

الخطوة الثالثة: عرّف الحلول الممكنة

قال بيتر ذرّكر في كتابه «ممارسة الإدارة»:

«هناك بعض الأشياء غير المفيدة، إن لم تكن خَطِرَةً مثل الإجابة الصحيحة للسؤال الخاطيء».



متى تم تحديد أسباب المشكلة بشكل يرضيك، يصبح من الأهمية بمكان توليد الأفكار والبدائل (حتى الغريب منها) لحل المشكلة. هذه هي المرحلة في عملية حل المشكلة التي تتطلب أقصى مستوى من الابتكار.

إن ردة الفعل الطبيعية لدى أناس تواجههم مشكلة في مؤسسة، تكون بالتفكير في جميع القيود والقوانين والإجراءات التي يمكن أن تُضيق أو تختصر عدد الخيارات لحل المشكلة. وهذا ما يقيد الابتكار وخبرات الناس، وما يظنونه مقبولاً لدى الإدارة، وما نجح سابقاً، وكل أنواع الحدود الأخرى. وعندما تصل إلى التفاصيل والأمور الدقيقة في حل المشكلة.

توفّر المعالجة غير المتوقعة ابتكاراً أفضل النتائج أحياناً. وأن تكون مُبتَكِراً يعني أن تَضَع على الطاولة أفكاراً، أو أن تعرض أفكاراً تبدو للوهلة الأولى بعيدة الاحتمال.

مثلاً، فُكِّرْ في شخص لدى شركة كوداك لآلات التصوير تَقَدَّم للإدارة، منذ فترة ليست بالبعيدة، بفكرة صنع آلة تصوير رخيصة وخفيفة جداً لدرجة يمكن معها للناس أن يُلْقَوْها بعد أن يستخدموها مرة واحدة. في البداية بدت الفكرة غير منطقية كأنها فكرة مجنونة، لكن النتائج تُحَدِّث عن نفسها فالابتكار يُثمِر ربحاً!



يتألف تعيين الحلول من عملية ذات شقين:

أ - وضع قائمة بالحلول الممكنة.

ب - عيّن أفضل الحلول.

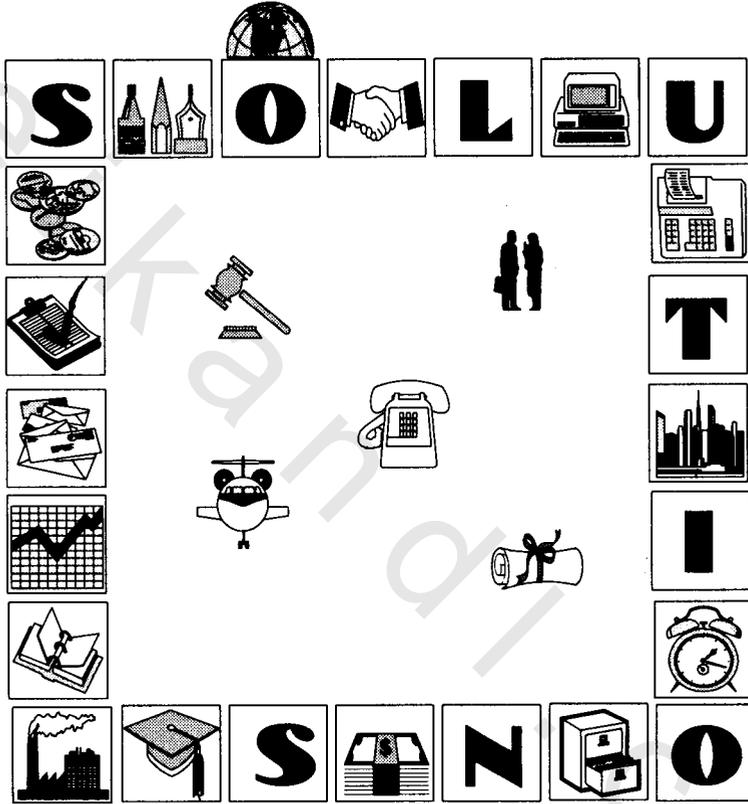
الشق الأول من العملية هو محاولة الحصول على الكم، وذلك بقائمة عريضة من الحلول الممكنة. فيما يختصر الشق الثاني من العملية قائمة الحلول بقائمة قصيرة تتضمن أفضل حلول ممكنة، وتعد أربعة أو خمسة.



إن لوضع هذه القائمة العريضة فائدة أساسية في المعالجة العادية في عدة مؤسسات، وتقوم على تقديمك حلّين بديلين أو ثلاثة، تختار منها الأنسب.

إن وضع قائمة قصيرة محددة من البدائل، فيه احتمال إقصاء حل ممتاز أو أكثر؛ فالفكرتان المدرجتان أو الثلاث، قد لا تكون الخيارات الأفضل.

إن البدء بقائمة أطول من الاحتمالات، تُحسِّن فرصتك لاكتشاف حلول مبتكرة وغير عادية، يُحتمَل ألا تُعدَّ مختلفة.



فلنلقِ نظرة على الطريقة التي عَرَضَ فيها أعضاء فريق (ب. ت. ب.) حلولهم على بساط البحث، وكيف اختصروا القائمة إلى قياس طيِّع سهل الاستعمال. يمكن لفريقك أن يستخدم الطرق ذاتها، ليكشف أفضل الحلول الممكنة للمشكلة.

أنشيء قائمة بالحلول الممكنة

| الطرائق الممكنة | النقاط الأساسية |
|---|--|
|  <p>عَضْفُ الأَفْكار</p> | <p>من المهم ألا تتوقف بسرعة في هذه العملية؛ ويمكنك كشف حلول كامنة بمقارنة المشكلة مع مشكلة شبيهة بالتي حللتها من قبل. علماً بأن النقاط الأكثر وضوحاً ليست هي الأفضل.</p> <p>☞ هل تجنّب إصدار أحكام أو إعطاء آراء أو تعليقات على حلول ممكنة لدى طرحها؟</p> <p>☞ هل فكرت بتجرّد في تجربتك الخاصة وخبرتك؟</p> <p>☞ هل تفهم كل حلّ ممكن بشكل كامل؟</p> <p>☞ هل حاولت الحصول على عددٍ من الحلول، قائمةً بـ 20 حلاً ممكناً أو نحو ذلك على الأقل؟</p> |

هذه هي القائمة التي وضعها فريق (ب. ت. ب.) باستخدامه الأفكار المفاجئة:

- * دَرَبُ الموظفين في خدمة الزبون.
- * دَعَ الفَتَيَيْنِ يقومون بعمل خدمة الزبون يوماً واحداً في الأسبوع.
- * ضع الفريقين في القسم ذاته.
- * دَعَ الموظفين في خدمة الزبون يعالجون مشكلات ذات تعقيد فني ضئيل فقط، ثم أحضر الدعم التكنولوجي.
- * أنشئ خط اتصال ساخناً مستمراً بين خدمة الزبون والدعم الفني.
- * أعد كتابة (وصف مهام الأعمال) لموظفي خدمة الزبون، ليتضمن الحاجة إلى المعرفة التكنولوجية.
- * حرّر خدمة الزبون من عملية تحديد موطن الخلل.
- * ابقِ خبيرين فنيين أو ثلاثة يعملون بشكل دائم في ميدان خدمة الزبون في جميع الأوقات.
- * دَعَ المديرين يقومون بأعمال خدمة الزبون لتجعلهم على دراية بالأمور.
- * أدخل المعلومات الراجعة (التجربة السابقة) السلبية للزبون في الجدول أو الرسم البياني لسير عملية تطوير المُنتَج.
- * نَقَّحِ الأهداف المكتوبة لموظفي الدعم التكنولوجي لتضمينها الهدف الأولي من تحديد موطن الخلل في مشكلات الزبون.
- * عَيِّنِ موظفين جُددًا حائزين على المعرفة التكنولوجية في خدمة الزبون.
- * أجرِ اختبارات أكثر على المنتجات قبل طرحها في الأسواق.
- * أجرِ بصورة منتظمة اختباراً للمعرفة التكنولوجية مخصصاً للعاملين في خدمة الزبون.

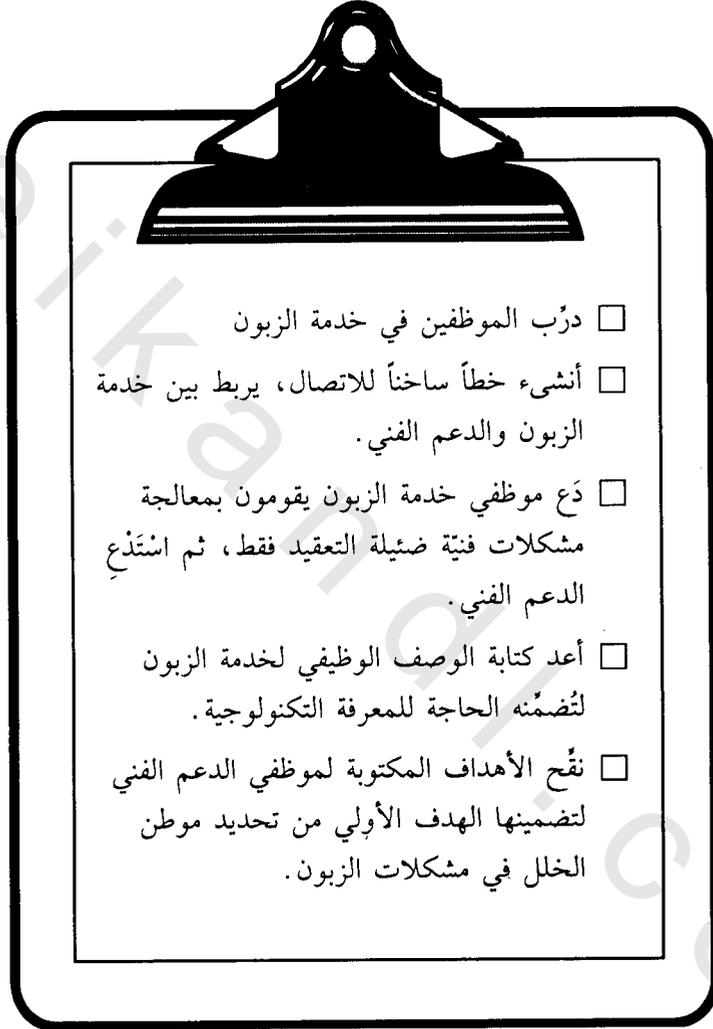
كان على أعضاء فريق (ب. ت. ب.) اختصار قائمتهم الطويلة للأسباب السابقة، كما كان عليهم أن يختصروا الحلول الكامنة ليحصلوا على قائمة أقصر وأسهل.

استخدم فريق (ب. ت. ب.) مخطط باريثو البياني لاختصار قائمة طويلة من الأسباب. ومع ذلك فقد استخلصوا المعالجات المختلفة التالية لاختيار قائمتهم من أفضل خمسة حلول ممكنة.

عيّن الحلول الأفضل :

| الطرق الممكنة | النقاط الأساسية | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|
| <table border="1"> <tr> <td></td> <td>الحل أ</td> <td>الحل ب</td> <td>الحل ج</td> <td>الحل د</td> </tr> <tr> <td>الحل أ</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>الحل ب</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>الحل ج</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>الحل د</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </table> <p>جدول الخيار المزدوج</p> | | الحل أ | الحل ب | الحل ج | الحل د | الحل أ | | | | | الحل ب | | | | | الحل ج | | | | | الحل د | | | | | <p>اختصر القائمة الطويلة من الحلول الممكنة، إلى أفضل أربعة حلول ممكنة أو خمسة. ويمكن عمل ذلك باستخدام جدول مقسم إلى حقول لاختيار مزدوج، كما في الجدول المثبت في الجهة المقابلة، لتستخدمه بدءاً بالصفّ الأول (الحل «أ»)، ثم تَقَدِّمُ عبر الصفّ، وقرّر أيّ حلّ هو الأفضل بين كل زوجين. مثال: ستخطي الخيار الأول بين الحل «أ» والحل «ب»، ثم تختار بين «أ» و«ب» وتكتب خيارك بين الاثنين بالمربع. تابع الصفّ، بالاختيار ما بين «أ» و«ج» و«أ» و«د» وهكذا. كرّر العملية لكل صفّ حتى تنتهي بمقابلة ممكنة بين كل زوجين. ثم دوّن عدّد النقاط، وربّتها في جدول «أ» و«ب» و«ج» إلخ... ستشكّل الحلول التي كرّرت اختيارها أكبر عدد من المرات في قائمتك القصيرة</p> |
| | الحل أ | الحل ب | الحل ج | الحل د | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| الحل أ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| الحل ب | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| الحل ج | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| الحل د | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

لقد اختصر فريق (ب. ت. ب.) قائمة حلولهم الأولية إلى القائمة القصيرة التالية.



كان أعضاء فريق (ب. ت. ب.) جاهزين ليمضوا قدماً إلى الخطوة الرابعة، حيث سيقومون باختيار الحل الأفضل.

ورقة عمل الفصل السابع تعيين الحلول الممكنة

استخدم ورقة العمل هذه لتعيين حلول لمشكلة قمت بتحليلها.

1 - أنشئ قائمة بالحلول الممكنة.

ملاحظة: انظر الملحق «ب» للحصول على أفكار مفيدة حول استخدام الأفكار المفاجئة.



أسئلة جديرة بالاهتمام:

- هل أحجمت عن تقديم هذه الحلول المقترحة؟
- هل حاولت جاهداً التفكير موضوعياً وبشكل مجرّد ومستقل عن تجربتك الخاصة وخبرتك؟
- هل جعلت الآخرين ينغمسون بالعملية . وبخاصة أولئك المهتمين بحل المشكلة؟

2 - عيّن أفضل الحلول في قائمة الأفكار المفاجئة.



| الأهداف بالصف | الحل هـ | الحل د | الحل جـ | الحل ب | الحل أ | |
|---------------|---------|--------|---------|--------|--------|---------|
| | | | | | | الحل أ |
| | | | | | | الحل ب |
| | | | | | | الحل جـ |
| | | | | | | الحل د |
| | | | | | | الحل هـ |

أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار:

- هل اختصرت القائمة إلى أربعة حلول ممكنة أو ستة؟
- هل استوعبت كل منها تماماً؟
- هل يحتاج أي منها أن يُدمج؟