتعلم!

هناك فرص تعلم فريدة لا تتاح إلا في أوقات حدوث المشكلات فاستفد من فرص حدوث المشاكل لتتعرف على كيف و لماذا حدثت المشكلة لتتفادى تكرارها!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

إن حل مشكلة ما يتطلب معرفة أكثر من مجرد التخصص و الخبرة في المجال. فهناك عوامل بيئية و اجتماعية و قيم و قناعات و تقاليد لكل مجتمع تؤثر في حدوث المشكلة و أسبابها و فهمها له أثر كبير على جودة الحلول. يتبع البعض طريقة النسخ و اللصق لمشاكل و حلول حدثت في مجتمعات و بيئات مختلفة و استخدامها لحل مشاكل مجتمع و بيئة مختلفة مما يزيد الطين بلة! حتى و إن كان هناك تشابه بين المشكلات فلا يمكن أن تنجح هذه الحلول الجاهزة في بيئتك كنجاحها في الأماكن التي صُمِّمت لها. فلكل بيئة خصوصيتها المميزة لها والخاصة بها ولها قيمها ومعتقداتها وتقاليدها و بيئتها التي تعكس قيم ومعتقدات وتقاليد المجتمع التي هي جزء منه.

قبل حل أي مشكلة يجب فهمها جيدا و فهم النظام الذي حدثت فيه و الأنظمة الأخرى التي تؤثر عليها!

حلول الأمس لا تصلح لمشاكل اليوم!

يعول الكثيرون على الخبرات الطويلة كمؤشر على قدرة الشخص على حل المشكلات فهل هذه القناعة صحيحة؟ لنتناول الموضوع بشئ من التفصيل كي نصل إلى فهم أدق للواقع و لكي نصل إلى قرار إن كانت الخبرات السابقة تساعد في حل المشكلات أم أنها ستزيدها!

هل الخبرات مفيدة؟

الخبرة هي عبارة عن مخزون من مشاكل و حلول حدثت في الماضي و يستخدمها صاحب الخبرة كأرشيف يرجع له كلما مرت عليه مشكلة مشابهة لمشكلة سابقه في هذا الأرشيف فيستدعي من ذاكرته الحلول التي استخدمت قبل سنوات مضت و يقوم باستخدامها لحل مشكلة حدثت اليوم! فهل تجدي هذه الطريقة في توفير حلول حقيقية لمشاكل اليوم؟ أعلم أن هذا الطرح قد يزعج البعض لكن هذه أمانة علمية و نحن محاسبون أمام الله عن أدائها فكثيرا من الكوارث التي تحدث اليوم هي نتيجة طرق تفكير قد تضر أكثر من ما تنفع بحجة الخبرة! نعم الخبرة مفيدة إن اصبح لدينا استعداد للتفكير بطريقة مختلفة تناسب الوضع الحالي.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

هناك متغيرات تحدث باستمرار سواء في النظام الذي وقعت فيه المشكلة أو في الأنظمة الأخرى المؤثرة عليه . هذا ما تنص عليه نظرية الأنظمة المفتوحة **Open Systems Theory** و التي تناولناها بالتفصيل في كتاب فكر بطريقة مختلفة و سنتطرق لها هنا ايضا . فأنت من تجعل خبرتك مفيدة في حل المشكلات الحالية و أنت من تجعلها ضارة و بحسب طريقة تفكيرك .

التفكير المنظومي و المشكلات

تؤثر طرق التفكير التي نتبعها على كيف نتصرف و كيف نقوم بحل المشكلات . هناك طرق تفكير متقدمة تختلف بشكل كبير عن طرق التفكير التقليدية . تساعدنا طرق التفكير هذه في رؤية المشكلات من زوايا مختلفة بحيث نكون أكثر قدرة على فهم الواقع الذي حدثت فيه المشكلة و نفهمه بشكل أكثر دقة . مرحلة الفهم هذه يجب أن لا يتخللها أي تفكير في الحل . فالحل هو آخر مرحلة و في الواقع أبسطها أيضا فأغلب الناس لديهم قدرة على حل مشاكلهم إذا فهموها . توفر طرق التفكير المنظومي منهجية متقدمة لتحقيق هذا الفهم .

التغييرفي طرق التفكير

من خلال تبني منهجية التفكيرالمنظومي في حل المشكلات ستنقلك من مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على الآراء الشخصية و العواطف إلى مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات بحيث يتم تحييد الآراء الشخصية و التي تتأثر عادة بخبرات سابقة في حل مشكلات مشابهة .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

البعد الزمني مهم

كثيرا ما يُهمل عامل الزمن في فهم و تحليل المشكلات. أحياناً لا تظهر أعـراض المشكلة في نفس وقـت حـدوث أسبابها فهناك مدة زمنية بين الأسباب و الأعراض التي تنتج عنها. كما حصل في مشكلة الثعابين في الهند. فقد كان هنا فرق زمني بين اتخاذ قرار مبادرة المكافئات لتسليم الثعابين للحكومة و بين زيادة عدد الثعابين خارج السيطرة بعد إلغاء المكافآت مما يجعل فهم العلاقة بين الأسباب و الأعراض أصعب.

ففي وقت إطلاق مبادرة المكافئات لم تكن المشكلة الجديدة الأكبر موجودة. لذا يجب اعتبار عامل الزمن دائما في حل المشكلات و الذي نحققه من خلال تحليل البيانات و المعلومات التاريخية الماضية لأعراض المشكلة. بتحليلنا لهذه البيانات و فهم المعلومات نتعرف على أنماط و اتجاهات و سلوك الأنظمة ذات العلاقة بنظام المشكلة و تكوين فهم أعمق و أدق لها و تأجيل التفكير في أي حلول.

قدرتك على جمع و تحليل و فهم البيانات ضرورية

بعد معرفة مسار العمل الكامل من البداية إلى النهاية و الزيارات الميدانية تبدأ مرحلة التعرف على البيانات المتوفرة عن الأنظمة ذات العلاقة بالنظام الذي حدثت فيه المشكلة أو موضع التطوير.

فالبيانات هي بمثابة السيرة الذاتية لتلك الأنظمة و مشاكلها و أدائها فالبيانات هي لغة الأنظمة!

إن عدم توفر مهارة تحليل البيانات لديك مؤشر قوي على أن جميع حلولك كانت مبنية على الرأي الشخصي فقط و ليس على البيانات و في الغالب ستكون حلول مؤقته و ليست حلول للمشكلات الحقيقية فأنت لم تعرف المشكلة الحقيقية أصلا ناهيك عن حلها.

تحليل البيانات علم و فن و يتطلب ذكاء للتأكد من صحة البيانات قبل تحليلها. وارد جداً أن لا تكون البيانات صحيحة أو دقيقة أو أن البيانات الموجودة لا تنفع لعدة أسباب.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الحلول الضارة!

حسن النية وحده لا ينفع!

هل يمكن أن تكون حلولنا للمشكلات ضارة؟ في الواقع نعم. فأغلب الحلول تخلط بين الأعراض و المشاكل فتتعامل مع الأعراض على أنها مشاكل فتكون النتيجة إخفاء مؤقت للأعراض فيُظن بأن المشكلة قد تم حلها. يتكرر ظهور الأعراض مرة أخرى و تتم عمليات إصلاح بنفس الطريقة مما يزيد من التكاليف و يقلل من الجودة و يتسبب في خسائر مالية فادحة دون علم من القياديين و المدراء و المهنيين. و كما رأينا كيف كان حل مشكلة انتشار الثعابين في الهند تسبب في زيادة عدد الثعابين تجد مشاكل مشابهة لها تحدث في جميع المنشآت كما يحصل لدى الجهات الخيرية التي تدعم الفقراء. حيث تُنفق الميزانيات لتوفير المأكل و المشرب و المسكن للمحتاجين مما نتج عنه إدمان هذه الفئة المهمة في المجتمع على الأخذ بدلاً من الاكتساب! فلا يسعى للقيام بأي عمل يدر عليه دخل فيشغل وقته بأمور أخرى قد تكون مضرة به و بالمجتمع و تعطيل لقدراته.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الخدمات المشتركة

لجأت بعض الشركات الكبرى إلى تبني مبدأ الخدمات المشتركة **Shared Services** لتقليل التكاليف للخدمات المساندة لأعمالها المختلفة.

المشكلة و الحل!

المشكلة هي وجود إدارات أو أقسام تقدم نفس الخدمات المساندة في كل إدارة فرعية. رأت الشركة بأن تلغي جميع هذه الإدارات الفرعية و إنشاء إدارة مركزية تقدم خدماتها لجميع الإدارات بهدف خفض التكاليف التشغيلية. تشمل خدمات مخازن المواد و التدريب وغيرها من الخدمات المساندة.

رغبت قيادة هذه الشركات في خفض تكاليف التشغيل بجعلها مركزية كي تتوفر جميع الموارد و الخدمات للجميع كخدمات مشتركة.

هذا التوجه من القيادة العليا واجه مقاومة من الإدارات أو الشركات الفرعية مما دعاها للتنفيذ على مضض! حيث أن التنظيم الجديد يحد من المرونة و القدرات التي كانت تتمتع بها الإدارات الفرعية. التنظيم الجديد تسبب في مشاكل تشغيلية لا يدركها قادة الشركة الأم بسبب بعدهم عن الميدان. و حرصا على عدم الوقوع في مشاكل تؤخر الانتاج بسبب طول

كلما زاد النظام شدة في التحكم في الموظفين كلما زاد الموظفون ذكاء في الضحك على النظام!

الإجراءات اللازمة على كل إدارة فرعية اتباعها للحصول على الخدمات من الإدارة الجديدة للخدمات المشتركة لجأت الإدارات الفرعية لاتخاذ إجراءات بشكل مستقل و "غير رسمي" لضمان توفر الخدمات التي تم تحويلها إلى الإدارة الجديدة. فأصبحت المواد تُطلب بكميات أكبر من احتياج العمل الحقيقية كي يتوفر فائض يبقى و يتم تخزينه محلياً لاستخدامه في أوقات الطوارئ بحيث يمكنهم الاستجابة السريعة بحسب الحاجة و تفادي لوم القيادة في حال تأخر التعامل مع حالات الطوارئ!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

حل مشكلة تسبب في مشكلة أكبر!

مأساة العموم - Tragedy of the Commons

هذا أحد الأمراض التي تصيب الأنظمة و تسمى نماذج التفكير المنظومي. يبين هذا النموذج كيف تتسابق الإدارات لتحظى بنصيب الاسد من الموارد من الخدمات المشتركة "بطريقتها" لعدم ثقتها في قدرات الخدمات المشتركة على الاستجابة لاحتياجاتها التشغيلية بالسرعة المطلوبة في حالات الطوارئ. المسؤولية عن سلامة و استمرار الفروع في العمل عادة تكون على إدارات الفروع و هم الملومين في حال حصول أي إخفاقات أو تأخر في الاستجابة لأي طارئ بينما الموارد و الخدمات تحت سيطرة جهة أخرى و الحصول على الموافقات يتطلب وقت و تعطيل للعمل و خسائر كبيرة. ظهرت ممارسات "خفية" للحصول على هذه الخدمات بطرق ملتوية تحت مسميات أخرى كعقود المقاولات أو الوقت الاضافي للموظفين أو طرق أخرى يصعب كشفها. الفروع تشعر بأنها كالأسير لدى الخدمات المشتركة و تحاول التفلت من سيطرتها لتكون النتيجة النهائية هي انهيار الخدمات المشتركة و استنزاف مواردها بينما الأرقام تشير لنجاحات!

عدم معرفة القياديين بسلوك الأنظمة يقف خلف ظهور قرارات تهدف إلى خفض التكاليف فتتسبب في ارتفاعها!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

حلول مشكلة الفقر زادت عدد الفقراء!

الطرق المتبعة لدينا لحل مشكلة الفقر من خلال الجهات الخيرية التي توفر للفقراء ما يحتاجونه من مأكل و مشرب أوقع هذه الجهات في أحد نماذج التفكير المنظومي و هو الإدمان "**Addition**" و هو أن يعتمد الفقراء على قوى خارجية ليتمكنوا من العيش بدلاً من تمكين القادرين منهم على الكسب. هذه الجهات أيضا وقعت في مطب آخر و هو نموذج السعي وراء الهدف الخاطئ "**Seeking the wrong goal**" بتوفير حلول إسعافية و ليس حلول حقيقية دائمة لمشكلة الفقر فيعيش الفقير طوال حياته فقيرا و ينجب فقراء أكثر و تزيد المشكلة.

حلول مشكلة البطالة زادت البطالة!

إطلاق مبادرات لتوفير فرص عمل للعاطلين في الشركات بطريقة تسببت في كوارث كبيرة أثرت على مستقبل الشباب فنشأت أسواق سوداء للإلتفاف على مشكلة توظيف الغير مواطنين بحيث تم تسجيل عدد ضخ من المواطنين العاطلين كموظفين لتتمكن الشركات من الحصول على تأشيرات لأجانب دون وجود عمل "حقيقي" للمواطنين حيث يحصلون على رواتب بدون عمل و هو تطبيق لمقولة الحسن البصري "إن الشباب و الفراغ و الجدة مفسدة للمرء أي مفسدة!".

حلول إسعافية فاشلة!

بعد أن تسبب الحل السابق لمشكلة البطالة في مشاكل يطول الحديث عنها تم عمل حل للمشكلة الأولى بإجبار الشركات على تدريب الموظفين الجدد في معاهد في عدة تخصصات و اعتبارهم من نسب التوطين فكانت النتيجة هي أنه بانتهاء فترة التدريب يكون المشروع الذي تم توظيفهم عليه قد انتهى و تجد الشركات نفسها أمام مشكلة دفع مرتبات بدون وجود عمل للموظفين. فيتم تطفيشهم بنقلهم لمناطق بعيدة يكون انتقالهم غير مجدي اقتصادياً للموظف فيضطر الموظف للاستقالة ليصبح عاطلاً و يعول أسرة و ملتزم بأقساط سيارة و إيجار شقة!

المشاريع الصغيرة كحل لمشكلة البطالة!

المشاريع الصغيرة الناجحة توفر ما يصل إلى ٦٤٪ من فرص العمل للمواطنين. هناك مقومات لنجاح المشروع الصغير منها توفر سمات و قناعات و مهارات و معرفة لدى الشاب. أيضا يتطلب تعديل في الأنظمة الحكومية ذات العلاقة و إكساب رواد الأعمال السمات المطلوبة مثل الثقة في النفس و الإقدام و المخاطرة كجزء من ٤٢ سمة ذكرتها في كتابي "الشهبندر". النتيجة هي تعثر أكثر من ٩٠٪ من المشاريع الصغيرة و هجرة بعض رواد الأعمال بسبب مشاكل لم يتم حلها لينتهي الحال بالشاب إلى أن يصبح عاطل و مديون و ربما مسجون!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الاستثمار في حل المشكلات !

كي تطلق مشروع تجاري يجب أن يحل هذا المشروع مشكلة لعملاء أو أن يزيل ألم . اكتسابك مهارات حل المشكلات المعقدة يمكنك من إيجاد حلول لمشكلات في السوق و إطلاق مشاريع لسد هذا الاحتياج و الحصول على عائد مادي مجزي !

أخلاقيات العمل

العمل في حل المشكلات في جميع المجالات يتطلب معرفة بأسرار آخرين من أفراد و منظمات . اطلاعك على هذه الأسرار يضع على عاتقك أمانه يجب أن تؤديها بالحفاظ على سرية هذه المعلومات و عدم البوح بها لأي أحد و عدم استخدامها لأي هدف غير حل المشكلة المطلوب منك حلها .

التزامك بأخلاقيات العمل هنا يجب أن يكون واضحاً لمن يتطلب منك التعامل معهم للحصول على معلومات أو بيانات عن المشكلة . أكد هذه النقاط لمن تحل مشكلاتهم عند التعامل معهم كي يشعروا بالاطمئنان بأن ما سيبوحون به لك سيبقى في طي الكتمان و سيستخدم فقط من أجل حل مشكلة أو تطوير أداء دون أن يؤثر إفصاحهم لك بالمعلومات على أي شئ خارج هذا الإطار .

في تعاملاتنا مع حل المشكلات المعقدة دائما نركز على معرفة دور النظام في المشكلة بهدف تحسينه و أن نفترض حسن النية في الأفراد ما لم نجد ما يثبت غير ذلك و هذا و إن حصل فلا يجب أن يحيدنا عن الهدف الأساسي و هو إيجاد حل دائم و صحيح للمشكلات و الذي يمثل النظام إلى ٩٥٪ من أسبابه . شعور الناس بالأمان يشجعهم على البوح بالحقائق دون خوف . تجاوزات أخلاقيات العمل في حل المشكلات يمكن تصنيفها إلى نوعين بحسب ما رأيت .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

النوع الأول مخالفة بقصد و هي أن يتعمد القائمون على حل المشكلة أو أصحاب القرار استخدام التحقيق في المشكلة للإضرار بشخص أو جهة معينه لسبب ما إما لكون الشخص أو الجهة هم الحلقة الأضعف بين الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة حيث يقع اللوم إما على مقاول أو الموظف الأضعف أو أن يكون صاحب منصب في حال وصل خبر المشكلة إلى مستويات عليا في المنظمة أو خارجها أو من خلال وسائل الإعلام كرسالة للجهات العليا بأننا اتخذنا الإجراء اللازم و تمت معاقبة المتسبب في المشكلة !

الهدف في هذا النوع قد لا يكون حل المشكلة في الواقع بقدر ما هو إسكات صاحب السلطة الأقوى و اقناعة بأنه تم حل المشكلة و بقوة و أنهم اتخذو الإجراء اللازم بمعاقبة الرئيس الفلاني أو ذاك المقاول و أحيانا يكون توجه أصابع الإتهام لأي أحد لحماية شخص أو جهة ذات مكانه أقوى فيكون "كبش فداء" !

إن كان هذا هو الحال فجميع ما سيقوم به من يتولى مهمة حل المشكلة يتعارض مع النزاهة و يجب أن لا يشارك بأي حال من الأحوال لأنه سيكون مجرد أداة لتنفيذ جريمة غير أخلاقية .

قوانين أخلاقيات العمل !

النوع الثاني من مخالفات أخلاقيات العمل في حل المشكلات يتم بدون قصد و هو كثير في الواقع و يتخذ عدة صور و سبب الوقوع في هذه المخالفات هو وجود ضعف في ثقافة أخلاقيات العمل في أغلب المؤسسات و في المجتمع فتجد الموظف على سبيل المثال يمارس مخالفة لأخلاقيات العمل و هو غير مدرك بأنها تعتبر مخالفة . أيضا عدم وجود قوانين تحدد ما يعتبر غير أخلاقي في الكثير من المنظمات كتلك الموجودة في بعض الشركات الكبرى و يوقع عليها الموظفون سنويا للتحديث و للتذكير .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تفادي المشاكل بدلاً من الوقوع فيها!

عندما تتجه بسيارتك إلى مكان ما فإنه عادة توجد لديك عدة خيارات للمسار الذي تسلكه. و لكل مسار صفاته فهناك الطريق الأقل مسافة و هناك طريق أقل وقتا يتفادى الإشارات المرورية و إن كان أطول. و كلها خيارات يمكنك التحكم بها في برنامج خرائط قوقل في جوالك. أيضاً قد يكون طريق ما هو الأفضل في أوقات لكنه الأسوأ في أوقات أخرى بسبب أوقات الذروة كخروج الموظفين و المدارس و أحوال الطقس و غيرها.

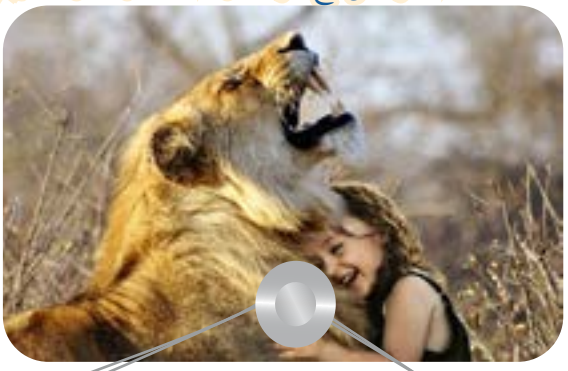
استخدامك لنفس الطريق في جميع الأوقات دون اعتبار للعوامل الأخرى المؤثرة عليه بالتأكيد سيوقعك في مشكلة زحام بسبب وقت ذروة أو تجمع مياه أمطار أو إغلاق طريق لسبب ما!

إذا يمكننا تفادي الوقوع في مشكلة التأخر في الوصول للهدف و تفادي عقبات الطريق بكل سهولة فقط إذا فكرنا بطريقة مختلفة واستحضرنا في ذهننا الهدف من المشوار و ليس فقط التركيز على عمل جهد عضلي و سياقة السيارة دون تفكير.

ينطبق هذا على جميع مجالات الأعمال و في الحياة الاجتماعية و الأسرية و يمكننا مضاعفة إنجازاتنا بتكلفة و جهد أقل!

ففي الصناعة مثلا هناك شئ أسمه **maintainability** أي "إمكانية الصيانة" و هي بأن يتم اعتبار مرحلة الصيانة أثناء مرحلة تصميم المصنع أو المعمل. بحيث يسهل عمل صيانة لأجزاء المصنع في حال حدوث عطل بحيث يمكن مثلاً الوصول لكل جزء من المصنع بسهولة و دون الحاجة إلى فك أجزاء ليس لها علاقة بالجزء المطلوب صيانته لكن فقط لأنه لا يمكن وصول الرافعات و المعدات مثلاً إلى مكان الاعطال. إهمال إمكانية الصيانة في مرحلة التصميم تكون تبعاته بقاء المصنع بالكامل خارج الخدمة لمدة طويلة كي يتم تفكيك أجزائه للوصول إلى صمام يتطلب رافعة!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة



الاستفادة من الثروات الفكرية للموارد البشرية المتوفره في أي منشأة يتطلب توفير بيئة محفزة للإبداع و تشجيعهم و إشعارهم بالأمان إذا شاركوا أفكارهم الغير مألوفة!

تعديل بسيط ينهي مشاكل كبيرة!

عندما كنت مهندسا في أحد المشاريع المهمة في قطاع الطاقة قبل سنوات كان من ضمن أعمال المشروع إنشاء مرافق توفر خدمات متعددة و تتطلب توفير طاقة كهربائية و وسيلة اتصال متقدمة بتركيب أبراج و معدات متخصصة لربطها بمركز التحكم عن بعد و كانت التكلفة باهضة من حيث الإنشاء و التشغيل و الصيانة الدائمة. لحظت وجود مرافق مشابهة تقدم نفس الخدمات لمعدات أخرى تبعد مسافة قليلة من موقع إنشاء المرافق الجديدة. ففكرت بأن نعمل تعديل على موقع الجزء الذي سيتم إنشائه بحيث يقع بجانب المرافق الموجودة و استخدامها لتقديم نفس الخدمات التي ستقدمها المرافق المطلوب انشاؤها. تعديل بسيط على تصميم المشروع حصلت على موافقة الجهات المعنية عليه و تم الاستغناء عن المرافق الجديدة و توفير تكاليف التركيب و الصيانة و التشغيل الدائمة. فقط بعمل تعديل بسيط لكن كان يتطلب تفكير و إصرار و مبادرة!

تغيير طريقة التفكير قبل حل المشاكل!

إن ما يميز منهجية حل المشكلات المعقدة التي يقدم لها هذا الكتاب من خلال تطبيق نموذجي "التحليل المنظومي للأسباب الجذرية" هو طريقة التفكير المتبعة فيها بتطبيق نماذج التفكير المنظومي المتقدمة في جميع خطوات تحليل المشكلات. أما استخدام الأدوات بدون فهم و تطبيق لطرق التفكير المنظومي فستكون نتائجه محدودة و غير دقيقة و ستكون الحلول في الغالب مؤقته و تتعامل مع الأعراض على أنها مشاكل و تنقصها القدرة على معرفة جميع المشاكل و جميع الأسباب و جميع الأسباب الجذرية. فعندما تتعدد الأسباب لن تختفي المشكلة إلا بالتعامل مع جميع الأسباب.

الفصل الثاني

التحليل المنظومي للأسباب الجذرية

صممنا هذا النموذج لتوفير منهجية احترافية للوصول إلى حلول "دائمة" للمشكلات المعقدة .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تعتبر مهارات حل المشكلات المعقدة من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القياديين و المدراء و المهنيين من مهندسين و إداريين بجميع مستوياتهم و مسمياتهم الوظيفية و سيدات و رجال الأعمال و المستثمرين و غيرهم من المهتمين بحل المشكلات في جميع القطاعات و في حياتهم الخاصة و الاجتماعية. الطرق التقليدية في حل المشكلات سواء بالاعتماد على الخبرات السابقة بتطبيق حلول و طرق تفكير نجحت في الماضي أو في بيئات مختلفة لا يعتبر افضل خيار لحل المشكلات. فهناك قاعدة ذهبية يجب تذكرها دائما و الإيمان بها و التأكد أننا لسنا تحت تأثير من أي أحد يحمل هذا الفكر عندما نقوم بحل المشكلات. هذه القاعدة الذهبية هي:

حلول الأمس لا تصلح لمشاكل اليوم!

لذا مهم أن ننظر إلى كل مشكلة على حدة و نقوم بدراستها دراسة وافية بهدف فهمها أولاً و عدم التسرع إلى وضع استنتاجات أو حتى فرضيات و لا أن نكون تحت تأثير أو ضغوط من أي أحد سواء من رؤساء أو زملاء أو آراء شخصية لنا أو لآخرين. و إن كنت تجد نفسك تميل لحل محدد للمشكلة التي تدرسها قبل تحليلها فاشرك معك شخص آخر ليس لديه هذا الميل أو كون فريق عمل ليس تحت تأثير قناعاتك هذه كي تضمن سير عملية دراسة و تحليل المشكلة بشكل محايد و عادل مستخدمين طرق التفكير الناقد بعيداً عن أي عواطف أو ميول شخصية تجاه حل محدد مسبقاً.

المشكلات المعقدة

المقصود المشكلات المعقدة هي المشكلات التي تحدث في الأنظمة المعقدة والتي تختلف عن الأنظمة البسيطة في تركيبتها بشكل كبير.

ففي حين أن الأنظمة البسيطة تكون العلاقة بين المتغيرات فيها "خطية Linear " تكون العلاقة في الأنظمة المعقدة "متسارعة "أسية" Exponential" و سأبسطها لك بمثال سهل فهمه.

مثلا عندما يكون لديك كأسين لهما نفس الحجم أحدهما فارغ و الآخر ممتلئ بالماء و تسكب نصف الماء من أحدهما في الآخر فإن الزيادة في كمية الماء في الكأس الثاني تساوي النقص في كمية الماء في الكأس الأول. مما يعني أن العلاقة بينهما خطية

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

في حال استخدمنا رسم بياني لتوضيح هذه العلاقة. الكأسين هنا يعتبران "نظامان" كذلك اليد التي قامت بعملية سكب الماء بين الكأسين تعتبر نظام و الماء يعتبر نظام.

المشاكل التي تحدث في الأنظمة البسيطة كهذا النظام تسمى "مشاكل بسيطة" و يمكن استخدام أدوات حل المشكلات البسيطة لحلها.

أما في الأنظمة المعقدة طبيعة العلاقة بين المتغيرات غير خطية و تسمى "متسارعة أو أسية" و سنستخدم نفس مثال الكأسين لتوضيح الفرق. فلو أحضرنا عشرة كاسات لها نفس الحجم و ملأنا الكأس الأول بالماء و طلبنا من عشرة أشخاص اخذ كأس و يقوم الشخص الأول بسكب الماء في كأس ثان و الثاني في الثالث إلى العاشر و من ثم نقوم بقياس كمية الماء في الكأس العاشر فقد تجدها أقل من كميته عندما كان في الكأس الأول. هذه مشكلة كسابقتها لكن التعامل معها سيكون مختلف لأن لدينا عدة كاسات و عدة أشخاص

أي أنه "نظام معقد" و المشاكل التي تحدث فيه "مشاكل معقدة" و التعامل معها يتطلب أدوات أكثر قدرة على التعامل مع الأنظمة المعقدة. و هذه هي الميزة التي يوفرها نموذج "التحليل المنظومي للأسباب الجذرية" بسبب تطبيق منهجة التفكير المنظومي و التي تعتبر الأقوى في التعامل مع الأنظمة المعقدة و حل مشاكلها.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الأسباب الجذرية

كما أن جذور الأشجار هي أول حدث في حياتها فإن الأسباب الجذرية هي أول حدث تسبب إما في حالة أو سلسلة من الأسباب تؤدي إلى نتيجة أو أثر ذا أهمية .

كان في مزرعة والدي تنبت عشبة و تنتشر بسرعة و كانت ضارة . كنا نتخلص منها بقطعها بأيدينا لكنها تنبت مرة أخرى و تنتشر بسرعة . بعدها أخبرنا والدي بأن الطريقة الصحيحة للتخلص منها هو خلعها من

الجذور

كي لا تخرج مرة أخرى . فكما أن التخلص من النبتة الضارة يتطلب الحفر في العمق إلى الجذور و اقتلاعها بالكامل فإن حل أي مشكلة لا يمكن أن يتم إلا بالحفر في العمق أيضا و معرفة جذور تلك المشكلة .

فالتخلص من هذه النبته الضارة غير ممكن لو اقتصر عملنا فقط على تقليم أوراقها أو حتى قطع فروعها أو سيقانها . ما يحدث في الواقع عند حل المشكلات في كثير من الأحيان هو تقليم و قطع للأوراق . هذا ما يجب أن نسعى لمعرفته في أي مشكلة كي نستطيع التعرف على المشكلة بشكل كامل و بالتالي تحديد ما يجب عمله لحلها بشكل جذري و نهائي لنضمن عدم ظهور المشكلة مرة أخرى و تكرار الخسائر . الركض إلى مرحلة الحل طبع خاطئ لدى أغلب المدراء و القياديين يجب تغييره !

ظهرت عدد من الفسائل الصغيرة في النخلات في حديقة منزلي و لأنها تحد من جودة الرطب و التمر في النخلات قررت أن أتخلص منها فاتفقت مع مزارع ليقوم بالمهمة بمقابل مالي . فقام بإزالتها جميعا و أصبح شكل النخلات و المكان نظيفاً و مرتبا . بعد فترة لحظت أن الفسائل نبتت مرة أخرى و كأنها لم تُزل من قبل . اطلعت على مقطع في اليوتيوب يوضح الطريقة الصحيحة لإزالة الفسائل من النخلات فعرفت أنه يجب أن تقتلع بسحبها من جذورها بربطها بعمود خشبي أو غيره . عرفت بعدها بأن المزارع قد غشني بأن قام بقطع الفسائل و لم يقتلعها من الجذور .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

السلسلة السببية

هي تسلسل مرتب للأحداث يتسبب فيه أي حدث في السلسلة في حدوث مشكلة . أي أنه لتتمكن من حل المشكلة بشكل نهائي يجب أن تتعرف على جميع تلك الأحدث و عمل ما من شأنه منع حدوثها إذ أن تعرفك على سبب جذري واحد و حله لن يحل المشكلة نظراً لوجود اسباب جذرية أخرى .

التفكير المنظومي

في هذا المستوى من تحليل و فهم المشكلة نطبق نموذج الأنظمة المفتوحة لفهم منظومة الأسباب و الأسباب الجذرية هذه و علاقتها ببعضها البعض. نحتاج أن نتعرف على جميع الأنظمة المفتوحة التي تسبب المشكلة فقد يكون هناك أسباب جذرية أخرى أيضا . بل يتعدى الأمر إلى معرفة "العلاقات" بين تلك الأنظمة و الأسباب و طبيعتها فالعلاقات بين الانظمة المفتوحة تبادلية تؤثر و تتأثر ببعضها البعض. دورنا هو معرفة هذه الأنظمة و العلاقات بينها لنصل إلى فهم كامل للمشكلة قبل التفكير في حلها .

فكر!

هذا يذكرنا بمثال النبتات في مزرعة والدي و كيف أنه كان علينا اقتلاعها من جذورها .

فهل اقتلاع النبتات من جذورها فعلا اوقفت ظهور هذه النبتة الضارة في المزرعة؟

في الواقع لم توقفه و نبتت مرة أخرى! عندما سألنا والدي عن السبب قال بأن هناك عدة احتمالات منها أن التربة التي جلبناها كسماد للمزرعة فيها بذور لهذه النبته و التي كانت تملأ المكان الذي جلبنا منه تلك التربة! لقد اتسع الأمر و أصبح أكثر تعقيدا .

فماذا علينا أن نفعل الآن لنحل المشكلة بشكل نهائي؟

استمرار ظهور هذه النبتة في المزرعة أمر مزعج جدا و ضرره ليس فقط على أشجار و نخيل المزرعة بل أيضا أصبح هناك حاجة لتنظيف المزرعة من هذه النبته الضارة بشكل يومي و هذا مكلف جدا و متعب و ارتفاع استهلاك مياه الري أيضا . فماذا نعمل؟

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

التفكير

بشكل منظومي هنا يساعدنا في معرفة جميع العوامل الممكن أن يكون لها علاقة بالنظام الذي حدثت فيه المشكلة بدلاً من الاستعجال عند معرفة أول سبب جذري !

التفكير بشكل منظومي يجعلك أكثر حكمة !

فتكون نظرتك للأمور أوسع و تتخلص من الاستعجال في اصدار الأحكام و اتخاذ القرارات و هذه مشكلة يعاني منها أغلب المدراء و القياديين و المربين. هو نموذج عقلي لدى الكثيرين يقول "إن لم أتخذ القرار بسرعة فسيقول رؤسائي و الموظفون أنني لست كفء للمنصب"! نماذج التفكير العقيمة هذه تسيطر على الكثيرين سواء بوعي أو بدون وعي و هناك عدة أسباب لهذه الحالة يجب أن يفهمها كل مدير و كل قائد كي يقف هذا الهدر الكبير في الميزنيات و الموارد بجميع أنواعها لإثبات أنه مدير كفء! و نعرف الكثير من الحالات التي هدرت فيها الأمول في اوقات المشكلات و لم تنفع !

كمراجعة لما تحدثنا عنه إلى الآن ما رأيك أن تذكر أمثلة من تجاربك لحلول لمشاكل و هل تم التفكير بشكل منظومي للتعرف على الأسباب أم اقتصر الأمر على سبب وحيد أو أكثر؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

في مثال النبتات في مزرعة والدي . بحسب نظرية الأنظمة المفتوحة فإن علينا البحث عن عوامل اخرى مؤثرة مثل هل بذور النبتة الضارة انتقلت مع الماء أم مع الرياح من المزارع القريبة أم ماذا؟

سلوك البشر : الاستفادة من خبرات الناس

بعد أن تحدثنا عن "سلوك الأنظمة" و تعرفنا على طرق تفكير تساعدنا في فهم سلوك النظام الذي حصلت فيه المشكلة و الأنظمة الأخرى المؤثره فيه نتحدث الآن عن المسار الثاني من نموذج مبتكر لي أسميته

"المسار الرباعي في القيادة" ينظم هذا النموذج تفكير القياديين و المدراء و المهنيين في تعاملاتهم سواء في حل المشكلات المعقدة أو اتخاذ القرارات أو في جميع مهامهم اليومية . اتقان التعامل مع البشر مهارة مهمة لتنجح في فهم الواقع و معرفة الأسباب الحقيقية لحدوث المشكلة . عادة يُهمل هذا الجانب في التحقيقيات في الحوادث و حل

سلوك البشر

المشكلات . نقص هذه المهارة لدى من يقوموا بحل المشكلات يوقعهم في مشاكل تضللهم و تجعله من الصعب عليكم معرفة ما حدث . فالناس عادة تخاف من اللوم إذا حدثت مشكلة أو وقع حادث و كل يحرص على حماية نفسة سواء بإخفاء المعلومات أو بتزويرها ليحمي نفسه حتى لو ورط آخرين و اضر بهم !

التحقيق في الحوادث و حل المشكلات يحتاج مهارات متقدمة في "سلوك البشر" لدى من يقوم بحل المشكلات و يتنبه لأي سلوك يحدث من الآخرين حوله و يستفيد منه بذكاء !

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

ليس المقصود بالتنبه لسلوك البشر سوء الظن بالناس و الشك فيهم بل تطوير مستوى الإدارك لدى من يقوم بحل المشكلات و التحقيقات ليكون لديه "حس مرهف" غير تقليدي بحيث يمكنه إدارك ما لا يدركة عادة الآخرون و ليس تبني مبدأ الشك في الناس بل الحرص على فهمهم و فهم سلوكهم بما ينفع في الوصول للحقائق. التحقيق في المشكلات ليس مجرد دورة أو شهادة بل مهارات احترافية متقدمة يجب أن يمتلكها من يتولى حل المشكلات و هي ليست رفاهية بل مطلب!

التوقف المفاجئ للمصنع!

كمثال لتطبيقات طرق التفكر المنظومي في حل المشكلات المعقدة في قطاع الصناعة. توقف مصنع عن العمل فجأة و لم يتمكن أحد في المصنع من معرفة السبب مما تسبب في خسائر بالملايين بسبب توقف الإنتاج لفترة من الزمن. كجزء من التحقيق في المشكلة تتم زيارات ميدانية للتعرف على النظام و كيف يتم العمل. أثناء زيارة أحد المواقع مع فريق من المشغلين و الفنيين و المهندسين و كان الموقع داخل شبك مغلق. أثناء فتح البوابة تحدث أحد المشغلين عندما رأى "كومار" عامل النظافة في الشبك المجاور حيث توجد أجهزة أيضا قائلاً: "أهلا كومار . . . كيف حالك؟ فرد عليه كومار التحية" ثم قال المشغل: "كومار هذا رجل لطيف و مجتهد و كل مرة يتوقف المصنع نراه هنا يعمل! إنه رجل طيب" هذه الكلمات استوقفت المحقق فطلب أن يتوجهوا إلى الموقع الذي فيه كومار ليرى ماذا يحصل هناك. عندما دخل مع الفريق غرفة الأجهزة و إذا بكومار ينظف المكان مستخدما أنبوب الهواء المضغوط بعد ان فصله من مكانه كي ينفض الغبار! لقد كان أنبوب الهواء هذا هو ما يتحكم في فتح و إغلاق الصمامات في المصنع!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تصرف "كومار" هنا كان عفوياً و بحسن نية لكنه تسبب في خسائر فادحة للشركة و هو شئ قد لا يخطر ببال أحد نظراً لأن التركيز عادة يكون في الأمور الفنية. سلوك البشر عامل مهم لابد من اعتباره سواء في تصميم أو إدارة و تشغيل أي نظام في أي منظمة. هي طريقة تفكير أكثر منها أي شئ آخر في الواقع.

طبعاً الأمر لا يقتصر على هذا فهناك جوانب أخرى مهم اتقانها و التنبه لها كي يسير التحقيق في الطريق الصحيح لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و أن هذه المعلومات "دقيقة". فدقة المعلومات تعني الكثير هنا.

هل تذكر مشكلة أو حادث انتهي التحقيق إلى نتائج معينة و بعد مرور سنوات تبين أن الحقيقة تختلف؟!

في الواقع أن هناك مثل هذه الحالات و يعرفها من لهم تواصل مع المجتمع الذي حصلت فيه المشكلة. حيث يبدأ الناس في الحديث عن ما حصل بمصداقية أكثر عندما "**يشعرون بالأمان!**" تذكر هذه العبارة فهي مهمة جدا. فدور المحقق أو من يقوم بحل المشكلة أن يُشعر الناس بالأمان كي يفصحوا عن الحقيقة!

"كلما زاد النظام شدة في التحكم في الموظفين كلما زاد الموظفون ذكاء في الضحك على النظام!"

يعتقد بعض المدراء و القياديين و المحققين و الآباء و المعلمين بأنهم قادرين على إجبار الموظفين و الناس و الأبناء على قول الحقيقة باستخدام الشدة و هذا غير صحيح البته حتى و إن صعب على الكثيرين الاقتناع بذلك.

قبل سنوات إخبرتني إبنتي بأن حذاء أخوها فوق الشجرة! سألته "لماذا حذائك فوق الشجرة؟!" رد علي قائلا "العصفورة أخذتها!"

لأن ابني يعلم من سابق تجارب بأنه لو أخبرني الحقيقة بأنه كان يحاول اصطياد العصافير برمي حذائهم عليها فوق الشجرة فسأعاقبه. لذا اختار أن يخبرني بشئ مقنع من وجهة نظره و ليس بالحقيقة!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

جواب صحيح أم جواب مقنع ؟!

عندما تسأل سؤال لشخص أقل منك منصباً أو مقاماً أو سناً أو غيره فإن لديه جوابان لسؤالك :

الأول : جواب صحيح .

الثاني : جواب مقنع لكنه غير صحيح .

فأي الجوابين ستحصل عليه؟ و لماذا؟ و من الذي يحدد أي جواب يختاره الشخص الآخر؟

فكر قبل أن تكمل القراءة و تذكر قصة إبني مع العصافير فوق الشجرة ! (العصفورة أخذتها !)

من يحدد صدق الآخرين معك؟

الناس عادة تكون صادقة لكن إن وجدوا أن الصدق يعني خسارة لهم أو لوم أو عقاب فيكون هنا عوامل ضغط تجبرهم على عمل أي شئ من أجل النجاة من الخسارة و الهروب من اللوم و العقاب و بطريقتهم هم و التي ليس بالضرورة أن تكون صحيحة بالنسبة لغيرهم .

لذا فإن شعور الناس بالأمان معك هو ما يشجعهم على الصدق و الافصاح عن الحقيقة التي قد تكون سبباً في تفادي خسائر فادحة سواء في الأرواح أو الأموال أو الممتلكات أو سلامتهم .

الشعور بالأمان هو شعور و ليس فقط كلمات منمقة في أوقات المشاكل أو حتى قبل المشاكل !

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

من المتسبب في المشاكل؟

تشير الدراسات بأن التفاوت في أداء أي منظمة يعود بنسبة 85 – 95٪ للنظام و فقط 5 – 15٪ تعود للناس! لذا فالتركيز على البحث عن شخص للومه أو عقابه بعد كل مشكلة تصرف غير ذكي و هي رسالة للموظفين تحذرهم من قول الحقيقة و عدم البوح بشئ!

الخوف يسبب خسائر على المدى البعيد و يخفي الحقيقة!

أسلوب التحكم و السيطرة هو اسلوب قيادي رائع لكن يناسب "القطاعات العسكرية" بسبب طبيعة عملها و هو يخدم أهدافها بأن على الجندي السمع و الطاعة دون نقاش أو حتى فهم لماذا يتجه يمينا أو يساراً فهو يتبع الأوامر فقط. طبعاً المقصود هنا هو الجنود الميدانيون و ليس المستويات القيادية في القطاع العسكري. ففي المستويات العليا يختلف الوضع فيشارك القياديون بأفكارهم و آرائهم لحل المشكلات و اتخاذ القرارات الصحيحة. لكنه لا ينفع للتطبيق في القطاعات المدنية!

كقائد عليك أن تتذكر أن كل قرار تتخذه سيكون له آثار ممتدة و هي رسالة قوية لأفراد المنظمة تحدد كيف سيكون موقفهم في حال حدثت مشكلة أو طلب منهم إبداء آرائهم أو الدخول في حوار مثمر مع مدرائهم و قيادييهم. فتجد كثير من الموظفين يأيدون آراء صاحب السلطة الأقوى بغض النظر إن كان صحيحاً أو خطأً. فكل منهم حريص على "مصدر رزقه" و ليس لديه استعداد للمغامرة بمستقبله الوظيفي بسبب أن كان جوابه صحيحاً و لم يكن مقنعا! هذا الأمر يتعلق بالقيم الشخصية لكل فرد و التي تؤثر بالتأكيد على مدى التزامهم بقيم المنظمة سواء نزاهة أو غيرها!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

القيادة بالذكاء العاطفي

قدرتك على الوصول إلى الحقيقة مقترن بقدرتك على التحكم في عواطفك و التعامل مع عواطف الآخرين بذكاء.

مهارات مهمة للغاية. ليس فقط في أوقات المشكلات بل في جميع الأوقات. فالتعاملات اليومية بين الموظفين و رؤسائهم و بين بعضهم البعض تعكس ثقافة و قيم المنظمة و تجني نتائجها باستمرار حتى و إن لم تحدث مشاكل. في الواقع أن هذا يؤثر أيضا إن كانت المشاكل تصل للرؤساء أم يتم إخفائها بين الموظفين و رؤسائهم المباشرين كي يسلموا من العقاب أو اللوم.

بدأت بعض المنظمات في فهم أهمية النظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم و أنه يجب في حالات الحوادث و المشكلات الكبرى النظر إلى فرص تطوير النظام لتفادي تكرار الحوادث و المشاكل و ليس لوم الناس لكن هل انعكس هذا الفهم الجيد على سلوك و تعاملات الرؤساء مع موظفيهم طوال أيام العام أم أن هذا فقط بضاعة تُباع في الاجتماعات و الخطابات عندما تحدث الكوارث؟!

النزاهة

القائد الحقيقي نزيه و ذكي عاطفياً و يبحث عن الحقيقة في الميدان لدى صغار الموظفين و من تم التضحية بهم للتغطية على مشاكل قد تكون خطرة تتسبب في كوارث و خسائر لا يجرؤ الرؤساء فوقهم على البوح بها أو السماح بأن يعلم عنها أحد خشية اللوم أو العقوبة حتى و إن كلف ذلك الأموال الطائلة أو حتى لو أزهقت

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أرواح أو دمرت البيئة أو تدمر مستقبل موظف أو مقاول متميز خطأه الوحيد أنه كان صادقاً و أميناً

في عمله أو أنه الحلقة الأضعف!
عندما لا يتمتع القائد بمهارات ذكاء عاطفي عالية كالثقة في النفس و النزاهة لن يحرك ساكناً و يعتمد على آخرين للقيام بواجبه بحجة أن لكل إدارة مدير و هو المسئول عن إدارته أمامي و أمام الله! كلمات تتكرر

القيادة نزاهة لدى من يتربعون على كراسي أكبر

ركز على تحسين النظام لا لوم الناس

منهم بكثير! هذا ما يحدث عندما يتولى غير الأذكياء عاطفياً مناصب قيادية و إدارية و إشرافية! مهارات مهمة للغاية. ليس فقط في أوقات المشكلات بل في جميع الأوقات. فالتعاملات اليومية بين الموظفين و رؤسائهم و بين بعضهم البعض تعكس ثقافة و قيم المنظمة و تجني نتائجها باستمرار حتى و إن لم تحدث مشاكل. في الواقع أن هذا يؤثر أيضا إن كانت المشاكل تصل للرؤساء أم يتم إخفائها بين الموظفين و رؤسائهم المباشرين كي يسلموا من العقاب أو اللوم.

بدأت بعض المنظمات في فهم أهمية النظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم و أنه يجب في حالات الحوادث و المشكلات الكبرى النظر إلى فرص تطوير النظام لتفادي تكرار الحوادث و المشاكل و ليس لوم الناس لكن هل انعكس هذا الفهم الجيد على سلوك و تعاملات الرؤساء مع موظفيهم طوال أيام العام أم أن هذا فقط بضاعة تُباع في الاجتماعات و الخطابات عندما تحدث الكوارث؟!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

إن عدم توفر الشعور بالأمان لدى العاملين في أي منظمة يوقف عملية التعلم من الأداء و التي

الأمان

من أسسها الاستفادة من الأخطاء و اعتبارها فرص تعلم. من السهل أن

يدعي مدير بأن إدارته خالية من أي مشاكل. عندما لا يكون هناك مشاكل و أخطاء في أي منظمة أو إدارة أو نظام فهذا مؤشر يؤكد بأن الأمور لا تسير كما يجب و أن هناك ما يستحق البحث عنه خلف مؤشرات الأداء و التي في الغالب هي مؤشرات مضروبة و مبنية على فهم خاطئ لمعنى إدارة الأداء. فما يحدث هو أنه عندما تستخدم مؤشرات أداء "النظام" للوم "الموظفين" و الحكم عليهم فإن ما سيقوم به الموظفون هو "فبركة" أرقام غير حقيقية كي لا يطالهم لوم من رؤسائهم!. هذا ما يحدث في البيئات اللومية حيث لا يوجد أمان.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

مؤشرات الأداء المضروبة !

من التحديات التي تواجهنا في استشارات تطوير أداء المنظمات هي إما عدم توفر البيانات اللازمة لتحليل أداء المنظمة بسبب أن مؤشراتها لا تحقق أي فائدة من حيث إدارة الأداء المؤسسي بهدف تطويرة و إنما هي أرقام تُجمع بشكل كبير بعشوائية بهدف "التحكم و السيطرة" على الموظفين على شكل تقارير يومية و اسبوعية و شهرية مصيرها هو الأدراج مع محدودية فائدتها. بل و يجد الموظفون أنفسهم مجبرين على وضع أرقام غير حقيقية لتفادي اللوم و العقوبة مما يجعل الأرقام مضللة !

أهمية البيانات في فهم المشكلات !

من الأهداف الأساسية في تطبيق منهجية التفكير المنظومي في حل المشكلات المعقدة هو التحول من مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على الآراء الشخصية إلى مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. أساليب القيادة و الإدارة الحالية في أغلب منظماتنا تعتمد الطريقة الأولى في اتخاذ القرارات بناءً على الآراء الشخصية للمدير أو الرئيس أو العامل. لذا تتغير الأولويات و الاهتمامات و التركيز عندما يتغير من يجلس على الكرسي. الرسالة وصلت لجميع منسوبي المنظمة و هذا ما يصرحون به لنا كمستشارين حيث يشعرون بالأمان معنا لأننا لسنا رؤسائهم

عبر عنها أحد الفنيين في شركة كبرى عندما قال لي: "إن ما تقومون به عمل رائع و مفيد لكنه ضياع للوقت ! فعندما يتغير المدير كل ما عملتم سيتم إلغائه و سيبدأ المدير الجديد شئ آخر مختلف يبرزه عند رؤسائه ليحصل على ترقية !"

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

كحل لمشكلة تدني جودة مؤشرات الأداء المستخدمة في المنظمات وعدم توفر مؤشرات أداء مناسبه لاستخدامها في تحليل المشكلات و في إدارة الأداء المؤسسي نقوم بوضع مؤشرات أداء ذات جودة و تحقق الأهداف من وجوها و تتوافق و معايير جودة مؤشرات الأداء و تراعي جوانب سلوك الأنظمة و سلوك البشر و تدفع السلوك الإجابي و لا تدفع

القيادة باستخدام مبدأ التحكم و السيطرة في المنشآت المدنية يعمل عكس مبادئ الجودة الاساسية و يدفع الموظفين للضحك على النظام و إعطاء مؤشرات أداء مضروبة!

لسلوك سلبي. الشرط الأخير عادة يُهمل عند وضع مؤشرات الأداء بسبب وجود جهل بأهميته. فالقياديون و المدراء في بيئات تتبنى مبدأ التحكم و السيطرة يعتقدون أنهم قادرون على السيطرة على الموظفين و أن لا يوجد فرصة للموظف أن يسيء استخدام مؤشرات الأداء! و لهؤلاء أقول: "على مين تلعبها!"

مع الشدة في القيادة المنظمة دائما تخسر!

أن تكون قائداً ناجحاً لا يعني رفع الصوت و انتقاد الموظفين و إصدار الأوامر بناء على انفعالات غير منضبطة تكون نتائجها عكسية و تضر بالأداء المؤسسي و تتسبب في خسائر له.

في أحد الشركات زار أحد الرؤساء مكاتب ورش الصيانة فرأى عدد كبير من سيارات الشركة متوقفة عند الورشة. اتصل هذا المسئول الكبير بمدير الإدارة و أخبرة بالأمر و علق بأن الهدف من توفير السيارات للموظفين هو قيامهم بأعمال ميدانية و ليس إيقافها عند الورشة إلى الساعة العاشرة صباحاً! و أن هذا مؤشر سلبي و يجب تصحيحه باسرع وقت ممكن!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

قام المدير بإصدار أمر لرؤساء الورش بأنه يجب أن يغادر جميع الفنيون الميدانيون الورشة في الصباح الباكر و عدم الرجوع إلى الورشة قبل الثانية و النصف مساءً . . .

نتائج تنفيذ الأوامر ظهرت مباشرة !

ففي صباح اليوم التالي غادر جميع الفنيون الورشة بسياراتهم و لم يبقى أي سيارة في مواقف السيارات . مر المدير على مواقف السيارات في الورشة ليتأكد بنفسه بأن الأوامر نفذت و فعلا وجد التزام تام بالتعليمات . طبعاً يتصل برئيسه الذي أصدر الأوامر ليبلغة بأنه على الموقع بنفسه و تأكد بأن جميع السيارات قد غادرت مواقف الورشة لأداء الأعمال الميدانية . هذا ما رآه المدير لكن هناك جانب من الصورة لم يعلم عنه المدير لأنه لايمكنه أن يراه من مكتبه في مبنى الإدارة حيث يقضي جل وقته .

الواقع

ما حدث في الميدان هو أن الفنيين يواجهون مشاكل في الميدان تمنعهم من إتمام الأعمال و أن عليهم عمل بعض المهام في الورشة كالبحث عن المواد و طلبها و غيرها من المهام التي هي جزء مكمل للعمل الميداني . لكن مع التعليمات الجديدة عليهم مغادرة الورشة باكراً و إلا ! هم يحتاجون البحث عن قطع الغيار و طلبها في حاسوب الورشة !

إن عدم فهم بعض المدراء و القياديين للواقع الميداني الحالي للأعمال في منظماتهم جعلهم غير مدركين أن تعليماتهم تتسبب في خسائر فادحة للمنظمة و تعطيل الأعمال !

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

ما العمل؟

اضطر الموظفون لمغادرة الورشة و الاختباء في أي مكان آخر و الرجوع إلى الورشة بعد الثانية و النصف بحسب التعليمات! فالبعض يذهب إلى منزله و البعض أصبحت لهم تجمعات في استراحات و مزارع في أوقات الدوام الرسمي فلا يمكنهم إتمام عملهم في الورشة و لا في الميدان. طبعاً ليس المقصود هنا فضح أحد و إنما تركيزي هنا على فرص تطوير و تحسين الأداء و حل مشكلات كثيرة بسبب استخدام اسلوب القيادة بالتحكم و السيطرة في منشأة "مدنية" و يظن القياديون أنهم قاموا بعمل ينفع المنظمة بينما هم تسببوا في خسائر فادحة بسبب طرق تفكيرهم و ساعدهم في ذلك اختيار رؤساء و مشرفين همهم الأول هو إرضاء الإدارة للحصول على الترقيات و الزيادات السنوية العالية و شهادات الشكر بالرغم من علمهم و دعمهم لما يحدث فليس لهم حول و لا قوة لتوضيح الواقع للمدراء. إنها مشكلة قيادة و قيم في نفس الوقت. أما الموظف المخلص الصادق الذي يرفض الذهاب إلى منزله أو استراحة أو مزرعة مع بقية الموظفين و يفضل البقاء في الورشة فهذا يعتبر منبوذ و يتم تلفيق التهم له ووصمة بأنه غير متعاون و غيرها من الصفات و يتم تدمير مستقبله الوظيفي و التلاعب بأدائه السنوي و يتم تطفيشه بسوء التعامل إلى أن ينتقل إلى مكان آخر أو أن يستقيل من الوظيفة ليسلم على صحته على الأقل فالموظف النزيه يعتبر فضيحة و مصدر قلق في مجتمع بلا قائد كفء!

فهم الواقع الحالي للمنظمة مهم في حل المشكلات

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

البحث في المشاكل فن !

كمثال للتميز في البحث عن حلول للمشكلات هذا مدير لأحد إدارات المخدرات في احد المناطق يخاطب مدير مدرسة ثانوية يطلب منه أن يرسل له مجموعة من الطلبة لزيارة معرض توعوي عن المخدرات . تم التنسيق و وصل باص الطلبة لزيارة المعرض . بعد الزيارة اتصل مدير إدارة المخدرات بمدير المدرسة و قال له : ما الذي أرسلت لي ؟! قال : الطلبة الذين طلبتهم و هم الأوائل في المدرسة و المتفوقون . رد عليه قائلاً : " انا لا أريد هؤلاء ! أرسل من في الصفوف الأخيرة و المشاغبين ! قال : أبشر . فأرسل له الطلبة المطلوبين و عندما دخلوا معرض المخدرات طلب من المعلمين و المشرفين المرافقين لهم الخروج من المعرض و إغلاق الباب لأنه يريد أن يبقى لوحده مع الطلبة ! و بالفعل حصل ما طلبه . و كانت النتيجة أن عرف مدير إدارة المخدرات من يبيع المخدرات على الطلبة في المدرسة و من أين يحصلون عليها و جميع التفاصيل . قام بعدها بالقبض عليهم جميعا و حماية الطلبة و المجتمع منهم . عندما تعمل في حل المشكلات لا تتوقع أن تأتيك المعلومات لوحدها إذ لا بد أن تسعى للحصول عليها بطرق ذكية مع عدم الاستعجال بالاكتفاء بمعلومات غير كافية أو مغلوطة .

مشكلة أم عرض ؟

كثيراً ما يخلط الناس بين المشكلة و أعراضها و يتم التعامل مع الأعراض على أنها المشاكل بحلها ظناً منهم بأن المشكلة قد انتهت . لكن بعد فترة من الزمن تظهر نفس المشكلة عدة مرات لأنها لم تُحل في المرات السابقة . لنأخذ مثالاً لطالب يشتكي من ألم في بطنه عندما يستيقظ من النوم فيتألم ألما شديداً و يبكي من شدة الألم . و عندما يجد أن والداه قررا أن لا يذهب إلى المدرسة و يبقى في المنزل تجده بعد دقائق يمارس حياته بشكل عادي و يلعب و يمرح في المنزل دون ألم ! يتكرر المشهد عدة مرات بنفس الخطوات . في مثل هذه الحالة قد يكون هناك ما يمنع الطفل من المدرسة كخوف من المعلم بسبب عدم حله للواجب أو لخوفه من طالب هدده بالأمس أو أنه يتعرض لتنمر من أقرانه في المدرسة و وجد أن تمثيلية ألم البطن خلصته من معاناتة فكررها !

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

ما وراء السلوك !

"الحس المرهف" مهارة مطلوبة في التعامل مع البشر و حل مشاكل هم طرف فيها. تجد مثلاً سلوكا معينا يسبب مشكلة ما لكن في الواقع أن هناك أمور خلف هذا السلوك. يحدث هذا مع الأبناء و بين الأزواج و في بيئة العمل و في المجتمع.

عندما توليت منصب مهندس مشروع في أحد الشركات الكبرى كان من ضمن فريق العمل الـذي يعمل تحـد إدارتـي شخص أمريكي الجنسية سنسمية "بيتر". في بداية عملي في هذا المنصب حذرني الموظفون منه حيث أنه في مشاكل و جدال دائم مع مهندس المشروع السابق و أنه دائما ما يختلق المشاكل في الفريق حتى مع رئيسه. استمعت لما بلغني عنه و لم أبني على هذا الكلام أي انطباع بل تركت لنفسي حرية التعرف على الجميع بطريقتي.

في أول اجتماع في المشروع حيث يحضر أكثر من ٣٠ شخص من مهندسين و مدراء مشاريع مقاولين و مفتشين و مشرفين و أنا أرأس هذا الاجتماع الاسبوعي في موقع المشروع. كان أول جزء من الاجتماع يتحدث عن السلامة كالعادة و هو مجال اختصاص "بيتر" في المشروع. عندما قرأت أول نقطة من مذكرة الاجتماع السابق و سألت المقاول ماذا عمل بخصوصها مباشرة نطق بيتر بنبرة حادة و باسلوب مستفز و صوت مرتفع ينتقد. لحظت أن بيتر كان يجلس بطريقة غريبة حيث كان متجهاً بظهره تجاهي و واضعاً إحدى رجليه على الأخرى و كأنه هو الرئيس و ليس أنا. كان بيتر يكبرني في السن بكثير. استمعت لتعليق بيتر على النقطة الأولى. لقد لحظت أنه يريد أن يرسل رسالة غير مباشرة لي في أول لقاء معي و هي أنه الخبير و أنه يعرف أكثر من الجميع و أنه شخص مهم و دورة في المشروع أساسي !

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أدركت عندها بأن "بيتر" يرسل رسالة غير مباشرة تؤكد بأنه يحتاج إلى "التقدير و الاحترام" كونه الأكثر خبرة و الأكبر سنا و أنه لن يسمح لمهندس بسن أصغر أبنائه ربما أن يسيطر عليه حتى لو كان رئيسه خصوصاً و أن هذا أول اجتماع يحضره معي .
بعدها انتقلت إلى النقطة الثانية من نقاط السلامة و بعد أن قرأتها مباشرة وجهت الحديث إلى بيتر قائلاً "بيتر أنت الخبير هنا . . . أرجوك أخبرنا ماذا علينا أن نعمل لحل هذه المشكلة؟" فبدأ بيتر يدلي بدولة و يوضح لنا ما يجب أن نقوم به لحل مشكلة السلامة تلك . ثم شكرته على ذلك .

كررت نفس الطريقة مع النقطة الثالثة و الرابعة و بيتر يتحدث و يتحفنا بخبرته في مجال تخصصه . لكن لحظت أيضاً بأن جلسة بيتر بدأت في التغير تدريجيا إلى أن أصبحت جلسته كباقي الحضور ووجه متجه إلي وواضعاً يديه على الطاولة !

لم يستغرق الأمور بضع دقائق من أول لقاء بيننا في هذا الاجتماع المزدحم حتى تحول بيتر من أسد متوحش إلى حمل وديع . بعد الاجتماع و أثناء مسيري في مبنى المكاتب في المشروع و إذا بي أُفاجأ ببيرت يتبعني و يتحدث إلي بصوت خافت ليقدم لي نصيحة في مجال السلامة و ينبهني عن موضوع أنا أعرفه جيداً إلى أن دخلت إلى مكتبي و هو يتحدث عن الموضوع . عندها شكرته على نصيحته و بينت له بأنني استفدت من ما طرحه و أنه من أركان هذا المشروع المهم للشركة و البلد و شكرته على مبادرته .

بعد الاجتماع جائني أحد مهندسي المشروع الذين حذروني من بيتر و شره و قالوا . . . ماذا عملت بالرجل ! لقد سيطرت عليها تماما !

لو كان تصرف هذا التصرف مع مهندس المشروع السابق لتحولت قاعدة الاجتماع إلى معركة بينهما !

وقالوا أيضاً : اليوم رأينا بيتر مختلف تماماً عن الذي عرفناه على مدى سنوات بسبب تعاملك مع الموقف .

بينت لهم بأنه كان واضح لي من لغة جسده بالجلسة في بداية الاجتماع بأن الرجل يحتاج أن يُعطى مكانته التي يرى أنه يستحقها فقط . كان لديه أفكار سببت له هذا الشعور . عندما سألته عدة مرات بأن يساعدنا في الحل و أنه هو الخبير هنا تأكدت لديه فكرة أن خبرته و مكانته مهمة و أنه كشخص يعتبر قيمة مضافة للمشروع تغير السلوك مباشرة . هي إدارة عواطف و سلوك و مهارات ذكاء عاطفي لا أكثر .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

عارف لكن غير فاهم !

عندما كنت أقدم دورة "الذكاء العاطفي العملي" لأحد الشركات و اثناء الدورة استوقفني أحد المتدربين قائلاً: عندي سؤال لو سمحت! تفضل. ثم قال: هل حضر رؤسائنا هذه الدورة؟ فأجبته أن لا علم لدي لكن هذه الدورة تعتبر من الدورات الأساسية لكل الموظفين و منهم الرؤساء و المدراء و غيرهم. ثم قال: و لماذا لا يتعاملون معنا بذكاء عاطفي إن كانو قد حضروا الدورة؟!

كي تحصل الفائدة من أي تعلم لابد من العمل على أربعة نقاط مهمة. فقد أحدها لا يحقق الفائدة المرجوة من التعلم لذا تجد أن أغلب الناس تعرف أمور كثيرة لكن فقد أحد هذه العناصر المهمة في عمليات التعلم يلغي فائدتها .

أي برنامج تطوير لابد أن يعمل على عدة جوانب من جوانب شخصية القائد و المدير و الموظف و هي :

- السمات الشخصية .
- الجدارات .
- القناعات .
- المعرفة .
- المهارات .

فتوفير معرفة فقط و بعض المهارات على استحياء لن يُحدث تطوير حقيقي و إنما سينتج قياديين و مدراء و أفراد عارفين لكن غير فاهمين و هذه مرحلة أصعب من مرحلة عدم المعرفة. لأن من لا يعرف قد يسعى ليتعلم لكن الذي يعتقد أن معرفته وحدها تكفي لن يقتنع أنه بحاجة لأن يفهم فتجد أن في داخل عقله صوت يتكرر "أنا أعرف . . . أنا أعرف . . . أنا أعرف" و ليس لديه استعداد لأن يعطي نفسه فرصة كي يفهم!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

سلوك البشر

نظراً لأهميته سلوك البشر الكبرى فسنستمر في سرد قصص واقعية تبين أهمية سلوك البشر في تفادي الوقوع في المشكلات و حلها في حال وقعت. كم من الوقت و الجهد و المال يمكن توفيره إذا تعلمنا مهارات سلوك البشر و غيرنا من طرق تفكيرنا و قناعاتنا بما يسهم في تحقيق السعادة و النجاح لنا على المستوى الشخصي و على مستوى الأعمال. أمور بسيطة يمكنها تحقيق الكثير.

الذكاء عاطفياً

هو درع يقيك و من تعول سواء أسرتك أو موظفيك أو مجتمعك من الكثير من المشكلات الممكن أن تقضي على الشخص و أسرته و موظفيه و مؤسسته. تدني مستوى الذكاء العاطفي لدى الأفراد و القياديين و المدراء و الموظفين هو سبب لكثير من الكوارث و الحوادث و الخسائر في الأرواح و الأموال و الممتلكات. و لأنه من الصعب على غير المختصين الممارسين في هذا المجال من إدراك حجم هذه الخسائر فسأعرض قصص واقعية للتوضيح.

الثقة الزائدة في النفس و الحوادث !

طرق التحليل المنظومي للأسباب الجذرية تصلح للتطبيق في حل الكثير من المشكلات و في جميع المجالات. ففي حادث مأساوي في أحد الشركات الصناعية توفي ثلاثة أشخاص. بينت نتائج التحقيق بأن أحد الأسباب الجذرية لتلك الحادثة هو "الثقة الزائدة في النفس **Overconfidence**" إذ كان جميع من لهم علاقة بالحادث هم من أصحاب الخبرات الطويلة في مجال عملهم. لذا فإن احتمال أن يكون سبب الخطأ هو عدم وجود خبرة لديهم ليس وارد هنا. من لديهم خبرة ميدانية في مجال الصناعة يعرفون ماذا يحدث في الميدان!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

فهم و حل هذه المشكلة و الوصول إلى الأسباب الجذرية يحتاج دراية و حنكة في مجال تحليل الأسباب الجذرية بعيداً عن العواطف. في نفس الوقت يجب البحث في جميع الاحتمالات سواء العاطفية في مسار سلوك البشر أو الغير عاطفية في مسار سلوك الأنظمة. كلا الأمرين يحتاج مستوى متقدم من الذكاء العاطفي لدى المحقق أو من يقوم بدراسة المشكلة و حلها. فيجب دراسة جميع الاحتمالات و وضح حلول جذرية لكل منها.

في اي مشكلة هناك جوانب ذات علاقة بسلوك البشر و جوانب ذات علاقة بسلوك الأنظمة و يجب على من يعمل على دراسة المشكلة و حلها اتقان هذه المهارات!

في الواقع أن الثقة الزائدة في النفس لدى بعض القياديين قد تمنعهم من تقبل حتى هذه الكلمات لتعودهم على طرق التفكير القديمة و اتخاذ القرارت بناء على الرأي الشخصي! حل مشكلة الثقة الزائدة في النفس يتطلب احترافية في تغيير السلوك إذ ليس من السهل أن تقنع شخص بخبرة ٢٠ سنة أنه مخطيء في شيء! فهو يعتبر نفسه خبيراً و ليس في حاجة أن يتعلم من أحد! النجاح في حل السبب الجذري هذا سيمنع تكرار الحادث بإذن الله.

اتقان الحلول يضمن عدم تكرارها!

المسار الرابع في نموذج "المسار الرباعي في القيادة" هو الامتياز "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنة". فالاتقان في حل المشكلات و في اتخاذ القرارات و تنفيذ الحلول بإتقان مهم و إلا ستقع المنظمة في نموذج "الإصلاحات السريعة" حيث تتكرر المشاكل و الحوادث و تتفاقم إلى أن تصبح كارثة و تسمى "النتائج الغير مرغوبة". فأي حادث أو كارثة تحصل في الغالب لم تحدث "فجأة" و إنما هناك مقدمات لها على مدى أشهر أو سنوات و كان النظام يصرخ بأعلى صوته "توجد مشكلة!" و لا مجيب لأنه لا يوجد من يعرف "لغة الأنظمة" و هي "البيانات".

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الاستثمار الأمثل للمشكلات

إن أفضل استثمار للمشكلات هو التعلم الذي يحصل منها بحيث تتمكن المنظمة من معرفة كيف حدثت المشكلة و تحسن في أنظمتها لتفادي تكرار تلك المشكلة . فرص التعلم هذه ثمينه و مهم عدم استعجال الوصول لنتائج سريعة و عدم دفع من يقوم بدراسة المشكلة للملمة الموضوع من أجل الإسراع في النتائج .

الناس

يعملون أفضل ما يمكنهم عمله بحسب ما يعرفون وقت قيامهم بالعمل . فإن حدثت مشكلة فسببها عادة يرجع للنظام بنسبة ٨٥ إلى ٩٥٪ ويرجع للناس بنسبة ٥ إلى ١٥٪ فقط .

عندما تضع هذه الحقيقة في ذهنك ستركز جهودك في الإجابة على هذا السؤال :

كيف يمكن تحسين النظام لتفادي تكرار هذه المشكلة ؟

بالتأكيد سيكون هناك دور للأشخاص في حدوث المشكلة لكن ينجاحك في إقناع من لهم علاقة بالمشكلة أن الهدف هو التعلم من ما حدث و تشعرهم بالأمان فسيشاركونك ما يعرفونه من معلومات . البيئات اللومية **Blaming Cultures** و التي تتبنى مبدأ التحكم و السيطرة **Command and Control** يصعب عليها تحقيق هذا الهدف . فالموظفين لا يثقون في مدرائهم و يعلم أن قول الحقيقة سيترتب عليه لوم و عقاب له فيختار إعطاء إجابات مقنعة غير صحيحة للإدارة و ليس إجابات صحيحة !

كلما

زاد النظام شدة في التحكم في الموظفين كلما زاد الموظفون ذكاء في الضحك على النظام !

فلا تعتقد أنك قادر بذكائك أو قوتك سواء قوة المنصب أو قوة الشخصية أن تنجح في الوصول إلى حل نهائي للمشكلة دون معلومات صحيحة . مهم أن تكسب ثقة من لهم علاقة بالمشكلة ليساعدوك في معرفة الحقيقية و إلا فهم قادرون على إسكاتك بإجابات مقنعة لتفادي اللوم و العقاب .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

هذا يتطلب وجود مهارات ذكاء عاطفي قوية لدى من يقوم بحل المشكلات تمكنه من إدارة عواطف و سلوك الآخرين بشكل جيد. تذكر أن عدم تمكنك من إيصالهم لمرحلة الشعور بالأمان معك سيدفعهم إلى تضليلك و بالتالي تكرار الوقوق في نفس المشكلة مرات و مرات. فاجعل نظرتك بعيدة المدى و لا تكن سبباً في خسائر في الأرواح و الممتلكات بسبب حماس غير منضبط أو اسلوب غير ملائم في التعامل مع من لهم علاقة بالمشكلة.

لا تفكر في حلول للمشكلات بل اجعل تركيزك على فهمها و ستجد أن الحلول سهله.

بسبب التركيز على حل المشكلات و لوجود ضغوط من جهات علياً تحدث لخبطة و تقع المنظمة في مشكلات أكبر و تتحول إلى كوارث. لذا مهم أن نعرف أن لكل مشكلة مستويات مهم أن نعرفها جيداً و نتمكن من معرفة الفرق بينها كي لا نقع في نموذج الإصلاحات السريعة و الذي يستنزف قدرات المنظمة.

هناك عدة مستويات للمشكلات. أغلب الحلول التي تحصل حتى في كبرى المنظمات تتعامل مع أعراض المشكلة على أنها المشكلة مما يوقعها في مطب نموذج الإصلاحات السريعة **Quick Fixes** كما سبق الحديث عنه بالتفصيل في كتابي الأول "فكر بطريقة مختلفة".

الوقوع في هذا المطب بخلط المشكلة بأعراضها و يتسبب في هدر كبير جداً في جميع المنظمات و هو أمر يستنزف ميزانياتها لأنه يتوافق مع طرق التفكير الحالية التي يستخدمها القياديون و المدراء لأنهم يرغبون حل المشكلة بأسرع وقت دون إدراك منهم بأن هذا قد يكون على حساب خسائر على المدى البعيد!

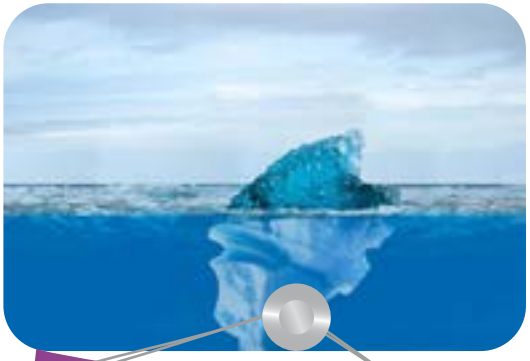
الفصل الثالث

مستويات المشكلات

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

مستويات المشكلة

الأعراض و هي الجزء الظاهر من أثر المشكلة و هو ما يعتقد الكثيرون أنها المشكلة بينما هي أعراض للمشكلة و ليست المشكلة . أعراض بمعنى أن يشعر الإنسان بصداع بسبب التهاب في أذنه . هنا الصداع ليس المشكلة و إنما عرض . قد يكون التهاب الأذن هو المشكلة إذا ما تم فحص المريض بشكل صحيح فيصف الطبيب العلاج لالتهاب الإذن أولاً و إن وصف مسكن للصداع .



المشكلة أو المشاكل و هو أول مستوى خفي من مستويات المشكلة الأربعة التي نتناولها في نموذج التحليل المنظومي للأسباب الجذرية . و يمكن أن يكون للعرض الواحد عدة مشاكل و ليس بالضرورة مشكلة وحيدة . نطبق هنا منهجية التفكير المنظومي المتقدمة و نظرياتها مثل نظرية الأنظمة المفتوحة .

قدرتك على معرفة المستويات الأربعة لفهم المشكلة ستجعل الحل أسهل من ما تتخيله !

الأسباب و يمكن أن يكون لكل مشكلة عدة أسباب و ليس بالضرورة سبب واحد . بتطبيق طرق التفكير المنظومي نستطيع التأكد بأن جميع الأسباب يتم حصرها بشكل كامل . و هو ثاني مستوى خفي من مستويات المشكلة و الذي يتطلب تحليل .

الأسباب الجذرية النجاح في الوصول إلى هذا المستوى هو الهدف الأساسي لنموذج "التحليل المنظومي للأسباب الجذرية" **Systemic Root Cause Analysis - SRCA** . و هنا يتم الإجابة على السؤال المهم "كيف حصلت المشكلة؟" فعندما نفهم كيف حدثت المشكلة فسنستطيع وضع الحلول الصحيحة و التي قد تكون أبسط و أقل تكلفة من الحلول التقليدية التي تتم بناء فقط على معرفة الأعراض . أغلب الأشخاص و المنظمات تعرف الحل و هم فقط يحتاجون إلى معرفة الأسباب الجذرية .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أسباب التعامل مع الأعراض على أنها المشاكل هناك عدة أسباب منها عدم معرفة بالفرق بينها و خلط بين الأعراض و المشاكل و هذا هو السبب الأكثر شيوعاً حيث أنه يتوافق و طرق التفكير التقليدية . و هذا يمكن أن يُحل بتدريب القياديين و المدراء و المهنيين و إكسابهم هذه المعرفة و المهارة . سبب آخر هو النماذج العقلية للمدراء و القياديين بأن واجبهم حل المشكلات بأسرع وقت ممكن و أن تأخرهم في حل المشكلات قد يُفسر على أنهم غير كفء للمنصب . فيسعى المدراء إلى عمل المستحيل لإثبات قوتهم و قدرتهم على حل أي مشكلة بسرعة و كما لو كان لديهم عصا سحرية !

الحلول السريعة تكون أيضاً مدفوعة بضغوط من المستويات الإدارية الأعلى و الذين هم في حاجة لمعرفة بعض الأمور الخاصة بحل المشكلات المعقدة مثل الفرق بين الحلول المؤقته و الحلول الدائمة و ما إذا كان لديهم استعداد و قدرة على تمويل حل سريع مؤقت و حل آخر دائم و الذي قد يستغرق بعض الوقت مع معرفة خطورة نسيان

الحلول الدائمة و التي يجب أن توضع في الاعتبار في حال الإضطرار لعمل إصلاح سريع تفادياً لخسائر سواء في الأرواح أو الممتلكات كما يحصل في حالات الطوارئ مثلاً . لكن ما لم يكن هناك اضطرار لعمل إصلاح سريع فإن الأولى أن تُركز الجهود و القدرات في عمل حلول دائمة . لذا مهم أن يوجد نظام متابعة يضمن القيام بحل دائم كلما كان هناك حل مؤقت . تبنى هذا الفهم سيوفر مليارات ! هذا يتطلب من القياديين و المدراء و المهنين فهم الفرق بين الحلول المؤقته و الدائمة و عدم استخدام قوة المنصب لدفع المستويات الأدنى لإتخاذ إصلاح سريع على أنه إصلاح دائم . هذا يحدث في البيئات اللومية **Blaming Cultures** و التي تدفع المدراء و الموظفون إلى عمل إصلاحا سريعة خوفاً من لوم و عقاب رؤسائهم لهم فتهدر الميزانيات و تحدث الكوارث!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أول خطوات التعامل مع أي مشكلة هي فهمها و ليس حلها و أول ما أقوم به عند وقوع مشكلة في أي منظمة هو فهم الواقع من خلال البيانات و الزيارات الميدانية. و دون وضع أي تصور مسبق لما يجب أن يكون عليه الحل. فلا أطلع على تقارير و آراء سابقة و لا أضع نفسي تحت أي ضغوط للسير في أي اتجاه. بعض المدراء يحاولون طرح وجهات نظرهم في المشكلة علي كمستشار اجتهاداً منهم فأحرص على أن لا أتأثر بما أسمع منهم.

بل ابقى محايدا مع التركيز على جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات من العاملين في المنظمة. أثناء الزيارة الميدانية أتعرف على البيانات المتوفره و الحصول عليها لتحليلها. أختار ما أجده مفيد من البيانات و من ثم تحليله و أتعرف على ما يسمى النوع و التكرار للأعراض. من خلال الرسم البياني للأعرض حيث تتضح لي أنماط سلوك النظام. بتحليل البيانات بعدة طرق. تتحدث البيانات و

تخبرني

بعدة رسائل مفيدة يمكن الاستفادة منها في فهم الواقع الحالي و فهم المشكلة و النظام و الأنظمة المشاركة و المؤثره على المشكلة

و علاقة تلك الأنظمة ببعضها البعض. كل مستوى من المعرفة يقود إلى مستوى أعلى ليستمر التعلم و نتمكن من تحديد أين موضع الخلل و الذي عادة يخفى على أصحاب الشأن.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

في لقاء لي مع مدير عام في أحد كبرى المنظمات ذكر أنهم يعانون من مشكلات كبيرة في ١٢ قسم لم يتمكنوا من حلها باستثناء قسمين تمكن أحد المدراء من حل مشكلة استمرت سنوات خلال أسبوع فقط . و بدأ يُثني على ذاك المدير و أنه متميز في أدائه . معرفتي بتفاصيل المشكلات التي ذكرها تجعله

مستحيلاً أن يتم حلها خلال أسبوع و لا حتى خلال شهر! الموضوع كان له علاقة بخصوصية تلك الأقسام من حيث مواقعها و قيم المجتمعات التي تنتمي لها . عندما

لا يملك القائد حد أدنى من المعرفة و المهارات في سلوك الأنظمة يصبح من السهل الضحك عليه و إقناعة بحلول مؤقته و خاطئة على أنها حلول للمشكلات بينما لم يتم التعرف على المشكلة البته و ما تم هو فقط "إخفاء" مؤقت لبعض الأعراض و ستظهر مرات عديدة لأن المشكلة الحقيقية لم يتم معرفتها و حلها . لذا فإن حل المشكلات بالشكل الصحيح يبدأ بتوفير قيادة و إدارة تفهم في سلوك الأنظمة و سلوك البشر و تعرف الفرق بين الأعراض و المشكلات و بين الحلول المؤقته و الحلول الدائمة و نسبة دور الأنظمة و دور الناس في حدوث المشكلات و التوقف عن البحث عن كبش فداء عندما تحدث مشكلة و التركيز على التعرف على فرص التعلم لتطوير النظام و خلق بيئة عمل إيجابية تشجع العاملين على الإفصاح عن أخطائهم عندما يرتكبونها و إشعارهم بالأمان بأن ذلك سيسهم في تفادي تكرار الوقوع في المشكلة و لن يستخدم إفصاحهم للوم أحد أو عقابه . هو تغيير في بيئة و ثقافة المنظمة تزيد من مستوى رضا الموظفين و حرصهم على نجاح المنظمة كحرصهم على ممتلكاتهم الخاصة .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أسباب قيادية و إدارية

يتقاطع حل المشكلات مع القيادة و الإدارية في عدة نقاط. بعض المشكلات قد تكون أسبابها متعلقة بقصور من القيادة أو الإدارة و بالتالي يصبح الأمر حساس. و قد يكون من الصعب الاعتماد على الموارد الداخلية للمنظمة لدراسة و تحليل المشكلات و البحث عن حلول دائمة لها. و السبب هو أنه عادة الموظف لن يتجرأ أن يخبر رؤسائه أنهم سبب المشكلة و إلا فسيغامر بمستقبله و مصدر رزقه خصوصاً و أن أغلب المنظمات

بيئات لومية و كل موظف يحرص على أن يبعد اللوم عن نفسه بأي طريقة يراها حتى لو اضطر إلى عدم البوح بما يعرف من معلومات عن المشكلة أو الكذب منعاً لأي ضرر قد يصيبه. فموضوع حل المشكلات لا يقتصر فقط على معرفة أدوات و تطبيقها لتظهر لنا الحقيقية! **الموضوع أكبر** من ذلك بكثير في الواقع. فعندما تكون البيئة لومية فإن المدراء يحرصون على أن لا يظهر ما يمكن أن يستخدمه رؤسائهم للومهم أو معاقبتهم. لذا تجد بعض المدراء يتعاملون مع أفكار التطوير التي يقترحها العاملون بحذر كي لا "تفضح" أخطاء في العمل خلال الفترات الماضية فيقع عليهم لوم و تأنيبهم بسبب الخسائر التي حصلت في السابق و بدلاً من الاستفادة من الأفكار الجديدة يتم دفنها و إجبار

إبداع!

صاحب الفكرة على السكوت عنها و الاستمرار في العمل بالطرق التقليدية. فانعدام الثقة بين المدراء و رؤسائهم يجعلهم يحرصون على أن يتم العمل بالطرق التقليدية المتبعة و عدم إعطاء فرصة لأي فكره أو ابتكار جديد فيشوه تاريخ إنجازاتهم!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

فمثلا إذا كانت مؤشرات الأداء تبين أنه تم تحقيق 100 وحدة إنتاج و بينت تقنية حديثة بأن هناك طرق أدق لفحص جودة الأعمال فإن مؤشرات الأداء ستنخفض بحسب استخدام التقنية . فما كان صحيحاً في السابق قد لا يكون كذلك بعد استخدام التقنية المطورة و هذا ما قد يضر بتقييم أدائهم الوظيفي !

أنواع الهدر كثيرة وهي جزء من طرق العمل التقليدية التي تعلمناها ولن نستطيع التعرف على هذا الهدر إلا إذا غيرنا طرق تفكيرنا !

فلو أخذنا مثال (أقل حساسية من غيره) لتوضيح الفكرة. فلو كان المشروع سفلتة طريق و عرف مهندس هذا المشروع بأن شبكة المياة و المجاري و الكهرباء و الاتصالات لم تنهي عملها في هذا الطريق و اقترح على رؤسائه أن يتم التنسيق مع تلك الجهات كي تقوم بالحفر و التركيب الذي يحتاجونه قبل سفلته الطريق كي لا تضطر تلك الشركات إلى حفر الطريق بعد سفلتته لتركيب أنابيبها و أسلاكها . فإن هذا الاقتراح بالرغم أنه سيوقف أموال كثيرة على الدولة إلا أن رؤسائه لن يوافقوا على تأخير إتمام مشروع السفلته و قد لا يعنيهم ما ستقوم به الجهات الأخرى من حفر للطريق بعد سفلتته . فإدارة المشروع تهتم بإتمامه في الوقت المحدد له و ليس لهم شأن عن ما سيحدث للطريق بعد تسليمه أو حفره و سلفتتة عدة مرات أو أنها ستزيد من التكاليف المالية و الممكن تفاديها فيما لو كان هناك حل مناسب يحقق الهدف بأعلى جودة و أقل تكلفة .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

من أسباب استخدام الحلول المؤقته بدلاً من الدائمة حرص المدراء على جني ثمار جهودهم أثناء تواجدهم في المنصب ليكون في سجل إنجازاتهم و داعم لهم في التقييم السنوي و الزيادة في الراتب و المنافسة على الترقيات . فالحلول الدائمة تظهر نتائجها بعد وقت طويل قد يكون هذا المدير قد غادر المنصب . لذا يحرص كل مدير على القيام بدورة كسفلتة الطريق و لا شان له إن كانت جهات أخرى ستقوم بحفره أم لا . و هذه من تبعات التوزيع بحسب الوظيفة **Functional Distribution** للمنظمات بأن يكون هناك جهات متعددة تنفذ أعمالها في نفس الموقع دون تنسيق مسبق بينها . جانب الأنظمة **Systems** له نفس الأثر على الجودة و السلامة و الإنتاجية و الربحية و غيرها الكثير من الجوانب المهمة سواء في الأعمال أو الحياة الشخصية .

فعامل الوقت مهم جداً في "فهم" المشكلات و إلا لن نصل إلى مرحلة القدرة على حلها أو اتخاذ أي قرار صحيح تجاه أي موضوع . لذا تجد عنصر الوقت حاضر في جميع التحليلات التي نقوم بها في مراحل تطبيق نموذج "التحليل المنظمومي للأسباب الجذرية" .

قبل الحديث عن أدوات تحليل المشكلات لابد أن نتأكد من امتلاكنا للمعرفة و المهارات و القناعات و السمات التي تؤهلنا للتعامل مع البيانات و التي منها الوقت . فعندما أعرف أن "أعراض" مشكلة ما حدثت مئة مرة خلال العام الماضي لا تعطي نفس المعنى عندما أحصل على جدول يبين تاريخ ووقت ظهور كل عرض . فعامل الوقت هنا يبين لنا إن كان مثلاً التفاوت **variation** كان في حدود مقبولة أم لا . مثلاً عندما يعمل موظف ٤٠ ساعة في الاسبوع فهذا قد يعني من أول وهلة أن هذا موظف ملتزم بساعات الدوام لأن هذا هو عدد ساعات الـدوام المطلوبة منه .

الزمن

الفصل الرابع

البيانات

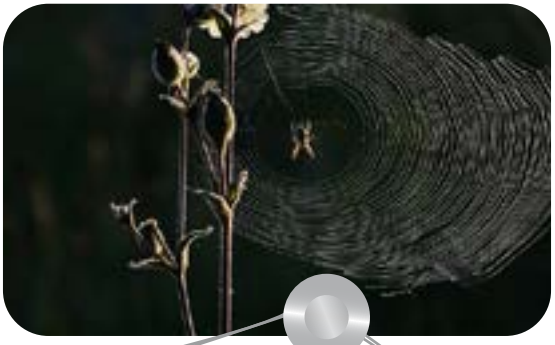
اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

لكن عندما يتوفر لدي سجل يبين أن هذا الموظف غائب بلا عذر يوم كامل و متأخر ساعتان في يوم آخر لكنه عمل ساعات إضافية لتعويض ساعات الغياب فهنا ستختلف الصورة تماما . و بالتالي يمكننا معرفة "نمط" **pattern** يبين مدى التزام هذا الموظف بساعات الدوام الرسمية من عدمه و

الذي لا توفره معرفة فقط عدد ساعات الدوام خلال الأسبوع . فالأول لا يشير إلى وجود أي مشكلة أما الثاني "معلومات" **information** يمكن أن تساعدنا في تكوين فهم لمشكلة ما و بالتالي زيادة فرص قدرتنا على حلها و اتخاذ

الأنماط القرارات المناسبة لحل المشكلة . يذكرني هذا بأحد المنظمات التي قدمت لها خدمات استشارية لتطوير الأداء فبعد

تحليل بياناتها تبين لي وجود مشاكل لا يعرف عنها قادة المنظمة أنفسهم و حتى من تعاقدوا معي . عندما عرف المدراء عن نتيجة تحليل البيانات أصابهم ذهول و توعدوا أن يتخذوا إجراءات صارمة تجاه بعض الموظفين المتورطين في تلك المشكلة . لكن عندما ذكرتهم بأنه كما تحدثنا وقت التعاقد أن الهدف من هذا



لكل نظام أنماط و اتجاهات تمثل سلوك هذا النظام . لا يمكنك حل مشاكل أي نظام ما لم تفهم أنماطه و اتجاهاته و سلوكه و إلا في الغالب ستكون حلولك مؤقته و مقدمة لكارثة !

التعاقد هو "تطوير" أداء المنظمة و ليس الحاق ضرر بأي شخص بسبب ما ستكشفه جهودنا في المشروع هـدءوا! بعد أن قمت بالتحليل

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

ووضحت للمدراء الصورة من الواقع تغير موقفهم 180 درجة حيث تعهد المدير الذي كان غاضباً بأن يدعم تصحيح الأخطاء و دعم الموظفين الذين كانوا متورطين في المشكلة لعمل ما هو صحيح . و حفاظاً على سرية العميل فسأكتفي بهذا القدر من السرد . إنها البيانات **Data** تتحدث لنا بأعلى صوت لكن لا يفهم حديثها إلا من يعرف لغتها . فهل تعرف هذه اللغة؟

عندما زرت اسطنبول مع زوجتي ذهبنا في رحلة إلى جزر الأميرات حيث ركبنا سفينه من اسطنبول ثم توقفت السفينه في جزيرة نزل بعض الركاب و ركب آخـرون . ثم

رحلة

إلى جزيرة ثانية ثم إلى جزيرة ثالثة كانت هي هدف الرحلة . بعد أن قضينا المدة المحددة في الجزيرة و ركبنا السفينه في الوقت المحدد لنا مسبقاً حدث نفس الشئ . من الجزيرة الأولى إلى الثانية ثم إلى الثالثة فنزلنا . بعدها تبعنا شخص يتحدث اللغة التركية لا نفهم ما يقول ظننت أنه من سائقي سيارات الأجرة يبحث عن ركاب لكن لم أعره اهتمام و استمرينا في السير للخروج من المكان . و إذا بشخص يقول باللغة الانجليزية "هذه ليست اسطنبول!" لنرجع بسرعة إلى السفينه التي غادرت المكان الذي لا نعرفه! بعدها تدخل أحد المسئولين بأن أخبرنا أنه ستأتي باخرة شحن بعد قليل ستنذهب إلى اسطنبول و يمكنكم ركوبها . إنه حاجز اللغة و الذي يسبب الكوارث .

لا يكفي أن تعرف أين تريد أن تصل بل لا بد أن تتأكد أن لديك معرفة كافية بالطريق إلى الهدف و ما الذي تحتاجه في رحلتك .

مغامرة

لقد كانت مغامرة أن انزل في تلك الجزيرة الغريبة و معي زوجتي في الليل .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تعلم لغة البيانات

فبدون إتقان لغة البيانات فإن قراراتك و حلولك مبنية على آراء شخصية .

عندما لا تعرف لغة البيانات . لن تفهم في أي جزيرة أنت و لن تعرف أنك في مأزق إلا بعد فوات الأوان و بعد أن يقع الفاس في الراس كما يقولون و تحدث الكارثة و لن تعرف كيف تصل للفهم و الحل الصحيح إلا بجهد و تكلفة و خسائر و ربما كوارث لا تحمد عقباها .

البيانات تتحدث فافهم لغتها !

لابد لكل قائد و كل مدير و كل مهني أن يتقن لغة البيانات كي يصبح قادراً على فهم المشكلات و بالتالي حلها باحترافية و اتخاذ القرار الصائب و هذه من أهم مقومات التحول من مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على الرأي الشخصي إلى مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات .

موظفو الخطوط الأمامية هم الأقرب إلى عميل المُنظمة والأكثر فهماً لمُتطلباته و مشاكله من الرؤساء و المدراء . إذا لم يشعر الموظفون بالأمان بإبلاغ رؤسائهم بالمشاكل التي يواجهونها فسيخفوها خوفا من العقاب !

جودة البيانات

موضوع البيانات و جودتها موضوع كبير في الواقع و أناقشه بإسهاب عندما أتحدث عن إدارة الأداء المؤسسي و أدوات إدارة الأداء و بطاقات الأداء المتوازن و المبادرات الاستراتيجية و مؤشرات الأداء و علاقة جودة المؤشرات و البيانات بجودة الإدارة و القيادة في المنظمة و أثر بيئة العمل اللومية **blaming culture** على صحة البيانات و مؤشرات الأداء . فكثير ما تكون المؤشرات "مضروبة" لعدة أسباب إدارية و قيادية و يشترط في صحتها و

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

جودتها أيضا فهم المدراء و القياديين لمعنى مؤشر أداء و الهدف منه و فهم خطورة و أهمية عدم الخلط بين مؤشرات أداء النظام و مؤشرات أداء الموظفين و أن الخلط بينها يدفع الموظفين إلى "تزوير" البيانات لتفادي اللوم من رؤسائهم لعدم ثقتهم في رؤسائهم في حال تسجيل البيانات الصحيحة . و هذه أمور تتطلب توفر حد أدنى من المعرفة و المهارات في سلوك البشر و سلوك الأنظمة و علاقتهما ببعضها البعض .

افهم المشكلة كنظام مفتوح ! فإذا كان لدينا قاعدة هي الإنتقال من مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على الرأي الشخصي إلى مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات فإن صحة و جودة البيانات لها أثر كبير على ما سنحصل عليه من حلول و نتائج . فعلى سبيل المثال لو كان هناك هدف لتخفيق عدد الحوادث في التقاطعات بإنشاء كباري فأي التقاطعات الأولى بوضع كبري لها؟

هنا يأتي دور البيانات بحيث يتم تحليل بيانات الحوادث (مثلاً) طول السنوات الماضية و التقاطع

الأولى بعمل

كبري فيه هو التقاطع الذي حدث فيه أكبر عدد من الحوادث . فلو تُرك تحديد أولى التقاطعات إلى تقدير شخص ما اعتماداً على ذاكرته فقد لا يكون رأيه دقيق بما يكفي هنا و قد يختلف معه شخص آخر يعمل في نفس المؤسسة او لربما كان هناك تفضيلات بناء على مصالح شخصية تتحقق لأحد ما . فالاعتماد على البيانات أمر مهم عند حل المشكلات و اتخاذ القرارات . قد يقول قائل بأنه يمكن تغيير بيانات موقع الحوادث لتعكس أن عدد الحوادث أكثر في تقاطع معين دون غيره . و هذا يؤكد على أهمية أن يكون هناك إدارة و قيادة مؤهله للتأكد من مصداقية البيانات . حتى و إن لم يكن هناك تغيير متعمد للبيانات فمن خبرتي وجدت أن هناك أسباب أخرى لوجود أخطاء في البيانات . لذا دائما أقوم بالتأكد من صحة البيانات التي أحصل عليها

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

من عملائي قبل تحليلها و تكوين فهم دقيق للمشكلات و سأورد بعض الأمثلة هنا كي تتأكد بأن بياناتك صحيحة قدر المستطاع كي يمكنك الاستفادة منها في حل المشكلات .

الصيانة

الصيانة في المنشآت الصناعية يستخدمون عدد طلبات الصيانة المغلقة خلال الشهر لمتابعة أداء موظفي التخطيط للصيانة . فكان يُعلن في اجتماع يحضره عدد كبير من منسوبي الإدارة عن الموظف الذي قام بإغلاق أكبر عدد من طلبات الصيانة خلال الشهر فيفرح الفائز على باقي الموظفين و يشعر بنشوة النصر! بعد متابعة التفاصيل تبين أن الموظفين يقومون بإغلاق عدد كبير من طلبات الصيانة في نظام الحاسوب قبل يوم من إنتهاء الشهر كي يظهر عدد الطلبات المغلقة في الشهر مرتفع بالرغم من عدم انتهاء العمل في طلبات الصيانة تلك! بعد طباعة نتيجة المسابقة بيوم يقوم الموظفون بإعادة فتح طلبات الصيانة الغير مكتملة التي قاموا بإغلاقها للفوز بالمسابقة لحاجتهم لطلب قطع غيار و لتسجيل ساعات العمل لفريق الصيانة في نظام الحاسب الآلي .

سلوك البشر

البيانات المضروبة!

هـذا يـبـين كـيـف يمـكـن أن تدفع مؤشرات الأداء الخطأ سلوكاً سلبياً

كلما زاد النظام شدة في التحكم في الموظفين كلما زاد الموظفون ذكاء في الضحك على النظام!

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

مؤشرات الأداء الذكية في بيئة العمل. فبدلاً من أن يشغل الموظفون أوقاتهم بالقيام بالعمل الحقيقي تدفعهم طرق الإدارة و القيادة العقيمة إلى أن يقضوا الساعات لتزوير بيانات مما يجعل هذه البيانات مضللة عند تحليلها بهدف التعرف على سلوك النظام أو دراسة مشكلة حيث ستشير البيانات بأن تكرار الإعطال أكبر من الحقيقي و لا يمكن الوصول إلى فهم صحيح لسلوك أجزاء المنظمة من معدات و أجهزة و أنظمة و بالتالي تتأثر جودة القرارات. هذا يبين أهمية دور الإدارة في دفع الموظفين للسلوك الإيجابي و عدم الاضرار بجودة البيانات.

إذا عندما نفهم كيف يتم العمل و كيف يتم تسجيل البيانات و ما العوامل المؤثرة عليها سواء عوامل من جانب النظام أو من جانب البشر فسنستطيع التحقق من صحة البيانات و تصحيح ما يمكن تصحيحه منها أو لربما الاستغناء عنها بالكامل لعدم صلاحيتها للاستخدام و لا تحقق أي هدف. أطلق عليها عادة بالبيانات المضروبة! فهي مجرد مضيعة للوقت و الجهد و هي من أدوات "التحكم و السيطرة" على الموظفين و ليس لها أي مردود إيجابي على تحسين أداء النظام.

أغلب مؤشرات الأداء و البيانات التي يتم جمعها في المنظمات هدفها التحكم و السيطرة على الموظفين و ليس بالضرورة الاستفادة منها في تحسين الأداء.

انتبه! مما يتسبب في خسائر مالية و تؤثر على السلامة و الصحة و الانتاجية.

كور التنس و المضخة! من أوائل الخطوات التي أقوم

دقة البيانات

أهم ما في البيانات دقتها. البيانات الخطأ تقود إلى قرارات و حلول خطأ

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

بها عند تقديم خدمات استشارية لتطوير أداء المنظمات هي الحصول على البيانات المتوفرة لدى المنظمة و الممكن أن نستفيد منها في تحقيق فهم للمنظمة كنظام. في أحد الشركات الصناعية عندما

تأكد من جودة البيانات!

حصلت على سجل الأعطال لمضخة ضخمة تبين أن المضخة تعطلت ١٢ مرة خلال السنتين الماضيتين. عادة أقوم بالتأكد من دقة البيانات قبل أن اعتمدها. تحدثت مع أحد المشرفين على هذا القسم من المصنع و الذي عمل لسنوات طويلة في نفس المكان و سألته. كم مرة تعطلت هذه المضخة خلال السنتين الماضيتين؟ رد علي تعطلت مرة واحدة فقط و ذكر لي التاريخ و الوقت بالتحديد و ربطه بأحداث أخرى مهمة حدثت في المصنع. بحسب سجلات إصلاح المضخة فقد تعطلت ١٢ مرة خلال السنتين الماضيتين! رد مباشرة قائلاً مستحيل! فهذه المخضة ضخمة جداً كما ترى و لا تتعطل إلى نادراً بسبب صناعتها الممتازة.

تأكد

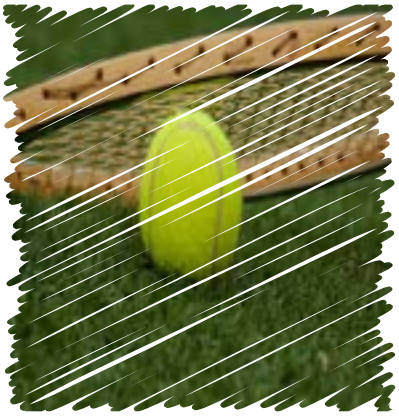
حديثي مع المشرف جعلني أشك في صحة بيانات الإعطال فرأيت أن أتحقق من صحة البيانات و أن أعرف أين الخطأ في البيانات كي أفهم ما يحدث في المصنع فلا يمكن أن أبني قراراً على بيانات مضروبة و لا على رأي المشرف و إلا

قبل اعتماد أي بيانات تحصل عليها و قبل تحليلها تأكد من صحتها بالطرق المتاحة لك بحسب ما تراه مناسب. لا بد من وجود حس لديك يساعدك في تحديد صحة البيانات.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

سأخالف مبدأ أساسي من مبادئ تطبيق منهجية التفكير المنظومي في تطوير الأداء و اتخاذ القرارات

و هو الانتقال من مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على



الآراء الشخصية إلى مرحلة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. لذا رأيت أن استفيد من أنواع أخرى من البيانات و هو سجل طلب قطع الغيار للمضخة لكل عطل ظهر في البيانات خلال السنوات الماضية.

عندما اطلعت على سجل طلب قطع الغيار ظهرت لي

لاحظ الأنماط أمور غريبة! منها وجود "كور تنس" و

البيانات الشاذة تفصح عن نفسها!

"لمبات" تم طلبها لأحد إصلاحات المضخة بالرغم أن هذه المواد ليست قطع غيار للمضخة! لكن كان مهماً لدي أن أعرف لماذا ظهرت كور التنس و اللمبات ضمن قطع غيار المضخة!

بعد البحث تبين أن سبب ظهور هذه المواد على ضمن بيانات المضخة هو وجود تشابه بين رقم حساب المضخة في نظام الشركة و حساب آخر لإدارة الترفية حيث أن الفرق هو مكان الشرطة (-) في الرقمين! قمت بتصحيح الخطأ بنقل المواد المطلوبة للترفيه إلى حساب إدارة الترفيه الصحيح و تم منع حدوث مثل هذا الخطأ من بعد استخدام نظام ساب حيث تحد الصلاحيات

لكل موظف بالإدارة التي يعمل لها فقط.

فهل هذا كان هذا الخطأ الوحيد في سجل طلبات قطع غيار المصخة خلال السنتين الماضيتين؟

في الواقع اكتشفت أن هناك مواد أخرى في سجل قطع الغيار لا تخص المضخة و إنما تخص معدات أخرى في نفس المصنع و

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

تعاون

هي مشابهة لقطع غيار المضخة كمسميات .

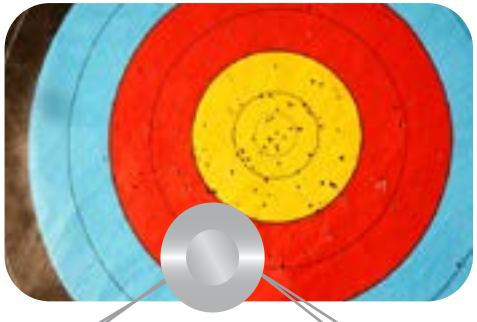
تبين لي وجود ممارسات خاطئة بين العاملين في المصنع يقومون بها (بحسن نية)! و جهل بأهمية البيانات و دورها في تحليل المشكلات و تطوير الأداء .

فعلى سبيل المثال عندما يحدث إعطال في معدة في المصنع يجتهد العاملون بأن يقوموا بالإصلاحات دون طلب إصدار طلبات إصلاح في النظام . فيتفق موظفوا التشغيل و موظفوا الصيانة الميدانيون على تسهيل الأمر بأن يطلبوا المواد و قطع الغيار التي يحتاجونها لأي إصلاح على أرقام أحد طلبات الإصلاح المفتوحة لأي معدة أخرى بدلاً من فتح طلب إصلاح جديد مما يتطلب و موافقات و إجراءات من رؤسائهم . فيتفقوا على أن يتم تسجيل المواد و قطع الغيار المطلوبة للقيام بالعمل

دقة

و كذلك تسجيل ساعات العمل للفنيين على أي طلب خدمة مفتوح .

هنا تصبح البيانات غير دقيقة و لا يمكن الاستفادة منها و يصعب تدقيقها و تنظيفها و تحليلها سيحقق فهم خاطئ لسلوك المضخة . و قد صادف أن تعرفت على مشاكل أخرى فيما يخص البيانات و خرجت بمبادرة لنشر ثقافة البيانات في المنظمة بتوضيح أهميتها للعاملين في جميع المستويات كي يحرصوا على أن تعكس البيانات الواقع الميداني و أن يوقفوا



في حال لم تتوفر بيانات تقيس السلوك الصحيح للنظام فقط تُضطر لبدء تسجيل بيانات جديد و لفترة كافية .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أتقن مهارات فهم!

مهم نشر ثقافة البيانات!

الممارسات الخاطئة هذه و التي كانت بحسن نية لكن تبعاتها كانت سلبية حيث أصبحت البيانات غير صحيحة و لا تمثل السجل الحقيقي للمضخة. فقمت بعمل ورش عمل تثقيفية لجميع العاملين و المشرفين و المهندسين لنشر الوعي بأهمية البيانات و تشجيعهم على الحرص على دقة البيانات. و كمبادرة لتشجيع العاملين لتطبيق الاستخدام الصحيح للبيانات قام رؤسائهم بربط تقييم الموظفين بعدد بيانات الاعطال التي يسجلها الموظف في نظام ساب بشكل صحيح و كما وضحته لهم حيث كنت استخدم بيانات نظام ساب كمصدر للبيانات التي اقوم بتحليلها. لحظنا زيادة كبيرة جداً في عدد البلاغات و اجتهاد منقطع النظير من جميع العاملين في تسجيل أي خطأ يرونه في الميدان فأصبحنا نرى تكرار لبيانات نفس الاعطال مما تسبب في مشكلة أخرى تحتاج إلى علاج أيضا!

ستجد الكثير من البيانات التي سجلت ليس بهدف تحسين الأداء و إنما لأهداف التحكم و السيطرة أو لأنها عادة مستمرة لا هدف لها لتنتهي في الأدراج دون تحليل أو استفادة منها. كن انتقائيا في اختيار البيانات المفيدة.

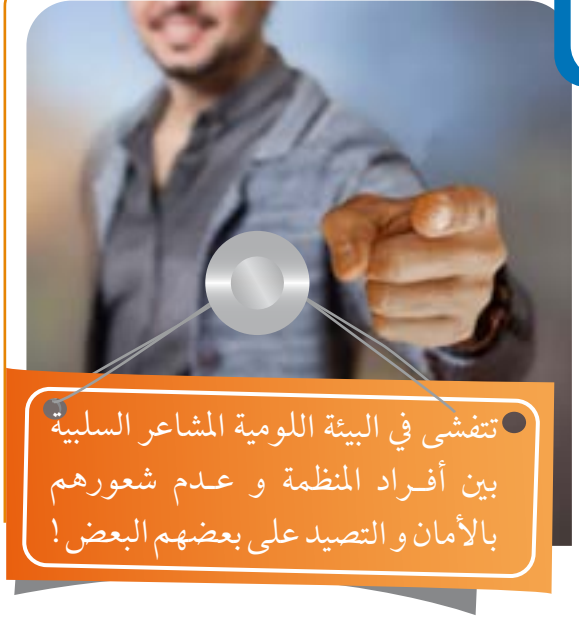
اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

خلط !

لـذا مهم اعتبار جانب سلوك البشر في أي عمل و أي تعليمات و التنبه لخطورة

ربط أداء النظام بأداء الموظفين كما هو حاصل في جميع المنظمات الكبرى التي عرفتها. فمؤشرات أداء النظام يجب فصلها بشكل تام عن مؤشرات أداء الموظفين و إلا ستنخفض جودة البيانات. هذا الفصل يجب أن ينعكس على شعور الموظفين بالأمان عند الإبلاغ عن الأداء الحقيقي للنظام. فكما سبق و ذكرت بأن التفاوت في أداء أن منظمة يرجع بنسبة ٨٥ إلى ٩٥٪ إلى النظام و فقط بنسبة ٥ إلى ١٥٪ إلى الموظفين. أي أن دور النظام في ارتفاع أو انخفاض أداء المنظمة أكبر بكثير من دور الموظفين و هو ما يجب التركيز عليه عند تحليل

البيانات و مؤشرات الأداء. هذا الأمر يتطلب تغيير على مستوى القيادات كي



لا تصبح بيئة العمل لومية بحيث يبحث المدراء و القياديون عن "كبش فداء" يضعون اللوم عليه عندما تحدث مشكلة بـدلاً من محاولة فهم كيف حدثت المشكلة و كيف يمكن تطوير النظام لتفادي تكرارها. عندما يكون التركيز في الـكـوارث على إرضـاء الإدارة العليا أو الرأي العام و تفادي العقاب تبحث الإدارة الوسطى عن كبش فداء.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الصيانة الوقائية

تمثل أعمال الصيانة الوقائية Preventive Maintenance - PM جزء كبير من الأعمال اليومية التي تتم في المنشآت الصناعية بجميع أنواعها و تستهلك جزء كبير من ميزانياتها و مواردها البشرية .

الهدف الأساسي من أعمال الصيانة الوقائية هو تفادي حدوث عطل في أوقات عمل المعدات و استمرارها في العمل و الانتاج . لكن مع مبادرات تطوير الأداء المختلفة سواء لرفع الانتاجية أو الجودة أو غيرها أصبحت المنظمات تستخدم مؤشرات أداء بهدف رفع الأداء لكن ما حصل هو العكس تماماً . حيث استخدمت مؤشرات الأداء من قِبل إداريين ليس لهم معرفة كافية عن العمل الميداني للتركيز على إنهاء عدد معين من أعمال الصيانة

الهدف من الصيانة الوقائية هو عمل ما يضمن استمرار المعدات في العمل بأعلى كفائة لأطول فترة ممكنة و تفادي توقفها الغير مجدول .

الوقائية خلال مدة زمنية محددة . بمعنى أنه مثلاً بعض المعدات يتطلب عمل صيانة وثاقية لها كل ثلاثة أشهر و البعض ستة أشهر و هكذا . من وجهة نظر الإداريين فإنه مثلاً إذا كان عدد مرات الصيانة الوقائية في المصنع ألف فيتم جدولتها بحسب عدد الموظفين المتاحين لعمل الصيانة الوقائية . فتجد مثلا فرق الصيانة الوقائية بحيث ينهي كل فريق خمسة

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

طلبات صيانة وقائية في اليوم. الواقع هو أن طلبات الصيانة الوقائية الخمسة تتطلب مدة قد تصل

إلى عشرة أيام كي يتم عملها بالشكل المطلوب. لكن من ناحية أخرى كل فريق مطالب بإنهاء الخمسة طلبات خلال يوم واحد. فتجد فرق الصيانة الوقائية نفسها بين مطرقة طلب إتمام خمسة طلبات في اليوم

احتياج حقيقي و سندان الاحتياج الحقيقي لإتمام

مجرد توقيع أوراق!

العمل خلال عشرة أيام. و لكي يخرجوا من هذا المأزق يجدون نفسهم بتوقيع أوراق إتمام طلبات الصيانة الوقائية الخمسة بالرغم أنها لم تتم تفادياً لوم رؤسائهم. و بهذا يصبح عمل فرص الصيانة الوقائية «شكلي» بحيث يقتصر على عمل ما «يوحي» بأن الصيانة الوقائية قد تمت بحسب ما يرونه مناسب. هنا تحدث الفجوة بين ما بيانات سجل الصيانة الدورية المكتملة و بين ما هو واقع في الميدان مما يجعله من الصعب الاستفادة الكاملة من هذه البيانات لاتخاذ أي قرار فما تم في كثير من الحالات هو فقط توقع أوراق و ليس عملٍ حقيقي في الميدان!

طبعاً قد يستحيل أن يفصح أحد من فرق الصيانة الوقائية بسبب عدم شعورهم «بالأمان» للتحدث عن ما يحدث في الميدان.

هذا السلوك لا يعرفه إلا الميدانيون و يعتبرون الإفصاح عنه للرؤساء خيانة لباقي زملائهم و اتهام لهم بالتقصير.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الموظفون تصلهم رسائل مباشر و غير مباشرة من قادة المنظمة. هذه الرسائل تكون متناقضة أحياناً. فيختار الموظف ما يحقق له الأمان.

فلديهم قناعة بأن الأنظمة و القوانين التي تصلهم من الإدارة غير قابلة للتطبيق و يشعرون بالضعف أمام الإفصاح عن المشكلة. بل و من يحاول عمل ما من شأنه الإفصاح عن الحقيقة بأنه منشق عن الجماعة و يجب محاربته و إظهاره بأنه سيء في كل شئ بل و يتم تطفيشه بشتى الطرق.

كمهندس عملت في الميدان فإن القيام بالصيانة الدورية لبعض المعدات بالطريقة الصحيحة يتطلب أضعاف ساعات العمل المتاحة لدى المنظمة و فريق العمل الميداني مقتنع بهذه الحقيقة لذا هم يقومون بما هو مطلوب منهم و هو تعبئة نماذج اكتمال الصيانة الوقائية لعدد المعدات المطلوب منهم إتمامها يومياً كي لا يظهر في التقارير أن هناك صيانة دورية متأخرة في الإدارة و هذا أحد مؤشرات الأداء التي يتم مراجعتها من قبل المدراء و يتم لوم رؤساء الأقسام و المدراء في حال كان هناك صيانة وقائية متأخرة. النتيجة النهائية هو إعطاء صورة غير حقيقية عن ما تم من صيانة وقائية مطلوبة و لا يتم العمل على ما يتم اكتشافه من إعطالات تتطلب ساعات عمل أكثر من الوقت المتاح للصيانة الوقائية و الذي يعتبر قصير جداً و لا يكفي لإتمام العمل بالشكل الصحيح. طبعاً الوضع يختلف باختلاف نوع الصيانة الوقائية و طبيعة عمل المنظمة. هذا ما يحدث عندما تستخدم مؤشرات أداء النظام لتقييم الموظفين. هي رسالة من النظام

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الأمان

و الإدارة للموظفين تقول لهم "اخدعني كي تسلم من العقاب"!

لذا مهم جداً وجود فهم صحيح لدى القياديين و المدراء لمؤشرات الأداء و علاقتها بسلوك البشر و سلوك الأنظمة و عدم الخلط بين مؤشرات أداء النظام و بين مؤشرات أداء الموظفين و إلا ستستمر المنظمة في سباق الجرذان **Rat Rate** فتضيع الجهود و الميزانيات في الركض في حلقة مفرغة دون تحقيق نتائج حقيقية.

فقط مجرد أرقام ترضي المدراء و القياديين و تطمئنهم بأن كل شيء على ما يرام بينما الواقع غير ذلك تماما.

و يزداد الطين بلة عندما يدعي مدير أو قائد أنه سيصحح الوضع بمعاقبة صغار الموظفين أو

القدرات

رؤسائهم! المشكلة بينما المشكلة الحقيقية هي في قمة الهرم و ليس في أسفله.

التصحيح يتطلب وجود قيادة حقيقية تتسم بالشجاعة و جادة في إحداث تغيير حقيقي و دائم بدلاً من الاقتصار على الشكليات و إدمان الحلول السريعة المؤقتة و التي تستنزف قدرات أي منظمة.

كما بينت في كتاب "فكر بطريقة مختلفة" عند شرح نموذج الإصلاحات السريعة **Quick**

الحلول قصيرة المدى قد تسبب كوارث على المدى البعيد.

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

الإصلاحات السريعة !

Fiixes و الذي هو مطب تقع فيه أغلب المنظمات بسبب عدم معرفة قادتها و مدرائها بهذا النموذج و لا يتمتعون بحد أدنى من المعرفة في سلوك الأنظمة .

جميع المنظمات تحتاج لاكتشاف مشكلاتها و حلها! لكن هذا يتطلب مهارات خاصة في فهم سلوك الأنظمة و سلوك البشر و علاقتهما ببعضها البعض. المشكلة الأكبر هي أن قادة المنظمات و مدرائها لا يدركون وجود مشكلات في منظماتهم و يعتقدون بأن الأمور تسير على أفضل وجه .

في الواقع هذا يتعارض و مبادئ التطوير المستمر. تذكر موضوع النماذج العقلية التي تطرقنا لها عدة مرات و التي منها

النماذج العقلية هي أعمق مستوى من مستوايات حل المشكلات . فالنماذج العقلية الإيجابية يساعد في حلول دائمة بينما السلبية تراوح في الحلول المؤقته الفاشلة !

"دائما هناك طرق افضل للقيام بالعمل" . هذا النموذج العقلي مهم لكل قائد و مدير و لكل شخص أياً كان وضعه بل و حتى على المستوى الشخصي . لابد أن أن يوجد لديك شغف لتحري مواطن فرص التحسين في أداء منظمتك و لا تغلبك الخوف من أن تظهر لك مشاكل لم تكن تعلمها سابقاً . بل يجب أن تفرح أن وجدت فرص لتطوير الأداء و تحقيق أفضل عائد على استثمارات منظمتك .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

عندما لا يوجد هذا الشغف لدى القائد فاعلم أن هناك مشكلة قيادية و لربما حان وقت عمل بعض التغييرات الهامة في المنظمة . و إلا ستستمر المنظمة تعمل بمستوى إنتاجية أقل من قدراتها الممكنه

النماذج العقلية للقياديين

و بسبب "نماذج عقلية" لدى شاغلي بعض المناصب الرئيسية في المنظمة .

ليس بالضرورة أن يقوم القيادي و المدير بهذا الدور بنفسه و إنما الاستعانة بالمؤهلين للقيام بهذا الدور . لكن هذا يتطلب فكر نير لدى هذا القائد و المدير ليبادر بطلب مساعدة المختصين .

المشكلات كفرص لتحسين الأداء !

عندما تنظر للمشكلات على أنها فرص لتحسين الأداء و يصل شعورك هذا و بصدق إلى العاملين في المنظمة فإن هذا سيُحدث نقلة نوعية في ثقافة المنظمة . حيث سيشعر الموظفون بالأمان للتحدث عن أخطائهم و العمل كفرق عمل على الاستفادة من هذه الأخطاء لتطوير العمل و الرفع من مستويات الأداء و الإنتاجية و السلامة و الجودة و رضا الموظفين و رضا العملاء و بالتالي نجاح المنظمة في أعمالها بل و التفوق على منافسيها .

التعلم

التعلم كفريق هو من أسس التحول إلى منظمة متعلمة كما وصفها بيتر سنجي في كتابه المبدأ الخامس و تحدث عندما يشعر العامليون بالأمان بالتحدث عن أخطائهم .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

المشكلات فرص رائعة للتحسين

فليس من السهل على القياديين في المنظمات المنافسة استيعاب و فهم هذا الفكر ناهيك عن تطبيقه و الاستفاده منه .

أن تجعل البحث عن المشكلات همك الأول بهدف التحسين قبل أن تظهر لك و تباغتك على شكل كارثة و تتسبب في خسائر فادحة سواء في الأموال أو المنشآت أو الأرواح . تذكر أن الأنظمة تتحدث و باستمرار عن مشاكلها لكنها تستخدم لغتها الخاصة و هي لغة البيانات . احرص على جعل التعلم من المشكلات ثقافة في منظمتك .

التعلم المستمر

عندما يكون التعلم المستمر ثقافة في المنظمات تتحول كل مشكلة إلى فرصة إستثمارية رائعة يمكن أن تخلصنا من الكثير من المشكلات التي تستنزف مواردنا المالية و البشرية و تفقدنا فرص نجاحات و التفوق على المنافسين و تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء و العاملين و تقلل من نسب الإجازات المرضية و الغيابات

ليس بالضرورة أن تحدث كارثة كي نفكر في الاستفادة منها بل علينا البحث المستمر عن فرص التحسين قبل حدوث المشكلة .

التعلم

و كذلك نسب تقل نسب ترك العاملين وظائفهم و

الذي بدورة يقلل من الخسائر التي عادة تتكبدها المنظمات بسبب مغادرة الموظفين المتميزين حيث أشارت دراسات بأن الخسائر المادية تصل إلى ٦٤٪ من مجموع مرتباتهم .

الفصل الخامس

استثمار المشكلات

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

دراسة حالة !

تحديد أكبر مشكلة و حلها!

في أحد المنشآت الصناعية طُلب مني كمستشار تطوير أداء المنشأة كمبادرة من قيادة المنظمة للرفع من الإنتاجية و الجودة و التخلص من حالات الإغلاق الغير مجدولة **unplanned shut downs** و التي تتسبب في خسائر كبيرة للمنشأة. من بين ما قمت به هو طلب جميع قواعد البيانات المتوفرة لدى المنشأة و التي تبين الإعطالات و الإصلاحات و قطع الغيار المستخدمة و أي بيانات أخرى متاحة. فتم توفير سجل الإعطالات لخمس سنوات مضت لعدد ضخم جداً من المعدات في أكثر من ٢٠ موقع. لقد كانت البيانات ضخمة جداً و تفصيلية لدرجة أنه يستحيل قرائتها حيث كان عددها بعشرات الآلاف. بتحليل تلك البيانات حددت أكثر المواقع إعطالاً. تبين أن المواقع الأكثر إعطالاً تستخدم الطاقة الشمسية كمصدر كهربائي لتشغيلها بينما المواقع التي تستخدم الكهرباء المزودة من شركة الكهرباء فعدد مرات الإعطال فيها قليل. البيانات ساعدت في التركيز على نوع المواقع من

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

استكشف مشاكلك !

حيث مصدر الطاقة . بتحليل آخر لبيانات أخرى للمواقع التي تعمل بالطاقة الشمسية حددت المعدات التي تعطلت أكثرعدد من المرات في تلك المواقع . و من قاعدة بيانات قطع الغيار حددت أي القطع تم استبدالها في هذه المعدات . الآن أصبحت الصورة واضحة بالنسبة لي أين يجب التركيز أولاً . فعدد الإعطالات التي حدثت و تم تغيير تلك القطع يمثل أكثر من ٨٠٪ من اسباب الإغلاقات المفاجئة لعدد ليس قليلاً من المواقع مما يؤثر بشكل سلبي على القدرة الإنتاجية للمنشأة و يتسبب في خسائر كبيرة على مدى سنوات من حيث توقف الإنتاج و التكاليف الباهضة للقطع التي تم استبدالها و تكاليف الصيانة المتكررة .

جميع ما تم لم يتطلب مني معرفة فنية كي أصل لما وصلت إليه من معرفة عن واقع هذه المنشأة و التي لم أكن أعلم بتفاصيل عملها . كان تعاملي إلى هذه المرحلة مع البيانات فقط بالإضافة إلى التعرف على طبيعة عمل المنشأة و الاطلاع على بعض المواقع و المعدات و التعرف على الإدارات

فن تحليل البيانات !

المختلفة كجزء من تعريفي على العاملين فيها كمستشار في حال احتجت للتحدث مع بعضهم لمعرفة بعض التفاصيل .

الآن أصبح لدي بيانات بنوع و تكرار كل عطل و كل معدة و كل قطعة غيار استخدمت في الإصلاحات خلال خمس سنوات مضت هي كنز ثمين للمنظمة لم يُستثمر قبل الآن البته فقد كان مجرد سجل لما يتم من أعمال و أعطال و قطع غيار مبعثرة في عدة أنظمة مختلفة لدى عدة إدارات و أقسام و وحدات كل فيما يخصه بحسب التقسيم الإداري للمنشأة و كما هو حاصل في جميع المنشآت .

استمريت في تحليل البيانات بعدة صور و كل شكل لتكوين صورة أكثر موضحاً عن الواقع .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

التحسين يبدأ من التفكير !

قمت بعمل رسم بياني لتكرار الاعطالات عبر الزمن فتبين لي أن الإعطالات أغلبها حصلت في أوقات الشتاء في تلك المناطق . مما ساعد في معرفة السبب "الحقيقي" للإعطال و الذي وجدته يختلف عن ما هو مسجل في قواعد البيانات الخاصة بالمنشأة وقت حدوث الإعطالات و التي استمرت لعشرات السنوات تتكرر و تم إصلاحات بإتباع طرق تفكير قديمة يعتقد أصحابها بأنها الأفضل .

الأسباب الجذرية !

لقد قادتني طريقة تحليل الأسباب هذه إلى الوصول إلى وجود أخطاء في طرق عمل الصيانة لأجزاء هذا المصنع بالرغم أنني استعنت بأفضل الفنيين المهرة في تلك المنظمة و في هذا التخصص و بخبرة عمل امتدت لخمسة عشر عام . اكتشفت أن المشكلة ليست فقط في المصنع و اجزائه بل أيضا في خبرات العاملين فيه . فقط تبين أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يتبعون طرق خاطئه لعمل الصيانة للجزء الذي كان موضع الدراسة . و قد كانت

التعلم

المشكلة تكمن في طرق تدريب الفنيين على المهام و التي كانت تعتمد بشكل أساسي على التعلم من سابقيهم من الفنيين أصحاب الخبرة . فتم نقل معرفة خطأ تسببت

في قيام الفنيين و المقاولين أيضا في استخدام خطوات عمل خطأ تسببت في خسائر بمئات الملايين على مدى على الأقل خمسة عشر عاماً مدة خبرة الفني الذي كان يعمل معي في مشروع تطوير الأداء .

بعد تصحيح معلومات الفني طلبت منه نقل هذا التعديل في عمل الإصلاحات إلى باقي الفنيين و إلى المقاولين مقدمي خدمات الصيانة لهذه المنظمة .

لقد تم حل مشكلة هندسية معقدة و أيضا مشكلة إدارية في كيف يتم تدريب الموظفين و إعدادهم .

اضغط للتواصل مع المؤلف و للاستشارات و التدريب لحل المشكلات و تطوير الأداء ©حقوق الملكية الفكرية محفوظة

أحياناً لا تتوفر بيانات مفيدة فما العمل؟!

دراسة الحالة التي ذكرتها هنا كانت أحد أنواع الحالات التي تحدث في الاستشارات لكن أيضا هناك حالات أواجه فيها مشاكل كبيرة في توفر بيانات مفيدة يمكن الاعتماد عليها و تحليلها لأتمكن من التحرك خطوة في الاتجاه الصحيح. هذا عادة يتطلب ذكاء و قدرات كي يمكن إيجاد بيانات موثوقة. هناك حالات كثيرة تكون البيانات "مضروبة" و مضللة فهي مجرد أرقام وضعت "اعتباطاً" بهدف تسليم مجرد أرقام لإرضاء أحد ما أو لأي هدف آخر. البيانات لا تكذب! و ليس لها أي مصلحة في الكذب. هي فقط مؤشرات لحدث ما. هي تتحدث لمن يفهم

تعلم لغة الأنظمة!

لغتها و يفهم رسالتها و يبني عليها ما يحتاجه من قرارات أو حلول أو غيره. فن التعامل مع البيانات يمكن أن يوفر الملايين بل المليارات من ميزانيات المنظمات بجميع أحجامها بل و الدول. الفهم و التحليل المقصود هنا ليس التحليل و الفهم التقليدي الذي يتم عادة في المنظمات التي تحرص عليها. نتحدث هنا مستوى أكثر تقدماً و يطبق منهجية تفكير متقدمة و فريدة و هي منهجية التفكير المنظومي **Systems Thinking** و التي يندر أن يعرفها قياديي و مدراء أغلب المنظمات الكبرى و المتوسطة ناهيك عن الصغيرة و في القطاعين الخاص و العام.

أحيانا أضطر إلى البدء في جمع بيانات جديدة لأتمكن من التعرف على سلوك النظام و التعرف على الأنماط و الاتجاهاته **Patterns and Trends** و لأتمكن من تشخيصة بشكل دقيق و متقن و لأسمع رسائل البيانات!

المراجع

Peter M. Senge (1994) The Fifth Discipline

Peter M. Senge (1994) The Fifth Decipline Fieldbook

Peter M. Senge (2000) Schools that Learn

John Seddon, Freedom from Command and Control

John Seddon, I want you to cheat

Stephen G. Haines, The Complete Guide to Systems Thinking & Learning

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson (2004), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases

Steven McShane, Mary Ann Von Glinow (2004), Organizational Behavior

Liker, Jeffrey K., The Toyota way: 14 management principles from the world›s greatest manufacturer

John McCann and Katie McCann, Why Managers Fail and Leaders Prevail

Stephen R. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People

James Clear, Atomic Habits·

نبذة عن الكتاب

يطرح هذا الكتاب نموذج مطور لحل المشكلات المعقدة بالإستفادة من مميزات منهجية التفكير المنظومي في فهم الأنظمة و المشكلات المعقدة بدمجها مع طرق تحليل الأسباب الجذرية RCA و تطوير قدراتنا على توفير حلول دائمة للمشكلات المعقدة. النموذج المحسن يحمل اسم «التحليل المنظومي للأسباب الجذرية Systemic Root Cause Analysis - SRCA». يعتبر هذا النموذج المطور هو أقوى منهجيات حل المشكلات المعقدة في جميع الأنظمة في جميع المجالات و تطبيقاتها المختلفة. سواء في حل المشكلات الإدارية أو الفنية أو الطبية أو غيرها. كما يعتبر هذا النموذج طريقة ذكية لتطوير أداء المنظمات و التعرف على المشكلات التي تعاني منها جميع المنظمات.

نبذة عن المؤلف

م. محمد البوزيد

مستشار تطوير أداء و قيادات

مفكر منظومي و أخصائي مسار عمل

محقق معتمد بمنهجية RCA و مطور SRCA

مبتكر نماذج في القيادة و حل المشكلات المعقدة و ريادة الاعمال

المؤلفات: