إطار TOSCA لحل المشكلات

إطار TOSCA أداةٌ بسيطة **لتعريف المشكلة قبل محاولة حلها**. وقد وصفه برنارد غاريت وكوري فيلبس وأوليفييه سيبوني في أعمالهم عن حل المشكلات الاستراتيجية. واسمه اختصارٌ لخمسة عناصر: **المشكلة (Trouble)**، **والمالك (Owner)**، **ومعايير النجاح (Success criteria)**، **والقيود (Constraints)**، **والأطراف المعنية (Actors)**. وبالإجابة عن خمسة أسئلة قصيرة، يحوّل الفريق موقفاً غامضاً ومشحوناً بالعواطف إلى سؤالٍ محوري واحد واضح يستطيع الجميع العمل عليه معاً.

لماذا يهمّ تعريف المشكلة؟

تتسرع فرقٌ كثيرة نحو الحلول. فيبدأ الاجتماع بعبارة "المبيعات تراجعت"، وخلال دقائق يناقش الحاضرون حملةً إعلانية جديدة أو خفضاً للأسعار أو إعادة هيكلة. وكثيراً ما ينتهي بهم الأمر إلى حل المشكلة الخطأ، أو مشكلةٍ لم يطلب منهم أحدٌ حلها. ويقضي أصحاب الخبرة في حل المشكلات وقتاً أطول في صياغة السؤال مقارنةً بالمبتدئين. فالمشكلة المعرّفة جيداً نصف محلولة: والسؤال الصحيح يقلل الجهد الضائع، ويكشف الافتراضات الخفية، ويساعد الناس على الاتفاق على معنى النجاح قبل أن يبدؤوا.

1. المشكلة

المشكلة هي **العَرَض** الذي يخبرك بأن هناك خللاً: الفجوة بين ما يحدث وما ينبغي أن يحدث. صِفها كحقيقةٍ يمكن ملاحظتها، مثل تراجع المبيعات أو ازدياد الشكاوى أو تأخر المشاريع، لا كرأيٍ ("الفريق كسول") أو حلٍّ مخفي ("نحتاج إلى نظامٍ جديد"). فالعَرَض الواضح يُبقي الفريق مركزاً على ما يحتاج فعلاً إلى التغيير.

مثال: "ارتفعت شكاوى العملاء بنسبة 40% خلال الربعين الأخيرين."

2. المالك

المالك هو الشخص أو الجهة التي **تملك المشكلة وستقرر الحل**. ومعرفة المالك تخبرك بأهداف من وأولويات من ووجهة نظر من تهمّ حقاً. وقد يرى مالكون مختلفون المشكلة نفسها بطرقٍ مختلفة جداً: فالمدير المالي ومدير خدمة العملاء قد يريدان إجاباتٍ مختلفة. وإذا كان المالك غير واضح، فقد لا يُعتمد حتى أفضل الحلول.

مثال: "المالك هو رئيس عمليات العملاء، الذي يرفع تقاريره إلى الرئيس التنفيذي."

3. معايير النجاح

تصف معايير النجاح **كيف سيبدو النجاح، ومتى**. ويجب أن تكون واضحة، وقابلة للقياس قدر الإمكان. والاتفاق عليها مبكراً يمنع الفرق من الجدال لاحقاً حول ما إذا كانت المشكلة قد حُلّت فعلاً. كما تساعد على المقارنة العادلة بين الخيارات.

مثال: "خفض الشكاوى إلى مستوى العام الماضي خلال ستة أشهر، مع الحفاظ على رضا العملاء فوق 85%."

4. القيود

القيود هي **الحدود التي يجب أن يحترمها أي حل**: الميزانية، والوقت، والقوانين والأنظمة، وسياسات الشركة، والتقنية، والقيم. والقيود مفيدة لأنها تستبعد بعض الخيارات مبكراً وتوفر الجهد. كن صادقاً بشأنها، لكن اختبر أيضاً ما إذا كان كل قيدٍ حقيقياً أم مجرد افتراض.

مثال: "لا توظيف إضافي، وميزانية لا تتجاوز 50,000، ولا تغيير لمنصة البرمجيات الحالية هذا العام."

5. الأطراف المعنية

الأطراف المعنية هم **الأشخاص الآخرون الذين تؤثر فيهم المشكلة أو يستطيعون التأثير في الحل**: العملاء، والموظفون، والشركاء، والموردون، والجهات الرقابية، والإدارات الأخرى. وتجاهلهم سببٌ شائع لفشل الحلول الجيدة أثناء التنفيذ. والتحدث إليهم مبكراً يبني الدعم ويكشف المخاطر الخفية.

مثال: "موظفو الخطوط الأمامية، وفريق تقنية المعلومات، وإدارة الجودة، وكبار العملاء من الشركات."

السؤال المحوري

تقود الإجابات الخمس إلى جملةٍ واحدة: **السؤال المحوري**. والسؤال المحوري الجيد:

- **محدد:** يذكر النتيجة والنطاق والإطار الزمني.
- **مفتوح:** لا يتضمن حلاً جاهزاً.
- **مركّز على حاجة المالك:** يعكس ما يجب أن يحققه صاحب القرار.
- **يحترم القيود:** يجعل الحدود واضحةً للجميع.

مثال: "كيف نخفض الشكاوى إلى مستوى العام الماضي خلال ستة أشهر، دون موظفين جدد، وبميزانيةٍ لا تتجاوز 50,000، ودون تغيير المنصة؟"

تطبيق إطار TOSCA في العمل

- **بداية المشاريع:** عقد جلسة TOSCA لمدة 30 دقيقة قبل أول اجتماع تخطيط.
- **الاستشارات والطلبات الداخلية:** استخدم TOSCA لتوضيح ما يطلبه المدير فعلاً.
- **اجتماعات الإدارة:** اكتب السؤال المحوري في أعلى كل بندٍ لحل مشكلة في جدول الأعمال.
- **حالات الأزمات:** حتى تحت الضغط، خصص عشر دقائق للاتفاق على المشكلة والمالك والنجاح.
- **التدريب:** علّم القادة الجدد طرح الأسئلة الخمسة قبل اقتراح أي حل.

أخطاء شائعة يجب تجنبها

- تجاوز خطوة التعريف لأن "الجميع يعرف المشكلة".
- كتابة الحل داخل السؤال، مثل "كيف نطبّق نظاماً جديداً لإدارة العملاء؟".

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

- نسيان القيود أو إخفاؤها حتى يوشك الحل على الاكتمال.
- العمل منفرداً دون مراجعة السؤال المحوري مع المالك.
- اختيار معايير نجاحٍ لا يمكن قياسها.

قياس الفائدة

- **الوضوح:** يستطيع أعضاء الفريق صياغة السؤال المحوري بالكلمات نفسها.
- **السرعة:** الحاجة إلى اجتماعاتٍ أقل قبل الاتفاق على الاتجاه.
- **نسبة الاعتماد:** قبول المالك لعددٍ أكبر من المقترحات.
- **إعادة العمل:** عددٌ أقل من المشاريع التي تُعاد بسبب سوء فهم المشكلة.
- **النتائج:** تحقيق معايير النجاح المتفق عليها في موعدها.

مثال: انتظارٌ طويل في مستشفى

لاحظ مستشفى أن أوقات انتظار المرضى في عياداته الخارجية قد تضاعفت. وكان رد الفعل الأول توظيف مزيدٍ من الأطباء. وباستخدام إطار TOSCA، عرّف فريق الإدارة **المشكلة** بأنها طول الانتظار وكثرة الشكاوى، و**المالك** بأنه مدير المستشفى، و**النجاح** بانتظارٍ أقل من ثلاثين دقيقة خلال ستة أشهر، و**القيود** بعدم توظيف موظفين جدد وعدم وجود ميزانية إضافية، و**الأطراف المعنية** بالأطباء والممرضين وموظفي الاستقبال والمرضى. فأصبح السؤال المحوري: "كيف نخفض أوقات الانتظار إلى ثلاثين دقيقة خلال ستة أشهر، دون موظفين جدد أو ميزانية؟" وتبيّن أن الحل هو تحسين جدولة المواعيد وإضافة خطوة فرزٍ بسيطة عند الاستقبال، لا مزيداً من الأطباء.

قائمة تحقق سريعة

- هل وصفنا المشكلة كحقيقة، لا كرأي؟
- هل نعرف من يملك المشكلة ومن سيقرر؟
- هل معايير النجاح واضحة وقابلة للقياس ومحددة بوقت؟
- هل دوّنّا القيود الحقيقية؟
- هل حددنا الأطراف المعنية وتحدثنا إلى أهمها؟
- هل يستطيع الجميع تكرار السؤال المحوري في جملةٍ واحدة؟

أهم الدروس

- يرمز TOSCA إلى المشكلة، والمالك، ومعايير النجاح، والقيود، والأطراف المعنية.
- تعريف المشكلة جيداً يوفر الوقت والمال والإحباط.
- تجتمع الإجابات الخمس في سؤالٍ محوري واحد واضح ومفتوح.
- لا تكتب الحل داخل السؤال أبداً.
- راجع السؤال المحوري كلما ظهرت حقائق جديدة.

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