

التفكير النقدي وحل المشكلات

م. أكرم النجار

Managing Director at PMHouse
studied project management at the george
washington university



مقدمة

لنعرف كيف يفكر العقل البشري دعونا نعرض ثلاث طبقات من دماغ الإنسان:

الطبقة الأكثر بدائية من الدماغ البشري

هي الجزء العلوي من الحبل الشوكي ، وهو المسؤول عن جميع الوظائف الأساسية للحياة ، مثل التنفس والأكل. كما أن الأسماك والزواحف لديها هذه الطبقة من الدماغ.

الطبقة الأكثر تقدماً (وسطاً) في الدماغ البشري

هي الجهاز الحوفي ، وهو المسؤول عن العواطف الأساسية ، مثل الخوف والعدوان والرضا. والتدبيات الأخرى أيضاً لديها هذه الطبقة من الدماغ.

الطبقة الأكثر تطوراً في الدماغ البشري

هي القشرة ، المسؤولة عن معالجة المعلومات. على سبيل المثال ، فإنها تعالج مدخلات من أعيننا وأذاننا ، بالإضافة إلى سمات أكثر تقدماً ، مثل التفكير والشخصية. على الرغم من أن التدبيات الأخرى لديها أيضاً قشرة ، فإن القشرة البشرية تكون أكبر بكثير. وتشارك القشرة عند إجراء تقييم للمخاطر.

نظرية الدماغ الأيمن الأيسر



طور روجر سبيري نظرية الدماغ الأيمن - الأيسر من عمله مع مريض الصرع. وقال أن نصفي المخ بشكل منفصل لهما وظائف منفصلة. ويكون النصف الأيسر من المخ أفضل في المهارات اللغوية والمهارات الحركية وتحليل المشكلة وتسلسل الوقت. أما النصف الأيمن من المخ فهو الأفضل في نسخ التصاميم ، التمييز بين الاختلافات البصرية ، فهم الخصائص الهندسية ، الموسيقى ، والتعبير عن أنفسنا وقراءة المشاعر من الآخرين.



الغرض من التفكير النقدي

هو تمكين رجال الأعمال من الاستجابة على النحو الأمثل للمشاكل والفرص.

طورت شركة ESI عملية من خمس خطوات لاستخدام التفكير الناقد للاستجابة لمشاكل وفرص العمل:

- 1- تحديد وتحليل المشكلة / الفرصة - تحديد وتحليل المشاكل والفرص التجارية.
- 2- المسح البيئي - مسح العوامل البيئية التي قد تؤثر على مشكلة أو فرصة العمل داخلية أو خارجية
- 3- استكشاف الاستجابة - وذلك لاستكشاف حلول مبتكرة لمشكلة أو فرصة العمل.
- 4- اختيار الاستجابة - وهذا لاختيار الاستجابة المثلى لمشكلة أو فرصة العمل.
- 5- تنفيذ الاستجابة - وبالتالي التصرف حول الاستجابة الأمثل ، والتي تتضمن التواصل بفاعلية مع أصحاب المصلحة تتدفق العملية عادة بهذا الترتيب الذي ذكرناه ومع ذلك ، فإن طبيعة العمل المتغيرة باستمرار قد تتطلب إعادة النظر في الخطوات السابقة.

إن إدراك التغيير الديناميكي وتقييمه بشكل استباقي هي أشكال من التفكير الضمني يجب استخدامها باستمرار في جميع مراحل العملية.



خمسـة أنـواع من التـفكير النقـدي

يمكن استخدام خمسـة أنـواع من التفكير النقدي للتعامل مع مشاكل وفرص العمل:

1- التفكير التحليلي

ويطرح أسئلة مثل : هل هناك مشكلة أو فرصة؟ لماذا توجد المشكلة أو الفرصة؟ ما هو السبب الجذري للمشكلة / الفرصة؟

2- التفكير الاستراتيجي

ويطرح أسئلة مثل : ما هي «الصورة الكبيرة» للشركة؟ إلى أين نحاول أن نذهب ؟ ما هي خطتنا طويلة المدى للوصول إلى هناك ؟ كيف ستعرقلنا هذه المشكلة من الوصول إلى هناك ؟ كيف ستساعدنا هذه الفرصة في الوصول إلى هناك؟

3- التفكير التكتيكي

ويطرح أسئلة مثل : ما هي الإجراءات التي نحتاج إلى اتخاذها لحل هذه المشكلة ؟ ما هي الإجراءات التي يتعين علينا اتخاذها لاغتنام هذه الفرصة؟

4- التفكير الابتكاري

ويطرح أسئلة مثل : هل هناك طريقة مختلفة للنظر إلى هذه المشكلة أو الفرصة ؟ ما النهج الابتكاري الذي يمكننا اتباعه لهذه المشكلة أو الفرصة؟

5- التفكير «الاستنتاجي/ المترتب على»

ويطرح أسئلة مثل : ماذا سيحدث إذا حللنا هذه المشكلة؟ ماذا سيحدث إذا انتهزنا هذه الفرصة ؟ هل يمكن للحل خلق المزيد من المشاكل ؟ كيف تؤثر متابعة هذه الفرصة التجارية على العوامل الأخرى في معادلة الأعمال؟

يربط التفكير «الاستنتاجي/ المترتب على» أنواع التفكير الأربعة الأخرى بالمشكلة أو الفرصة. فيجب النظر في الآثار المترتبة على جميع الأفكار قبل تحويلها إلى عمل.

هناك حاجة إلى كل نوع من أنواع التفكير النقدي الخمس لحالات أعمال معينة. يستخدم الجميع جميع الأنواع الخمسة من التفكير النقدي في مرحلة ما ، لكن معظمنا يميل إلى استخدام نمط واحد أكثر من الآخرين. تكمن الحيلة في تذكير أنفسنا باستخدام جميع أنواع التفكير النقدي الخمسة عند الحاجة .

الغرض من التفكير النقدي

لتحديد المشكلات والفرص نستخدم التفكير التكتيكي والاستراتيجي.
ولتحديد الأسباب الجذرية نستخدم التفكير التحليلي.

أما رجال الأعمال الناجحون فيحددون بشكل استباقي المشاكل والفرص، فمن خلال معرفة الحاضر AS-IS يمكنهم تشكيل المستقبل TO-BE ،



وقد استخدموا هذه الأدوات والتقنيات لتحديد المشاكل والفرص:

- عملية العصف الذهني
- طريقة زلّة كروفورد
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
- تسلسل العمليات
- عكس الافتراضات

كما استخدموا هذه الأدوات والتقنيات لتحليل الأسباب الجذرية: السؤال ٥ مرات بلماذا؟ تحليل المسبب و التأثير.

الخطوة الثانية للتفكير النقدي وحل المشاكل: مسح البيئة وذلك باستخدام التفكير الاستراتيجي والتحليلي .

4 أنواع من العوامل البيئية الداخلية تؤخذ بالاعتبار

- الثقافة وهي قواعد تشغيل المنظمة والسلوكيات الشخصية
- القدرة وهي قدرة المنظمة على القيام بعمل جديد
- التغيير وهي رغبة المنظمة وقدرتها على احتضان التغيير
- التكوين وهو تخطيط المنظمة ، سواء المادية أو الهرمية

4 أنواع من العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية (تؤخذ أيضاً بالإعتبار)

- الاستراتيجية وهي الأهداف الشاملة والقيادة للمنظمة ، في سياق الصناعة بأكملها
- الحصة وهي صورة ومكانة السوق للمنظمة
- الجزء وهي الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة
- الهيكل تخطيط المنظمة ، فيما يتعلق بالموردين والعملاء ، والجوانب العالمية

كما أن أصحاب المصلحة / المعنيين من العوامل البيئية المهمة داخلياً وخارجياً

الخطوة الثالثة للتفكير النقدي وحل المشاكل

هي استكشاف الاستجابة : ولأن التفكير التحليلي والتكتيكي غير كافٍ لتطوير مجموعة واسعة من الاستجابات الممكنة للمشكلة أو الفرص. هناك حاجة للتفكير الابتكاري.

ويمكن استخدام أساليب التفكير الابتكاري مثل

SCAMPER (مع العصف الذهني) ← هو SCAMPER

- S = Substitute (التبديل)
- C = Combine (المزج)
- A = Adapt (التكيف)
- M = Magnify and Modify (تكبير وتعديل)
- P = Put to other uses (وضع على استخدامات أخرى)
- E = Eliminate (إزالة)
- R = Rearrange and Reverse (إعادة ترتيب أو العكس)



الخطوة الرابعة للتفكير النقدي وحل المشاكل

هي إختيار الاستجابة ، وحتى نختار الاستجابة نستخدم طريقة التفكير التحليلي والاستنتاجي فنستخدم أدوات التصنيف والتصويت لنقل من عدد الاستجابات الكثيرة التي أفرزتها عملية استكشاف الإجابة كما أنه يمكننا استخدام مصفوفة المقارنة بين القدرات والإضافات لقيمة الأعمال حتى يمكننا إدراك أولويات الاستجابات ثم نستخدم مصفوفة الأولويات حتى نحصل على أفضل ثلاثة استجابات ثم نستخدم شجرة القرارات لنقل من عدد الثلاث استجابات المحتملة المتنافية إلى استجابة واحدة هي الأفضل لحل المشكلة أو اقتناص الفرصة ، ومن ثم نستخدم طريقة الخمسة لماذا حتى نحدد تأثير الاستجابة.

الخطوة الخامسة للتفكير النقدي وحل المشاكل

وهي استخدام الاستجابات وذلك من خلال التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة / المعنيين بخصوص الاستجابة المثلى للمشكلة أو الفرصة ومن ثم إعداد خطة عمل لاستخدام الاستجابة المثلى والتأكد من نجاح تنفيذ هذه الخطوة.

سنستخدم في هذه الخطوة التفكير الاستراتيجي لتحقيق التواصل الفعّال ، كما سنستخدم التفكير التكتيكي لنضمن الاستخدام الناجح للاستجابات المثلى.

إذاً علينا أثناء هذه الخطوة أن نضمن فهم الأشخاص لدى مسؤوليتهم عند استخدام الاستجابة التي يشعرون أنها ملكٌ لهم وملتزمين تماماً بنجاحها ومحاسبين عن ذلك.

كما يجب في أثناء هذا متابعة خطة العمل واتخاذ الاجراءات التصحيحية والوقائية إن لزم الأمر وتسويق الفكرة لأصحاب المصلحة / المعنيين.