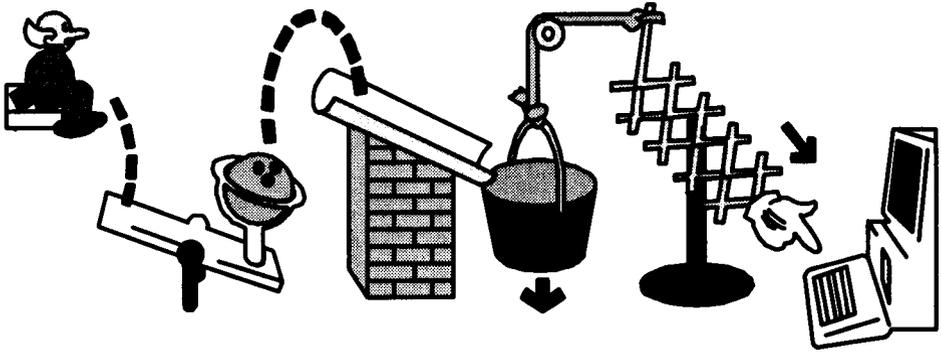


الخطوة الرابعة اختر الحل الأفضل

«أعتقد الآن أنني وجدت الحل الحقيقي»

ألبرت أينشتاين، 1925



استخدم فريق (ب. ت. ب.) حتى الآن ست خطوات من نموذج حل المشكلة لتعريف المشكلة، وتحليل أسبابها وإنشاء قائمة وإعداد قائمة بالحلول الممكنة.

في أثناء الخطوة الرابعة، يجب اتخاذ قرار، حل أو حلولٍ مختارة. وكما هي الحال مع أي قرار، تدخل عدة عوامل في العملية.

في العديد من حالات حل المشكلة، تكون العوامل المختلفة، أو المعايير، التي يستخدمها الأفراد لاتخاذ قراراتهم، غير واضحة أو لم يُعبر عنها قَطُّ. فقد يؤدي هذا، وهو ما يجري، إلى سوء فهم وسوء تفسير لدوافع الناس الآخرين.

ستساعد الخطوات الفرعية التالية في ضمان وصولك مع فريقك إلى اتفاق، واختيار أفضل حل أو أفضل الحلول لمشكلتكم.

أ - ضع وحدد أوزاناً للمعايير

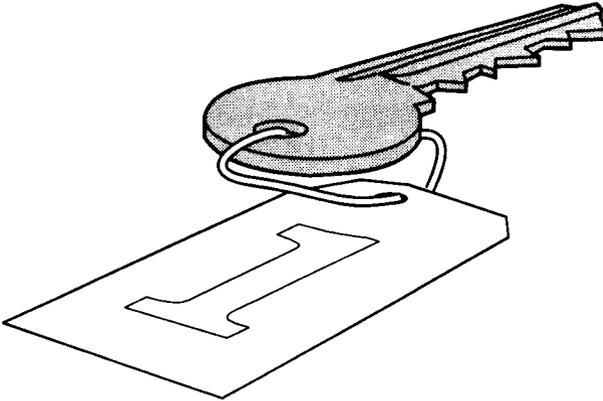
ب - استخدم المعايير

ج - اختر الحل أو الحلول الأنسب

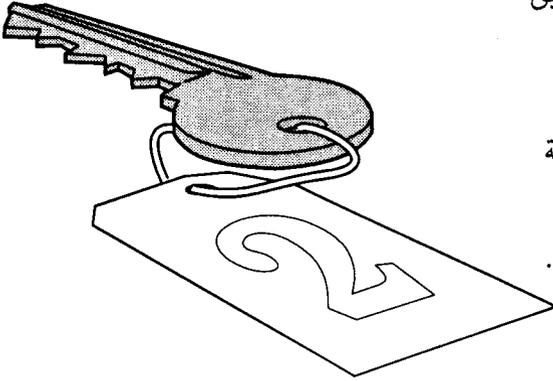
كان على فريق (ب. ت. ب.) المؤلف من رون وميتشيو وجوزيه وسينثيا ورينو، مهمة اتخاذ القرار بتحديد أي من البدائل الخمسة المختلفة، يكون الحل الأفضل الطويل الأمد لمشكلة اقتناع أو رضا زبون (ب. ت. ب.) بينما يُفضّل رون الحل «أ» بقوة، قد يُركز على معيار واحد فقط، كالكلفة المنخفضة مثلاً.

بالمقابل، قد تشعر ميتشيو بالشيء ذاته وبقوة تجاه الحل «د». لكن خيارها أتى نتيجة لمعايرها، أن تختار حلاً يقابل أدنى معارضة.

وهناك مفتاحان لتفادي هذه الورطة الممكنة.



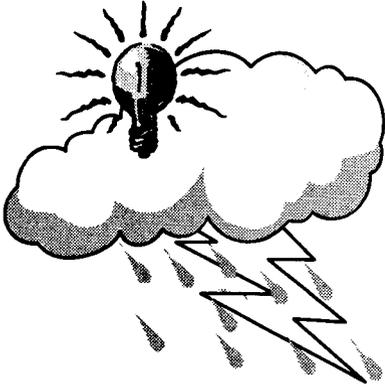
الحل الأول: هو أن تضع جميع المعايير التي يفكر فيها الناس على الطاولة أمام الملاء. وفي هذه النقطة، لما يتّضح بعد للأعضاء أي المعايير يستخدمها الآخرون؟



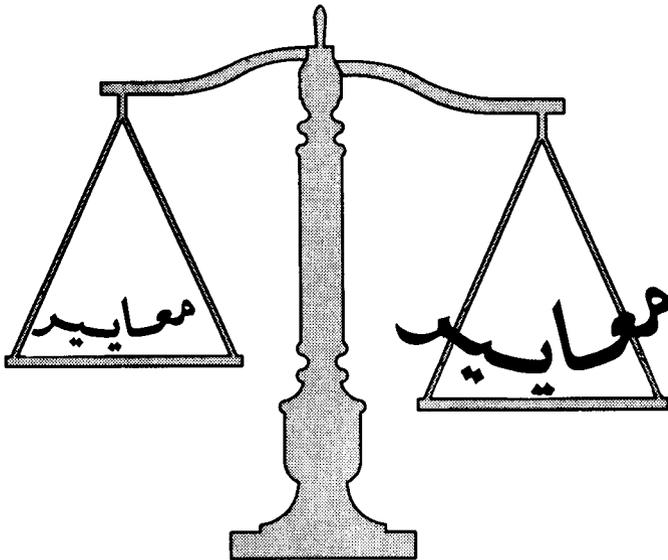
الحل الثاني: يرجع إلى اتفاق الفريق على أهمية هذه المعايير بالنسبة إليهم. فعلى الفريق أن يأخذ بعين الاعتبار إن كانت الكلفة أو معارضة الآخرين هي المعيار الأهم وهكذا تُصنّف جميع المعايير وفق أهميتها.

هنا نرى كيف عالج فريق (ب. ت. ب.) العملية:

طوّر وعيّن روائز للمعايير

الطرائق الممكنة	النقاط الأساسية
 <p>عَضَفُ الأفكار</p>	<p>عَيّن معايير بين ثلاثة وستة، تراها الأنسب لاختيار حلّ المشكلة. تأكد أنك تعرّف كل معيار بوضوح لكي يحمل كل واحد في ذهنه التعريف ذاته، واستخدم الروائز للمعايير، لتوضح أهمية نسبة بعضها إلى بعض. ويمكنك إجراء ذلك بتعيين حقل لكل معيار، ليكون مجموع المعايير كاملة .100</p>

الروائز	معرفة تقوم على...	معايير فريق (ب.ت.ب)
20%	ما مدى سهولة تنفيذ الحل؟	سهولة التنفيذ
20%	ما مدى نجاح تطبيق ذلك الحل؟	احتمال النجاح
50%	ما مدى فعالية الحل في معالجة الأسباب (الجزرية) الأساسية وحل المشكلة	فعالية الحل
10%	كم من المعارضة يمكن أن تتوافر لتنفيذ هذا الحل؟	مقاومة متدنية نسبياً
100%	مجموع الروائز	



طبق المعايير

الطريقة الممكنة	النقاط الأساسية																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">نموذج تصنيف المعايير</th> </tr> <tr> <th>معايير</th> <th>حل</th> <th>حل</th> <th>حل</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>معايير</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>معايير</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>معايير</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	نموذج تصنيف المعايير				معايير	حل	حل	حل	معايير	X	X	X	معايير		X		معايير	X	X		<p>صنف كل حل ممكن على قائمتك مقابل المعايير. ويمكنك إجراء ذلك بإعطاء علامة (على مقياس 1 إلى 10 مثلاً) لكل حل للمعايير الأولى؛ ثم اهبط إلى الأسفل، وكرّر هذه العملية لكل معيار وبعد تعيين علامة لكل مربع، اضرب العلامة بالرائز، ثم اجمع العلامات المروّزة لكل حل.</p> <p>قد يجد فريقك أنه من المفيد تناوب استخدام المناقشة المفتوحة والطرق المحددة (كالتصويت) خلال عملية الانتقاء أو الاختبار. وإن روز المعايير يساعدك على اختيار أفضل الحلول</p>
نموذج تصنيف المعايير																					
معايير	حل	حل	حل																		
معايير	X	X	X																		
معايير		X																			
معايير	X	X																			

استخدم فريق (ب. ت. ب.) نموذج تصنيف المعايير لتطبيق معاييرهم على خمسة حلول كانوا يقيمونها، إذ اكتشفوا أن نموذج تصنيف المعايير أداة عظيمة التأثير للوصول إلى إجماع الرأي، لأنها تقارن البدائل بشكل موضوعي؟

كما تكفل أيضاً بالأ يطفى معيار مفضل لدى أحدهم على معايير الآخرين البالغة الأهمية، ويضمن اعتباراً مساوياً للحلول البديلة.

وهذا نموذج تصنيف المعايير وضعه فريق (ب. ت. ب.).

ترتيب الروائز المدرجة: 1 إلى 10					
الحلول البديلة					
هـ	د	ج	ب	أ	روز المعايير
تفتح الأهداف المكتوبة لموظفي الدعم التقني لتضمينها الهدف الأولي من تحديد موطن الخلل في مشكلات الزبون	أعد كتابة وصف عمل موظفي خدمة الزبون لتضمنه الحاجة إلى المعرفة التقنية	قيام موظفي خدمة الزبون بمعالجة مشكلات فنية ضئيلة التعقيد فقط، ثم استدعاء الدعم التكنولوجي	خط خاص ساخن للاتصال بين خدمة الزبون والدعم التقني	قطار زبون خدمة موظفين	
8	8	5	6	7	سهولة تنفيذ ما مدى سهولة تنفيذ هذا الحل؟
(1.6)	(1.6)	(1.0)	(1.2)	(1.4)	20%
10	10	7	7	8	إمكانية النجاح ما مدى نجاح تنفيذ الحل؟
(2.0)	(2.0)	(1.4)	(1.4)	(1.6)	20%
4	3	5	7	7	فعالية الحل إلى أي مدى سيؤثر الحل في معالجة الأسباب الأساسية في حل المشكلة؟
(2.0)	(1.5)	(2.5)	(3.5)	(7.5)	50%
5	8	6	7	8	معارضة متدنية نسبياً ما تقديرك للمعارضة التي تتوقع مواجهتها لتنفيذ هذا الحل؟
(0.5)	(0.8)	(0.6)	(0.7)	(0.8)	10%
6.1	5.9	5.5	6.8	7.3	مجموع النقاط 100%

لاحظ أن راتز فريق (ب. ت. ب.) لاختيار المعايير، انتهى إلى ما مجموعه 100%، وتلقى كل حلّ علامةً أوليةً على مقياس 1 إلى 10. عندئذٍ ضُربَت العلامة الأولية بالروائز للحصول على علامة المروّز لكل مربع في الجدول المقسم إلى حقول.

ثم دُوِّنَت العلامات المروّزة لكل حل، ووزُنَت في جدول، كما ترى، ويمتد مجموع العلامات المروّزة من راتز منخفض قدرة 5 - 5 للحل «ج» حتى راتز عال قدرة 3 - 7 للحل «أ».

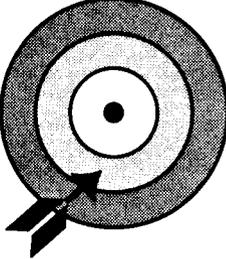
تأمل لحظةً نتائج المجاميع، وكيفية ظهورها بعيدة عن روز المعايير، حيث كانت تبدو المعايير على النحو التالي:

ترتيب المعايير غير المروّزة	ترتيب المعايير المروّزة	الحل
1	1	أ
3	2	ب
5	3	ج
2	4	د
4	5	هـ

على الرغم من أن الحل «أ» ما زال يحتفظ بأعلى علامة، سواء أكانت المعايير مروّزة أم لا، لكنّ الحل «د» سيأتي بالمرتبة الثانية بلا رواتز، بمجموع قدره 29 مقابل وقوعه في المرتبة الثانية بقدر (9 - 6) مع الروائز.

يمكنك أن ترى كيف يمكن للأمر أن تتحوّل بشكل مختلف عندما تُعيّن رواتز للمعايير. حاول تطبيق ذلك في حل مشكلتك التالية؛ وسترى كيف تجعل الأمر أكثر سهولة للتوصل إلى اتفاق على الحل الصحيح.

اختر أفضل الحلول

الطريقة الممكنة	النقاط الأساسية
	<p>بمجرد تقويم جميع الحلول الممكنة مقابل المعايير المعرّفة، اختر أفضل حل أو أفضل الحلول لتنفيذها.</p> <p>« هل يمكن تنفيذ الحلول المختارة واقعياً؟</p>

إن أفضل حلين حازا على أعلى العلامات، من أفضل خمسة حلول قدمها فريق (ب. ت. ب.) كانت:

العلامة	الحل
7.3	« تدريب العاملين في خدمة الزبون
6.8	« إنشاء خط ساخن للاتصال بين خدمة الزبون والموظفين التقنيين

لقد أجمعت آراء الفريق على أن هذه الحلول معقولة؛ وكانوا واقعيين؛ لأن العملية التي اجتازوها أعطت الأساس المنطقي لاستنتاجهم. ولن يكون هناك مشكلة بإقناع فريق الإدارة بأن عليهم أن يوجدوا الأسلوب الصحيح للعمل. هذا وإن تعريف الحلول الصحيحة بحد ذاته لا يعني أن عملك كامل؛ فالآن يأتي الجزء الصعب، وهو تحويل الحلول إلى حقيقة باتباع كامل الإجراءات وحل المشكلة فعلاً.

هذه الخطوة التالية تتطلب الكثير من العمل، وتُجند أشخاصاً عديدين، وتؤكد على التخطيط. وفي الفصل التالي، سنرى كيف ينبع نموذج خطة عمل الخطوات الأربع الأولى من نموذج حل المشكلات ذي الخطوات الست.

ورقة عمل الفصل الثامن: اختيار أفضل الحلول

ستساعدك ورقة العمل هذه على أن تقرر أي الحلول تختار لحل مشكلتك؟

1 . أية معايير (من أربعة إلى ستة) تحتاج أن تأخذها بعين الاعتبار في اختيار أفضل الحلول لمشكلتك؟

ملاحظة: انظر إلى الملحق «ب» للحصول على أفكار مفيدة باستخدام أفكار مفاجئة .



أسئلة هامة :

- هذه المعايير متساوية الأهمية؟
- هل سيكون لدى كل من انغمس في العملية الاستيعاب ذاته لما يعنيه كل معيار؟
- هل يجب أن تدور المعايير لتعكس أهميتها (مجموع الدوائر يجب أن يساوي 1 أو 100 بالمئة)؟

2. طبق المعايير على كل من الحلول في قائمتك من 4 إلى، 6 حلول.
ملاحظة: انظر الملحق «للحصول على أفكار مفيدة حول استخدام ترتيب المعايير».



ترتيب الروائز المدرجة: 1 إلى 10							
الحلول البديلة							
هـ	د	ج	ب	أ	رائز المعايير		
					100%	مجموع النقاط	

سؤالان يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار:

- هل ضربت العلامات لكل حل برائز لكل معيار؟
- هل يبدو مجموع العلامات المروّزة لكل حل منطقية لدى مقابلة بعضها ببعض؟
3. اختر أفضل حل .



سؤالان جديران بالاهتمام:

- هل اخترت الحل ذا العلامة الأعلى؟
- هل يُمكنك إقناع الآخرين بأنه الخيار الصحيح؟