

## الخطوة الثالثة: تحديد إطار الموضوع





بمجرد تحديد المرحلة وإدراك حقيقة أكثر العوائق شيوعاً التي قد تعترض عملية اتخاذ القرار، تكون جاهزاً تماماً لتحديد إطار الموضوع الذي سوف يناقشه فريقك المعني بعملية اتخاذ القرار. ويعد الحرص على تجنب الوقوع في الخطأ الشائع بالاندفاع في البحث عن حل قبل إدراك طبيعة القضية ( جذور المشكلة ) التي بين يديك، يعد هذا مفتاح الحل في أثناء هذه المرحلة.

### التمييز بين الأعراض والأسباب الحقيقية

تأمل الحكاية التالية: خصصت شركة (New Age Electronics) ، وهي شركة تعنى بتصنيع اللعب، خطأً هاتفيًا للإجابة عن أسئلة العملاء واستفساراتهم فيما يتعلق بصناعة منتجاتها. فازداد عدد المكالمات الواردة كثيرًا لدرجة عجز معها المسؤولون عن الرد على كل المتصلين. فاشتكى العملاء من اضطرابهم أحياناً إلى البقاء على الخط أكثر من نصف ساعة ريثما يتلقون ردًا. فقرر تاي (Tai) المدير المسؤول عن خط الهاتف المخصص لدعم العملاء، الاستعانة بفريق عمل لمساعدته على تحديد طريقة لمقابلة الطلب المتزايد على الدعم والمساندة. فافتتح أول اجتماع له بذلك الفريق قائلاً: «إننا نعاني مشكلة حقيقية مع

خط الهاتف المخصص لتقديم الدعم والمساعدة للعملاء. إذ يضطر العملاء إلى الانتظار طويلاً على الهاتف لتلقي الخدمة المطلوبة. فلا بد لنا من البحث عن وسيلة لتعديله».

ولأن تاي (Tai) حدد إطار القضية بمشكلة الوقت الذي يضطر العملاء إلى انتظاره على الخط، يتوقع أن تنصب جهود الفريق في التركيز على إيجاد وسائل للحد من مدة انتظار الزبائن على الخط، كإضافة مزيد من خطوط الهاتف مثلاً، زيادة عدد الموظفين المعنيين باستقبال المكالمات، أو زيادة عدد ساعات الخدمة. غير أن دور هذه الحلول سوف يقتصر فقط على علاج الأعراض، تخفيف الضغط على خط الاتصال، لكنها لن تعنى بحل جذور المشكلة التي تمثل الأسباب الحقيقية.

---

عندما تعاني صعوبة شديدة في فهم مشكلة ما ، فلا تتردد في التحول عنها إلى أي شيء آخر؛ لأن من شأن هذا توفير رؤى جديدة تساعد على حل المشكلة المعنية.

---

لمعرفة جذور المشكلة، كان لا بد لأعضاء فريق تاي (Tai) التفكير في السبب الذي جعل مكالمات الزبائن تتضاعف بطريقة مثيرة. فهل يا ترى ثمة منتج واحد بعينه يمكن أن يكون مسؤولاً عن هذا الكم الهائل من المكالمات الهاتفية الواردة؟ أم هل ثمة خطأ في تصميم منتج أو تعليمات تجميعه؟ أم أن العاملين على خط الهاتف غير مدربين كما ينبغي للقيام بمثل هذه المهمة؟ لنفترض أن تاي (Tai) حدد المشكلة قائلاً: «لدينا مشكلة حقيقة بشأن خط الهاتف المخصص لتقديم الدعم والمساندة للعملاء. لقد ازداد عدد المكالمات الواردة، مما يضطر العملاء إلى الانتظار طويلاً لتلقي الخدمة المطلوبة، وعلينا البحث عن السبب، ومن ثمّ نحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن علاج المشكلة». لا شك في أن مثل هذا الطرح كان سوف يساعد الفريق على اكتشاف جذور المشكلة. فيتيح له فرصة

أفضل للعثور على حل أمثل لأسبابها الحقيقية بدلاً من الاكتفاء بعلاج أعراضها.

### تحليل جذور المشكلة

لكي تتأكد أنك أدركت لب المشكلة، لا بد لك من تحليل أسبابها الحقيقية، بحيث تكشف في أثناء هذه العملية عن حقيقة ما، ثم تسأل نفسك باستمرار: لماذا جاءت النتيجة هكذا؟

فمثلاً، لاحظت كارلا (Carla) التي تعمل مديراً عاماً لمحل فطائر (بيتزا) أن مبيعاتها قد تقلصت؛ لأن السائقين الذين يعملون في خدمة التوصيل إلى المنازل أقل نشاطاً من سائقي المحل المنافس لها. فاقترح عليها أصدقاؤها الاستثمار في أسطول سيارات خاصة بالتوصيل للتغلب على هذه المشكلة. لكن بدلاً من القفز إلى هذه النتيجة، تساءلت كارلا (Carla): «صحيح.. حركة سائقينا الذين يوصلون الفطائر إلى الزبائن في منازلهم بطيئة. لكن لماذا يا ترى؟ لأن أصدقاءنا السائقين يقودون سيارات في حالة مزرية. لكن أيضاً لماذا يحدث هذا؟ لأنهم لا يستطيعون إصلاحها أو توفير سيارات أخرى جديدة. أما لماذا؟ فلأنهم لا يملكون المال اللازم. ولماذا لا يملكون مالاً كافياً؟ فلأنهم يتقاضون أجوراً زهيدة جداً.

فتحقت كارلا (Carla) عبر هذه العملية، من أن تلك السيارات القديمة المهترئة التي لم تحظ بصيانة جيدة، هي الأعراض الحقيقية الدالة على تلك الرواتب الزهيدة، وليس ما يتلقاه سائقو المحل المنافس من أجور.

---

عندما تبحث عن سبب مشكلة، حاول معرفة الشيء الذي يتغير في الوقت نفسه الذي تطل فيه المشكلة برأسها - فغالباً ما تجد السبب كامناً هناك.

---

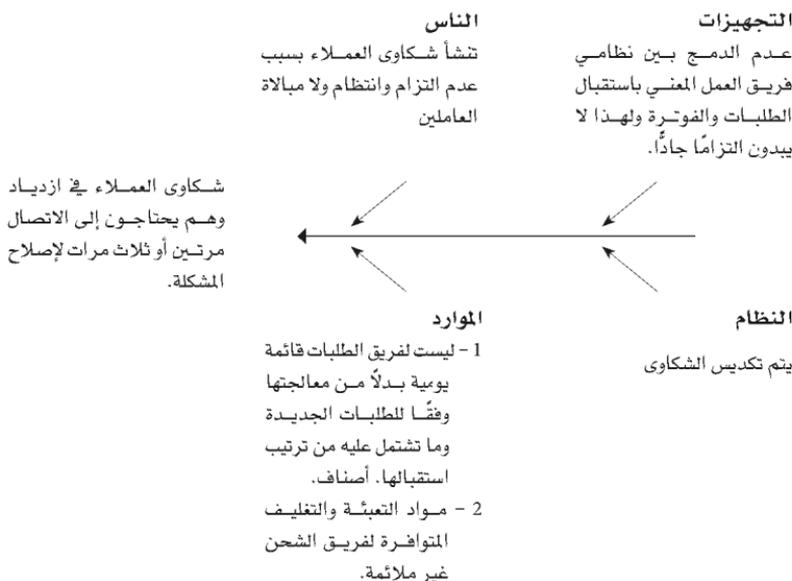
فتحليل جذور المشكلة يفيد كثيراً في إيجاد الحلول على المستوى الفردي، على مستوى مجموعة صغيرة أو حتى على مستوى الجماعة. وتعرف الأداة التي يمكنها مساعدتك على إجراء هذا النوع من التحليل بـ (مخطط الحسك). وكما يظهر الشكل، (مخطط الحسك)، فكل بيان في هذا الحسك سوف يكون مختلفاً نوعاً ما عن بقية البيانات، بناءً على المشكلة المعنية التي تم علاجها.

فبمجرد أن تعتري سبيلك مشكلة، يجب أن يكون أول شيء تفكر فيه، هو كيفية تحديد إطار العمل لفريقك المعني بالتعامل معها. وانتبه: لا تفترض من الوهلة الأولى أو الشكل العام للمشكلة أنك تدرك كنهها. وحث نفسك وفريق عملك على العمل الجاد لمعرفة لُبِّ القضية من خلال تحديد إطار المشكلة بطرق مختلفة، ومن ثم حدد إذا ما كانت المعلومات المتاحة تدعم ما تعتقده من نظريات.

## مخطط الحسك

### النتائج

### الأسباب



ولا تنفك طيلة مدة العملية عن التساؤل: لماذا؟ إضافة إلى طرح غيره من الأسئلة المفتوحة (أي تلك الأسئلة التي لا يمكن الإجابة عنها بكل بساطة بـ (لا) أو (نعم)). فمن شأن مثل تلك الأسئلة تشجيع مزيد من الاكتشاف مقارنة بالأسئلة المغلقة المبنية على افتراضات مسبقة عن المشكلة أو تلك التي تتطلب إجابة قصيرة بـ (لا) أو (نعم).

«إن كان ثمة من يعمل لديك ويجيبك دائماً: أن نعم، فلا بد من الاستغناء عن أحدهما».

- باري راند، مدير تنفيذي سابق

- سمي هذا المخطط هكذا لأنه يشبه الحسك كما يتضح من الشكل، والحسك هو عظام السمك الدقيقة (الترجم).

## تحديد بواعثك لاتخاذ القرار

بمجرد الفراغ من تحديد إطار الموضوع، عليك الالتفات مباشرة لتحديد أهدافك التي تدفعك لاتخاذ هذا القرار أو ذاك. اطرح على فريق عملك أسئلة على شاكلة: «ما الذي ترغبون تحقيقه بما نتخذه من قرار؟» و«ما الذي تتمنون رؤيته وقد تحقق نتيجة ما توصلنا إليه من قرار؟». وَجَّهِ الدعوة لأعضاء المجموعة لتحديد رؤيتهم لمردود القرار بكل نشاط وحيوية وبأقصى ما يمكن من تحديد.

فعلى سبيل المثال، إن كنت مدير شركة (New Age Electronics) ربما خلصت أنت وفريقك إلى الأهداف التالية:

- تقليص متوسط مدة انتظار كل عميل على الخط إلى دقيقتين فقط.
- تقليص عدد المكالمات الواردة بمعدل (40%).
- تقليص مدة الاتصال إلى ثلاث دقائق فقط.

وصحيح.. ربما واجهت، في أثناء عملية تحديد الأهداف، تبايناً شديداً في الرؤى من شخص لآخر. لكن عليك أن تدرك جيداً أن هذا جانب صحي من النقاش وينبغي تشجيعه. أما إن وجدت أن

قائمة أهدافك تتأرجح بحيث تخرج عن السيطرة، فربما تحتم عليك إعادة تحديد المشكلة التي أنت بصدد مواجهتها. فربما وجدت نفسك أمام أكثر من مشكلة تبحث عن حل.

أما إذا حددت قائمة واضحة بأهدافك، فيكون الوقت قد حان للتفكير فيما يمكنك اتخاذه من وسائل واتباعه من أساليب لتحقيق تلك الأهداف التي سبق أن حددتها.

## خطوات تحديد أهداف اتخاذ القرار

### 1 - حدد الأهداف التي تود الوصول إليها:

ماذا تريد تحقيقه باتخاذ هذا القرار أو ذاك؟ وتأكد أنك قد طلبت إلى أكبر عدد ممكن من الناس المعنيين بالقرار تحديد أهدافهم أيضاً. فإن وجدت نفسك تستمع لهدفين مختلفين أو أهداف كثيرة متباينة تبايناً جوهرياً، فتأكد أنك تواجه مشكلتين أو أكثر، أو أن عدداً غير قليل من الشركاء لم يستوعبوا المشكلة كما ينبغي، أو أن ثمة مجموعات مختلفة ترغب في رؤية حل المشكلة بطرق مختلفة إلى درجة كبيرة جداً.

2 - حدد- لأقصى مدى ممكن- مستوى الإنجاز الذي يعني الوصول إلى نتيجة ناجحة.

هل ترغب في حل يدعم زيادة حجم المبيعات؟ إلى أي نسبة؟ في كل المناطق؟ تحرى الدقة لأقصى درجة ممكنة.

3 - «رسم» صورة للشكل الذي سوف تبدو عليه الأشياء بعد حل المشكلة.

وَجِّهْ كل المشاركين لوصف حالة المستقبل التي يتمنونها بتفاصيل شديدة.

واترك الحبل على الغارب للخيال والإبداع ليهيما في الفضاء الواسع. وهنا، قد تصطدم مرة أخرى بوجهات نظر مختلفة من شخص لآخر. أنتذ، يمكنك حل الاختلافات عن طريق التسوية، اختيار مباشر وصريح لرأي ما وتفضيله على بقية الآراء، أو الإقرار أنك أمام مشكلتين أو أكثر.

4 - تأكد أن ما تتفقون حوله من أهداف لا تتعارض مع ما تتمخص عنه من نتائج.

ربما بدالك أن زيادة مدة تدريب كل المسؤولين عن استقبال

المكالمات الهاتفية الواردة إلى خط دعم العملاء ومساندتهم، إلى ثلاثة أسابيع إضافية، قد يمثل جزءاً من حل مشكلة شكاوى الزبائن. وربما بدا لك أيضاً تقليص مدة عمل كل واحد منهم بمعدل ساعة واحدة يومياً، من (8) ساعات إلى (7) ساعات فقط. لكن هل يا ترى أن المشكلة تحدث بسبب ضعف مستويات الفريق العامل على خط الهاتف نتيجة ضعف مستوى تدريبهم، وقلة عدد العملاء الذين يخدمهم كل واحد منهم في الوقت ذاته؟ هل كانت شكاوى الزبائن من طول مدة الانتظار يوماًئذٍ سوف تزداد؟ إن كانت الإجابة: نعم، فلا بد من إعادة التفكير في حقيقة الأهداف.