علم الفجوات للقادة

علم الفجوات هو ممارسة اكتشاف الفجوات وفهمها وسدّها. والفجوة هي المسافة بين **الوضع الحالي**، أي ما يحدث فعلاً اليوم، و**الوضع المنشود**، أي ما ينبغي أن يحدث. ويتعامل كل قائد مع الفجوات يومياً: فجواتٍ في النتائج أو المهارات أو السلوك أو تجربة العملاء أو الموارد. ويمنح علم الفجوات القادةَ طريقةً منضبطة للنظر إلى هذه الفجوات بهدوء، ووصفها بالحقائق لا بالمشاعر، وسدّها بالحل المناسب بدلاً من أول فكرةٍ تخطر على البال.

لماذا يهمّ علم الفجوات؟

تفشل جهود تحسينٍ كثيرة لأن القادة يقفزون من العَرَض مباشرةً إلى الحل. فتنخفض المبيعات فيطلبون التدريب، وتتأخر المواعيد فيزيدون الضغط. وعندما يكون السبب الحقيقي مختلفاً، يضيع الوقت والمال ويشعر الناس بأنهم متهمون. ويبطئ علم الفجوات التفكير بالقدر الكافي للوصول إلى الصواب. كما يمنح الفرق لغةً مشتركة ومحايدة: فبدلاً من "أنت لست جيداً بما يكفي"، يصبح الحوار "هذه هي الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد أن نكون عليه؛ فلنسدّها معاً".

1. الأجزاء الثلاثة لكل فجوة

- **الوضع الحالي:** حقائق اليوم المبنية على البيانات والملاحظة، لا على الآراء.
- **الوضع المنشود:** صورةٌ واضحة ومتفق عليها للنجاح، ويُفضَّل أن تتضمن رقماً وتاريخاً.
- **الفجوة:** الفرق القابل للقياس بين الاثنين. فالفجوة التي لا يمكن قياسها لا يمكن إدارتها.

مثال: "يستغرق الرد على العملاء 24 ساعة (الوضع الحالي)، والمعيار ساعتان (الوضع المنشود)، والفجوة 22 ساعة."

2. أربعة أنواع من الفجوات

يحتاج كل نوعٍ إلى حلٍّ مختلف، لذا فإن تسمية النوع بدقة أمرٌ أساسي:

- **فجوة المعرفة:** لا يعرف الناس ما يجب فعله أو ما هو متوقع منهم. الحل: معلوماتٌ وتعليماتٌ وأمثلةٌ واضحة.
- **فجوة المهارة:** يعرف الناس ما يجب فعله لكنهم لا يجيدونه بعد. الحل: التدريب العملي والتوجيه والتعلم أثناء العمل.
- **فجوة الدافعية:** يستطيع الناس الأداء لكنهم لا يرغبون فيه. الحل: المعنى والتقدير والحوافز العادلة وإزالة العواقب السلبية.
- **فجوة البيئة:** تقف الأدوات أو الوقت أو الإجراءات أو الأنظمة أو الموارد في الطريق. الحل: أصلح النظام، لا الشخص.

مثال: إذا كانت ممرضةٌ تعرف الإجراء الجديد وتدربت عليه لكنها ما زالت تتجاوزه، فلن يفيد التدريب؛ فقد يكون السبب ضغط الوقت أو نقص أداة.

3. الخطوات الخمس لعلم الفجوات

- **حدّد** الوضع المنشود بعباراتٍ واضحة وقابلة للقياس.
- **قِس** الوضع الحالي بصدق، مستخدماً بياناتٍ من مصادر متعددة.
- **صِف** الفجوة: حجمها، وأين تظهر، ومن تؤثر فيه.
- **ابحث عن السبب الجذري:** اسأل "لماذا؟" عدة مرات، وأصغِ إلى أقرب الناس إلى العمل.
- **تحرّك وتابع:** اختر حلاً يناسب السبب، وعيّن مسؤولاً، وتابع التقدم حتى تُسدّ الفجوة.

وتجاوز أيٍّ من هذه الخطوات يؤدي غالباً إلى حل المشكلة الخطأ.

4. ترتيب أولويات الفجوات

لا تستحق كل فجوةٍ الاهتمام. ويرتّب القادة الفجوات بسؤالين: **ما حجم الأثر** إذا سُدّت الفجوة، و**ما مقدار الجهد** اللازم لسدّها؟ وتأتي أولاً الفجوات ذات الأثر الكبير والجهد المعقول. أما الفجوات الصغيرة التي تتطلب جهداً هائلاً فيمكن أن تنتظر، بينما يجب معالجة الفجوات الحرجة، مثل مخاطر السلامة أو المخاطر القانونية، أولاً مهما كانت التكلفة.

مثال: يدوّن مديرٌ ثماني فجوات، ويقيّم كلاً منها من 1 إلى 5 من حيث الأثر والجهد، ويختار الثلاث الأكثر توازناً للربع القادم.

5. الفجوات بوصفها فرصاً

الفجوات ليست مشكلاتٍ فقط. فالفجوة بين ما يريده العملاء وما يقدمه المنافسون قد تصبح منتجاً جديداً. والفجوة في السوق قد تصبح خدمةً جديدة. وفجوة المهارة في الفريق قد تصبح خطة تطويرٍ تحفّز الناس. والقادة الذين يبحثون عن الفجوات مبكراً يحوّلونها إلى ميزة.

تطبيق علم الفجوات في العمل

- **تقييمات الأداء:** ناقش الفجوات مقارنةً بأهدافٍ واضحة، واتفقوا على الأسباب والدعم.
- **اجتماعات الفريق:** احتفظ بـ"لوحة فجوات" بسيطة تضم الوضع الحالي والمنشود والمسؤول والموعد.
- **المشاريع:** قارن التقدم الفعلي بالخطة أسبوعياً، وتحرّك لمعالجة أكبر فجوة.
- **تجربة العملاء:** حدّد أين تختلف توقعات العملاء عن الواقع.
- **الاستراتيجية:** قارن قدرات اليوم بالقدرات التي تحتاجها استراتيجية المستقبل.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- القفز إلى الحل قبل فهم السبب.
- التعامل مع كل فجوةٍ على أنها مشكلة تدريب.
- لوم الأشخاص على فجواتٍ صنعتها الأنظمة أو الإجراءات.
- وصف الفجوات بكلماتٍ غامضة بدلاً من الأرقام.
- محاولة سدّ فجواتٍ كثيرة دفعةً واحدة، وعدم سدّ أيٍّ منها.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

قياس التقدم

- **حجم الفجوة:** الفرق بين النتائج الحالية والمنشودة، ومتابعته مع الوقت.
- **زمن السدّ:** المدة من اكتشاف الفجوة إلى سدّها.
- **دقة السبب الجذري:** هل سدّ الحل المختار الفجوة فعلاً؟
- **التكرار:** هل تعود الفجوة نفسها مرةً أخرى؟
- **مشاركة الفريق:** عدد الأشخاص الذين يساعدون في اكتشاف الفجوات وسدّها.

مثال: خدمة عملاء بطيئة

كان فريق خدمة العملاء يستغرق يوماً كاملاً للرد على الرسائل، بينما كان المعيار ساعتين. وكانت الفكرة الأولى مزيداً من التدريب. وباستخدام علم الفجوات، قاس القائد العمل، وقابل الموظفين، وراقب مسار الطلبات. فتبيّن أن السبب الحقيقي نظام تذاكر قديم يُخفي الطلبات العاجلة بين الطلبات الروتينية. فأدخل الفريق أداةً جديدة تضع أولوياتٍ تلقائية، ومراجعةً يومية قصيرة. وخلال شهر، انخفض متوسط زمن الرد إلى ثلاث ساعات، وخلال ربع سنة تحقق معيار الساعتين. ثم اقتصر التدريب على موظفَين اثنين كانت لديهما فجوة مهارة فعلية.

قائمة تحقق سريعة

- هل الوضع المنشود واضح وقابل للقياس ومتفق عليه؟
- هل لديّ حقائق، لا آراء، عن الوضع الحالي؟
- هل حدّدت نوع الفجوة وسببها الجذري؟
- هل يناسب الحل السبب؟
- هل يوجد مسؤول وموعد نهائي وطريقة لمتابعة التقدم؟

أهم الدروس

- الفجوة هي المسافة القابلة للقياس بين الوضع الحالي والوضع المنشود.
- تحتاج فجوات المعرفة والمهارة والدافعية والبيئة إلى حلولٍ مختلفة.
- حدّد، ثم قِس، ثم صِف، ثم ابحث عن السبب الجذري، ثم تحرّك وتابع.
- رتّب الفجوات حسب الأثر والجهد، وعالج الفجوات الحرجة أولاً.
- تكشف الفجوات أيضاً فرصاً للنمو والابتكار.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)