

تشخيص المشكلة

معنى المشكلة:

- هي انحراف ، أو عدم توازن بين (ما هو كائن) وبين (ما يجب أن يكون)
- هي نتيجة غير مرغوب فيها ، ويكون المطلوب اتخاذ إجراء تصحيحي لها
- وكي يتم الاحساس بأي مشكلة ، يجب أن يتوفر :
(a) **المعيار الرقابي** ما يجب أن يكون
(b) **قياس الأداء** ما هو كائن

أنواع المشكلات:

- **مشكلة لها حل واحد:** يرى الكثيرون ان المشكلات ذات الحل الواحد ليست مشكلة اصلا فليس هنا بدائل وليس هناك تقييم وليس هناك اختبار بين البدائل
- **مشكلة لها حلول غير متوقعة:** مثل من يذهب الى بيته وليس في البيت احد ويحاول ان بعثر على المفتاح، وعندما يأتي أحد افراد اسرته يكتشف ان المفتاح تحت الدواسة التي اما الباب بكل بساطة
- **مشكلة خبيثة:** هي المشكلة التي لا يمكن اثبات صحة حلها الا بعد تنفيذه (مثل: اختبار الجسر بعد المرور عليه)
- **مشكلة ذات حلقات مفرغة خبيثة:** هذا النوع من المشكلات المعقدة التي تحتوى بشر وسلوكيات وعلاقات وتبدو حلولها واضحة؛ ولكن غالبا ما تؤدي حلولها الى خلق مشكلات اكبر من المشكلة الاصلية
- **مشكلة غير واضحة المعالم:** عادة تتطلب حلول ابداعية، لا تستطيع التعامل معها بالحلول التقليدية

مراحل تشخيص أي مشكلة:

- وصف اي مشكلة لا يكون في مجرد كلمات عامة ولكنه يكون في وضع حدود حول المشكلة
- هذه الحدود توضح بدقة ذلك الجزء الذي يتطلب احداث تغيير فيه
- وصف المشكلة متعلق باختيار البيانات المتعلقة تعلقا مباشرا بالمشكلة
- المشكلة التي يتم تشخيصها جيدا تعتبر نصف محولة

خطوات تشخيص المشكلة:

- (1) إدراك المشكلة: الاحساس بوجود فرق بين ما يجب ان يكون وما هو كائن فعلا
- (2) حساب الانحراف: وضع حدود او ابعاد للمشكلة يتمثل في الاجابة على الاسئلة: ماذا؟ متى؟ أين؟
- (3) تحديد الأسباب المحتملة: من خلال التعرف على التغيير المميز الذي سبب الانحراف

(1) إدراك المشكلة:

- اهم شي في المشكلة هو ادراك ان هناك مشكلة اصلا
- الاساس في ادراك اي مشكلة هو ادراك ما يجب ان يكون وادراك الواقع
- **ظاهرة الضفدعة المغلية:**
 - تحكي كيف البشر وكثير من المنظمات مع المتغيرات الخارجية ولا تشعر ابدا باي حاجة للتغيير،
 - فهم لم يستجيبوا للاشارات لانها لم تكن قوية بشكل كافي

- التغيير المفاجئ والقوي يجعل البشر وكثير من المنظمات يشعرون بالحاجة للتغيير بدلا من التكيف والتدهور والموت

(2) حساب الانحراف:

المدير الناهض يسترشد بالاسئلة التالية:

ماذا	1- ما هو الانحراف بالضبط؟ وما هو الشئ الذي لوحظ فيه الانحراف بالضبط؟	المشكلة هي الانحراف بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن ولابد من قياسه
أين	2- أين لوحظ الانحراف ؟ وأين الشياء التي لوحظ الانحراف فيها على وجه التحديد؟	
متى	3- متى ظهر الانحراف على الشئ ؟ ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء؟	
المدى	4- ما هو حجم الانحراف ؟ وما هي عدد الأشياء التي لوحظ الانحراف فيها؟	

(3) تحديد الأسباب المحتملة:

- البحث عن التغيير المميز الذي احدث الانحرافات يؤدي بالضرورة الى معرفة السبب
- قد يكون هذا التغيير مجرد عنصر واحد او عدة عناصر متشابكة
- القدرة على رؤية الاشياء المميزة يتطلب **ذكاء خاص** من الممكن معرفة تلك الاشياء بمقارنة الحوادث والظروف **خارج** منطقة الانحراف
- احيانا يكون هناك اشياء **صغيرة** ولكنها هي الاشياء **المميزة** التي احدثت تغييرا
- العبرة ليست بكل التغييرات التي حدثت وانما **بالتغيير الاستراتيجي** الذي سبب المشكلة
- تحديد السبب لاي مشكلة ليس مجرد عملية **اختيار**؛ انما مسألة دراسة متأنية للبيانات والمعلومات عن طريق **التوصيف الدقيق**
- اكبر خطأ يقع فيه الناس هو التسرع في ابداء الاسباب دون ان يكون هناك طريقة لاختبار صحتها
- **طريقة اختبار السبب هي:** عملية وضع تدفق الحوادث بترتيبها عبر الزمن لمعرفة ما اذا كانت تنتج **الانحراف الذي حدث بالضبط**
- **السبب الحقيقي** هو الذي يطابق في كل (مجالاته) الوضع القائم مع (ما يجب ان يكون)
- **ليس من الضروري على كل صانع قرار ان يقوم بهذا التحليل والترتيب بالضبط لحل المشكلة؛ انما قد يرى استخدام جزء منها فقط**



البحث عن المشكلة الحقيقية:

❖ المنهج الإكلينيكي:

- تشخيص المشكلات اهم واخطر من علاجها
- الطبيب الماهر لا يتسرع في تشخيص المرض
- بمجرد التشخيص يصبح من السهل إعطاء الدواء
- يقوم الطبيب غير الماهر باعطاء الوصفة بقائمة طويلة للأدوية ... فإن لم ينفع دواء ، يمكن أن ينفع الآخر

❖ التمييز بين الحقيقة والقيمة:

- في كل قرار يوجد حقائق ، وقيم
- **والحقيقة** تعبير عن الظواهر الملموسة ، ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص لها
- يمكن اعتبار الافتراضات عن الحقائق للتأكد من كونها حقائق
- **العدو العاقل خير من الصديق الجاهل .. قيمة**
- **لانه لا يمكن اثبات صحتها دائما وتحت كل الظروف**
- **يرد على ذلك ان الحقيقة قد يصعب اثبات صحتها**
- العدو العاقل هو الذي يتخذ قرارات عاقلة أو رشيدة .. **حقيقة**
- يمكن الحكم على القرارات التي تحتوي (**حقائق**): **سليمة** او **غير سليمة**
- من **الصعب** الحكم على القرارات التي تحتوي (**قيم و وجهات نظر**): بأنها رشيدة او غير رشيدة
- اهمية التفريق بين **الحقيقة والقيمة** هو سلامة التشخيص

❖ التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية (جذور المشكلة):

في كثير من الحالات ينظر الشخص العادي الى عدة امور على انها حقائق؛ في حين انها مجرد (انطباعات ظاهرية مضللة)

انتهى