

الخطوة الثانية: حلل الأسباب الكامنة

«أحتفظ بستة رجال يخدمون بصدق وأمانة
عَلِّموني كُلَّ ما أعرف)؛ أسماؤهم: ماذا
ولماذا ومتى وكيف وأين ومن».

رُديارد كيبلينغ

إن تحليل الأسباب الكامنة هو مرحلة لحل المشكلة، حيث يجب جمع المعلومات والأسئلة التي يجب طرحها وانتقاؤها.

يوجد منزلق يسهل السقوط فيه، وهو أن
تفترض أنك تعرف المسبب الحقيقي
للمشكلة دون أن تبذل الوقت والجهد
للوصول إلى أدق التفاصيل. هذا المنزلق
سييقك أسيراً لتحليل الأعراض، عوضاً
عن تحريكك للوصول إلى الأسباب
الأساسية الحقيقية للمشكلة التي عزفتها.



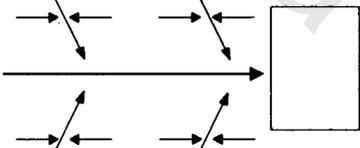
وباتباع الخطوات الفرعية الأساسية التالية، يمكن أن تحلل بشكل فعال الأسباب الكامنة وراء انخفاض النسبة في رضا المستهلكين:

- أ. عرّف الأسباب الكامنة
- ب. حدّد الأسباب الأكثر احتمالاً
- ج. عرّف جوهر الأسباب الحقيقية

وفقاً لما ذكر سابقاً، ستتسع دائرة هذه الخطوات الفرعية خلال قيامك بوضع قائمة بالأسباب العديدة الكامنة، ثم ستصغر دائرة الخطوات الفرعية عندما تقوم بعملية انتقاء الأسباب الأكثر احتمالاً.

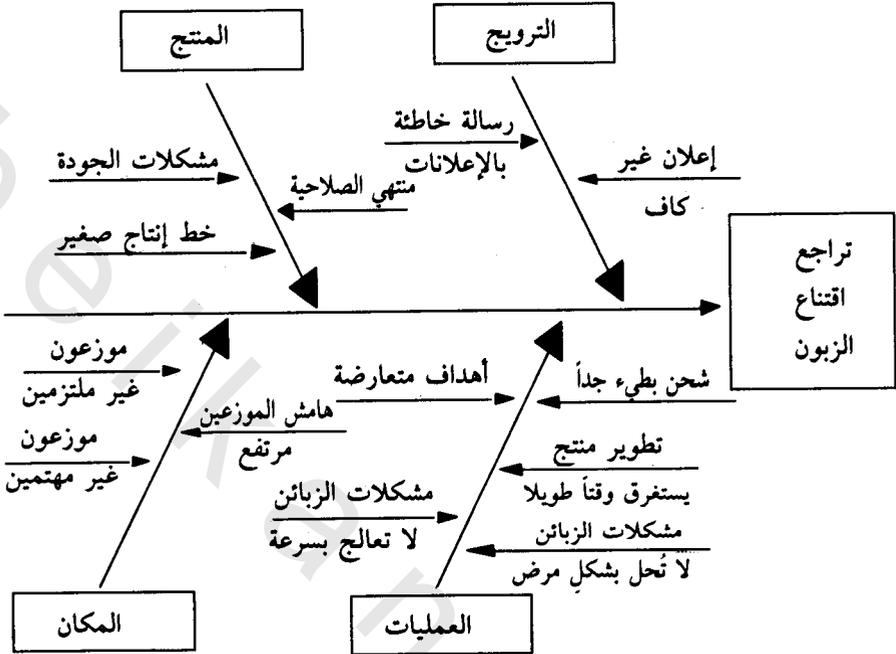
فلتلق نظرة حول كيفية استخدام فريق (ب. ت. ب.) لهذه الخطوات الفرعية الثلاث، لتحليل الأسباب الكامنة المتعلقة بمشكلة اقتناع الزبون.

عرّف الأسباب الكامنة

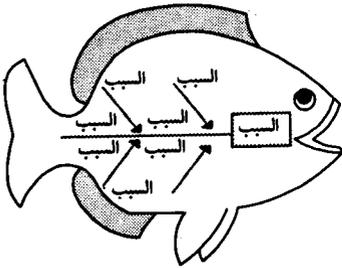
الطرق الممكنة	النقاط الأساسية
 <p>السبب والنتيجة</p>	<p>عرّف جميع الأسباب الكامنة التي تساهم بالمشكلة.</p> <p>ضع قائمة من 20 إلى 30 سبباً من الأسباب الأكثر احتمالاً.</p> <p>يمكنك أن تستخدم رسماً بيانياً بالسبب والنتيجة، كما يظهر إلى اليسار، وعَضَفَ أفكار ورسوماً بيانية ومخططاً لميدان القوى والأدوات الأخرى.</p>



الرسم البياني الذي وضعه فريق (ب. ت. ب.) للسبب والنتيجة



لقد وجد أعضاء فريق (ب. ت. ب.) أن الرسم البياني للسبب والنتيجة (المشار إليه أيضاً بالهيكل العظمي للسمة، أو ما يسمى برسم الإيشيكاوا) وسيلة فعالة للكشف عن الأسباب الكامنة في مشكلتهم.

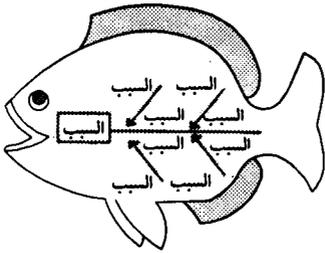


فبالنظر إلى الرسم البياني الذي وضعه فريق (ب. ت. ب.)، يمكنك أن ترى أن المربع في نهاية السهم يُعدّ النتائج، أو المشكلات الفعلية. وتبتعد جميع أسباب الفئات الكامنة عن الخط الأفقي، أو العمود الفقري، للهيكل العظمي للسمة.

يمكن تصنيف هذه الأسباب الكامنة بطرق عدة، كالمواد والطرق والآليات والأشخاص، أو المحيط والمزودين والأنظمة والمهارات، وهكذا وفقاً لنوع الحالة.

في حالة فريق (ب. ت. ب.) كانت النتيجة هي مشكلة تراجع اقتناع الزبون، وتجزأت الأسباب إلى «أربع فئات» هي المنتج والترويج والمكان (بنية التوزيع) والعمليات. وإذا قررت أن تستخدم الرسم البياني للسبب والنتيجة أو عَضَفُ الأفكار لتعريف الأسباب الكامنة لمشكلة ما، فعليك أن تأخذ بعض الأمور بعين الاعتبار:

عَضَفُ الأفكار هي الأكثر تأثيراً في إنتاج عدد كبير من الأفكار، ونحن بحاجة إلى عمل إضافي لتصنيف الأفكار وتنظيمها عند تكونها، وذلك لأنها غير مرتبة.



قد لا يولد الرسم البياني للسبب والنتيجة كمية من الأفكار كالتالي يولدها عَضَفُ الأفكار، لكن معالجتها المنظمة باستخدام الفئات، تقرب الفريق من توضيح الأسباب الكامنة.



في بعض الحالات، كما في حالة مشكلات واسعة لشركة كبيرة، قد يكون من الأفضل اللجوء إلى عَضَفُ الأفكار بلا تنظيم (بلا تقييد) للمخطط البياني للسبب والنتيجة. إذ يمكن للفريق الذي يعمل على حل المشكلة أن يوجد مجالاً أوسع للاحتتمالات، التي ستسمح بوجود حلول مبتكرة أكثر.

لقد قام أعضاء فريق (ب. ت. ب.) بإدارة مجموعات من الأشخاص الذين كانوا يقومون بدورهم بإجراء مقابلات جماعية مركزة مع الزبائن، لتساعدهم في تقليص قائمة (ب. ت. ب.) الطويلة عن الأسباب الكامنة. لقد ساعدتهم ذلك على تعريف الأسباب الأكثر احتمالاً لتراجع اقتناع الزبون.

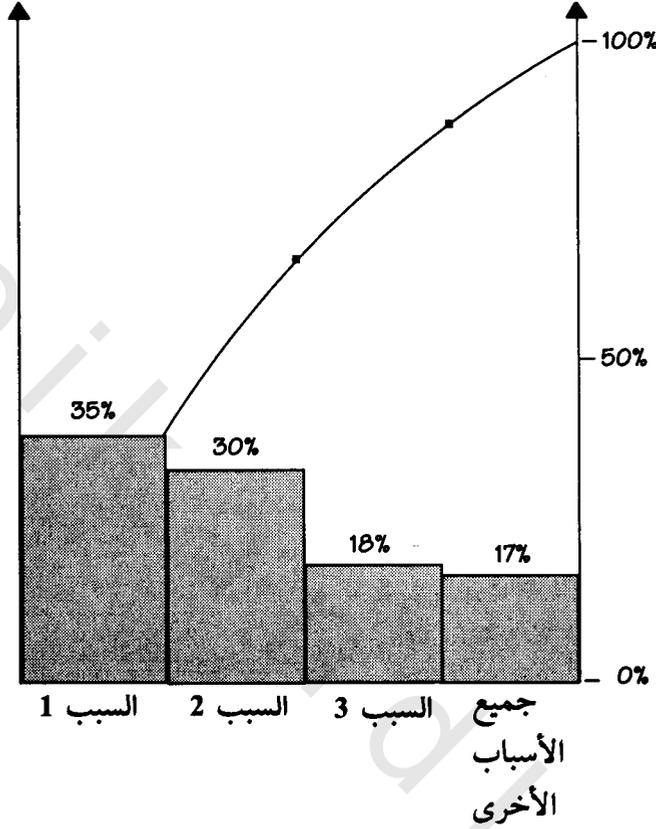
كما استخدموا قانون 20/80 (الذي يسمى أيضاً قانون باريتو)، الذي ينص على أن «80% من النتائج يمكن أن تُعزى عادة إلى 20 بالمئة من الأسباب»، للمساعدة على تنظيم الأسباب الأكثر احتمالاً، وهو ما يشكل الخطوة التالية في عملية حل المشكلة.

عين الأسباب الأكثر احتمالاً

الطرق الممكنة	النقاط الرئيسية
<p>رسم باريتو البياني</p>	<p>استخدم أدوات مثل رسم باريتو البياني أو الإجماع في الرأي لتعريف الأسباب الرئيسية الأكثر احتمالاً - تلك التي تسهم بنصيب أوفر في حل المشكلة.</p>

انظر إلى رسم باريتو البياني. لاحظ أن العمود الأطول، الواقع إلى اليسار، يمثل سبباً واحداً، ويمثل ارتفاع العمود، كمقياس من صفر إلى 100 بالمئة، نسبة الزمن الذي يُعدُّ فيه السبب حرجاً للمشكلة. والسبب الثاني الأكثر حرجاً هو التالي إلى جهة اليمين، وهكذا، حتى العمود الأخير الذي يمثل عادة الأسباب الأخرى مجتمعة.

رسم باريتو البياني المُعد من فريق (ب. ت. ب.)



لقد وفرت الجماعة التي أجرت المقابلات الجماعية المركزة لأعضاء فريق (ب. ت. ب.) أرقاماً ساعدتها على ترتيب الأسباب الثلاثة الأولى وهي كما يلي:

السبب # 1: لم تُحل مشكلات الزبائن بطريقة تقنعهم وترضيهم (35% بالمئة)

السبب # 2: لم تعالج مشكلات الزبائن بسرعة كافية (30% بالمئة)

السبب # 3: يجد الزبائن مشكلات في جودة المنتج (18% بالمئة)

عُدَّت هذه الأسباب الثلاثة أهم مصدر لعدم رضا الزبون، حيث شكَّلت (83%) من ستة عشر سبباً كامناً طرأت كأفكار مفاجئة لفريق العمل. فيما مثلت الأسباب الثلاثة عشر الباقية ما نسبته (17%) فقط من المشكلة.

إن البيانات، والطريقة التي نُظِّمَتْ فيها ضمن رسوم باريتو البياني، جعلت أعضاء الفريق يُجمِعون الرأي حول الأسباب الأكثر احتمالاً للمشكلة. والأفراد الذين عرَّفوا الأسباب الرئيسية بموضوعات تتعلق بالتسعير أو بالمنافسة اقتنعوا بتغيير وجهات نظرهم. لقد ساعد مخطط باريتو البياني على تجنب مأزق التركيز على أمور كان من السهل أن تُنحى باللائمة عليها، أو أمور كان لأعضاء الفريق خبرة واهتمام خاص بها.

من ناحية أخرى، قرر الفريق الانتقال بالتحليل إلى المستوى التالي، عندما لاحظوا أنه بالإمكان النظر إلى الأسباب الثلاثة الرئيسة الأكثر احتمالاً كمشكلات منفصلة.

وقرر أعضاء فريق (ب. ت. ب.) أن يخضعوا كل الأسباب لتحليل خاص، وذلك بالبحث عن السبب الجذري الأساسي أو المفهوم ضمناً لكل منها. وهذا ما قاموا به.

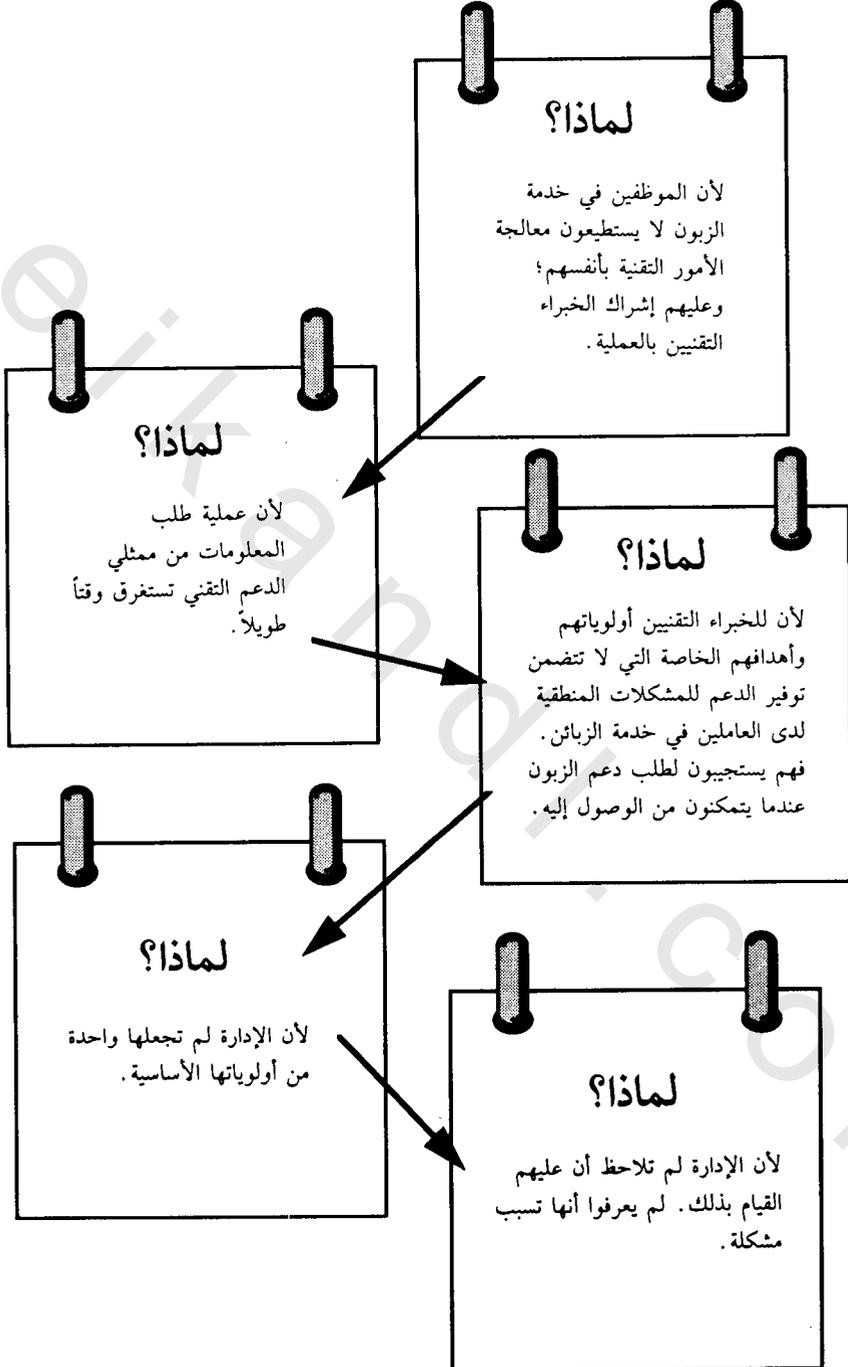
عرّف السبب أو الأسباب الأساسية الحقيقية:

الطرائق الممكنة	النقاط الأساسية						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>أسئلة متتابعة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - لماذا؟</td> </tr> <tr> <td>2 - لماذا؟</td> </tr> <tr> <td>3 - لماذا؟</td> </tr> <tr> <td>4 - لماذا؟</td> </tr> <tr> <td>5 - لماذا؟</td> </tr> </tbody> </table>	أسئلة متتابعة	1 - لماذا؟	2 - لماذا؟	3 - لماذا؟	4 - لماذا؟	5 - لماذا؟	<p>أعد تحليل الأسباب الأكثر احتمالاً لتعرّف الأسباب الجذرية بطرحك سؤال لماذا؟ عدة مرات. وهناك طريقة أخرى، أن تنشئ رسماً بيانياً لعملية الأداء التي تقوم وراء الأسباب المعرّفة. فهذا سيساعد على تحديد ما يجري.</p> <p>يمكن للفريق أيضاً أن يعالج السبب كمشكلة قائمة بحد ذاتها، وأن يستخدم نموذج حل المشكلة لحلها. ستجد أن الأمر ليس بتلك الصعوبة. أن تسأل وتجب على السؤال «لماذا؟» خمس مرات أو ستاً.</p>
أسئلة متتابعة							
1 - لماذا؟							
2 - لماذا؟							
3 - لماذا؟							
4 - لماذا؟							
5 - لماذا؟							

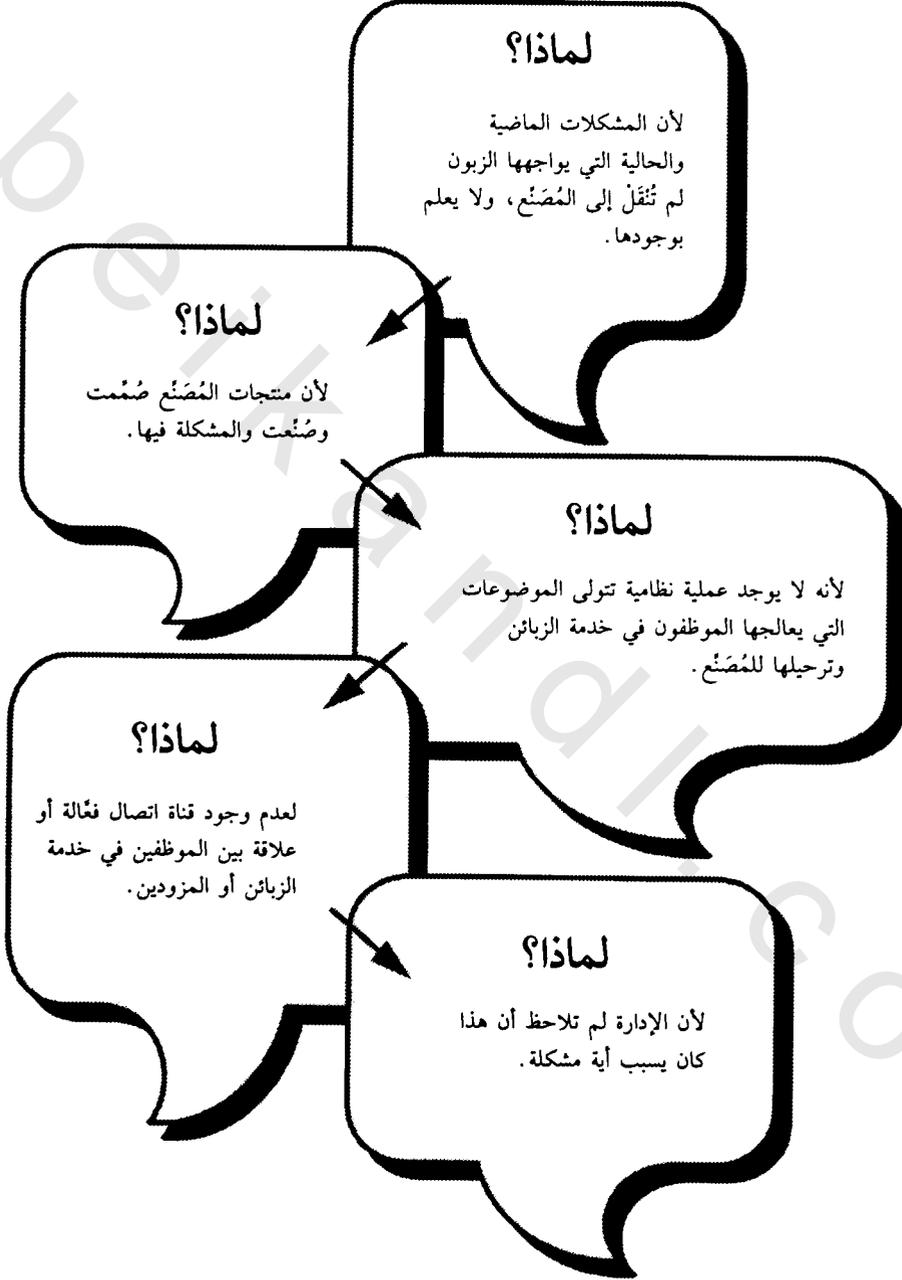
السبب الأول: لا تُحل مشكلات الزبائن على نحوٍ يرضيهم.



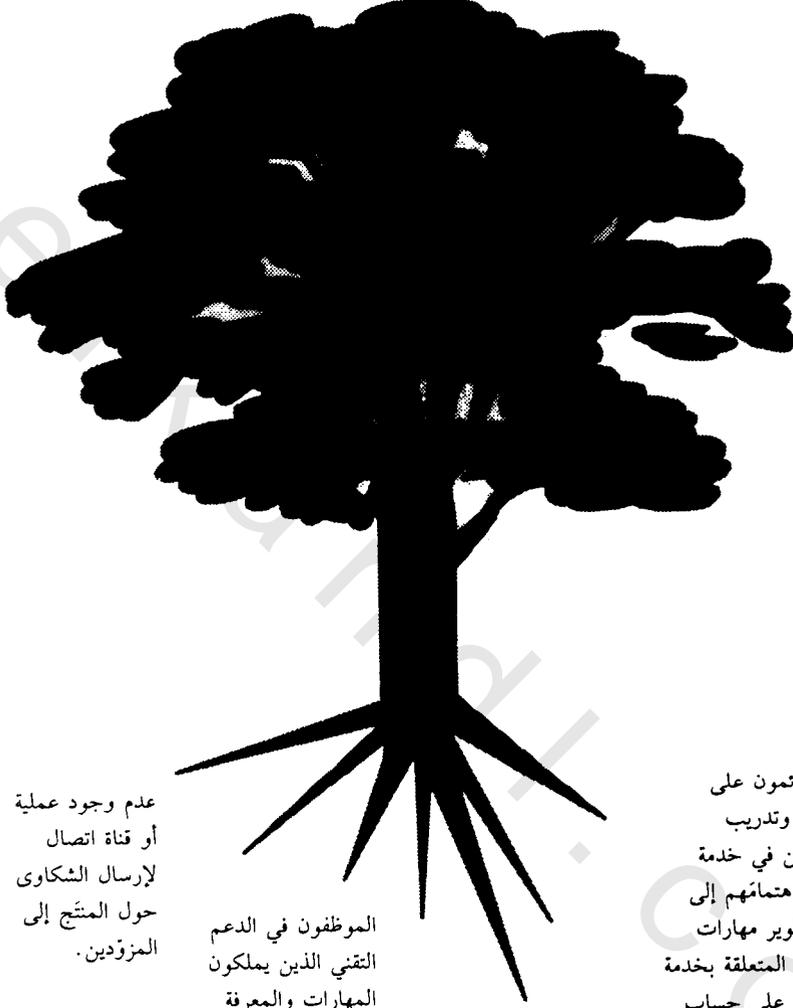
السبب الثاني: عدم معالجة مشكلات الزبائن بالسرعة الكافية.



السبب الثالث: يجد الزبائن مشكلات في جودة المُنتج.



الأسباب الأساسية لمشكلة (ب. ت. ب.) المستتجة من تكرار التحليل لسؤالنا «لماذا؟» هي:



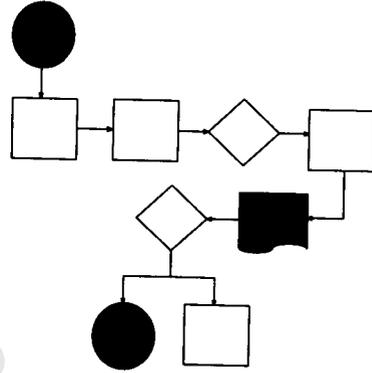
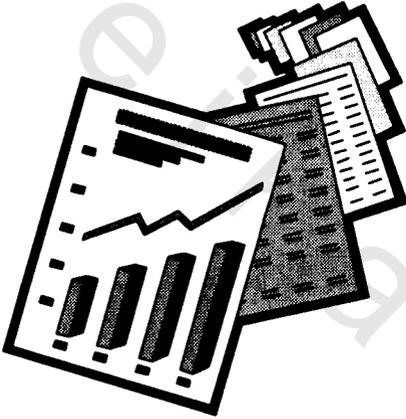
عدم وجود عملية
أو قناة اتصال
لإرسال الشكاوى
حول المنتج إلى
المزودين.

الموظفون في الدعم
التقني الذين يملكون
المهارات والمعرفة
للمساعدة في
مشكلات الزبائن
المنهجرة، لا يرون
هذا أحد
الأولويات.

الإدارة لا تعرف
أن هذه
الموضوعات
تسبب مشكلة
خطيرة لاقتناع
الزبون أو نبيل
رضاه.

نقل القائمون على
توظيف وتدريب
الموظفين في خدمة
الزبائن اهتمامهم إلى
نبيل وتطوير مهارات
العاملين المتعلقة بخدمة
الزبائن، على حساب
المعرفة التقنية للمنتج
والمهارات.

في هذه المرحلة من نموذج الخطوات الست لحل المشكلة، تم تعريف المشكلة بوضوح، كما تم تحديد الأسباب (باستخدام رسم السبب والنتيجة) بإعطائه الأولوية (باستخدام رسم باريتو البياني) وتقصي الأسباب الجذرية عن طريق الأسلوب التحليلي بطرح السؤال «لماذا؟». قد تحتاج أن تتوقف عند هذه النقطة لتتأكد أن هذه الأسباب الأساسية حقيقية ولتري ما مدى وجودها؟



قد يكون من الضروري إجراء المزيد من التحليل، وذلك يتعلق بحجم المشكلة. وهذا التحليل يمكن أن يأخذ شكل القياس وجمع البيانات وإجراء المقابلات، ومراقبة العمليات، أو إنشاء خط بياني للإنتاج.



في حالة (ب. ت. ب.) كان الفريق واثقاً تماماً من الأسباب الأساسية لمشكلتهم. وكانوا قادرين على أن يمضوا قُدماً ومباشرة لتحديد الحلول الممكنة لهذه الأسباب المفهومة ضمناً، والتي تستحق أولوية الدراسة في مشكلة رضا الزبون.

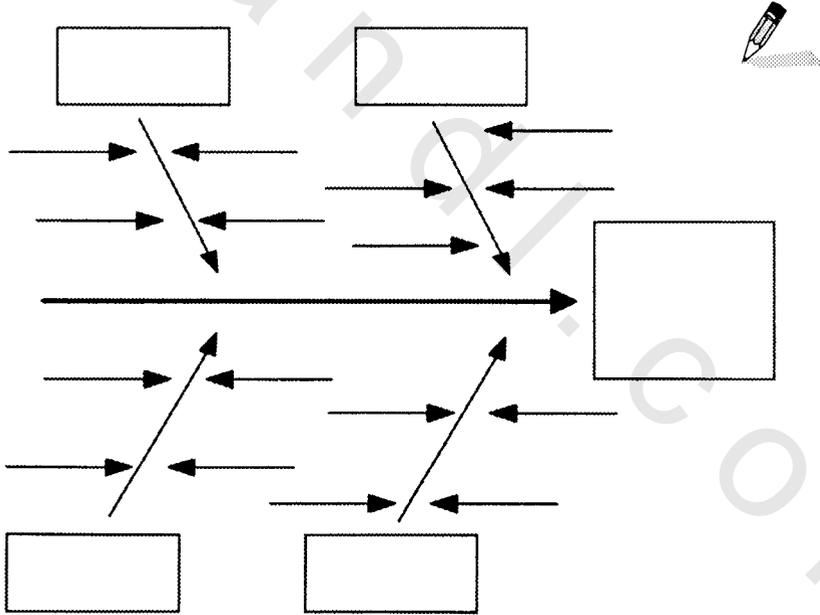
ورقة عمل الفصل السادس:

تحليل الأسباب الكامنة

إن إحدى النقاط الأساسية التي تم التركيز عليها في هذا الفصل هي الحاجة للنظر فيما يكمن وراء أعراض المشكلة للوصول إلى الأسباب الحقيقية (أو الجذرية)؛ باستخدام ورقة العمل هذه كأداة لتحليل الأسباب الكامنة لمشكلتك.

1 - عرّف جميع الأسباب الكامنة لمشكلتك.

ملاحظة: انظر إلى الملحق «ب» للحصول على أفكار مفيدة حول استخدام الأفكار المفاجئة والرسم البياني للسبب والنتيجة. وفي الملحق ورقة عمل للسبب والنتيجة لتنسخها وتستخدمها.



أسئلة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار:

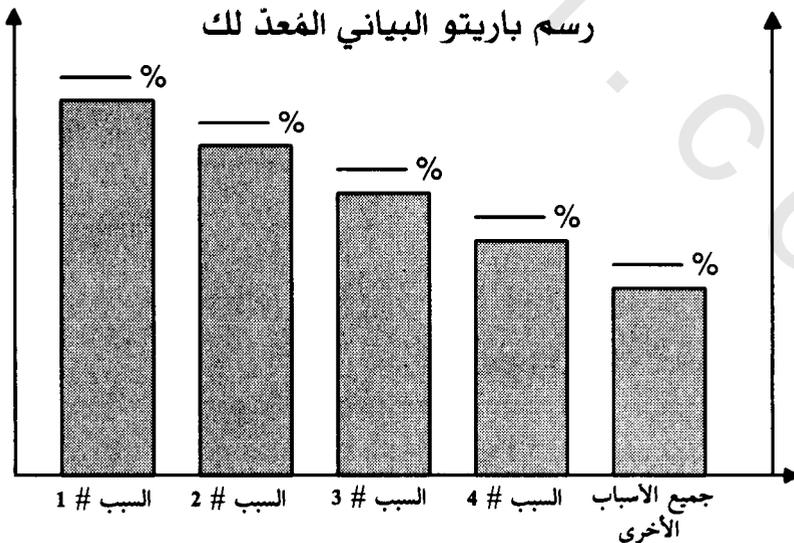
- هل اكتشفت جميع الأسباب الكامنة؟
- هل حصلت على المدخلات من الأشخاص الأقرب للمشكلة؟

2 - أي الأسباب الكامنة أكثر احتمالاً للمشكلة؟

ملاحظة: انظر إلى الملحق «ب» للحصول على أفكار مفيدة حول استخدام تحليل رسم باريتو البياني؛ وفيه ورقة عمل لرسم باريتو البياني لنسخها واستعمالها.

ملاحظاتك

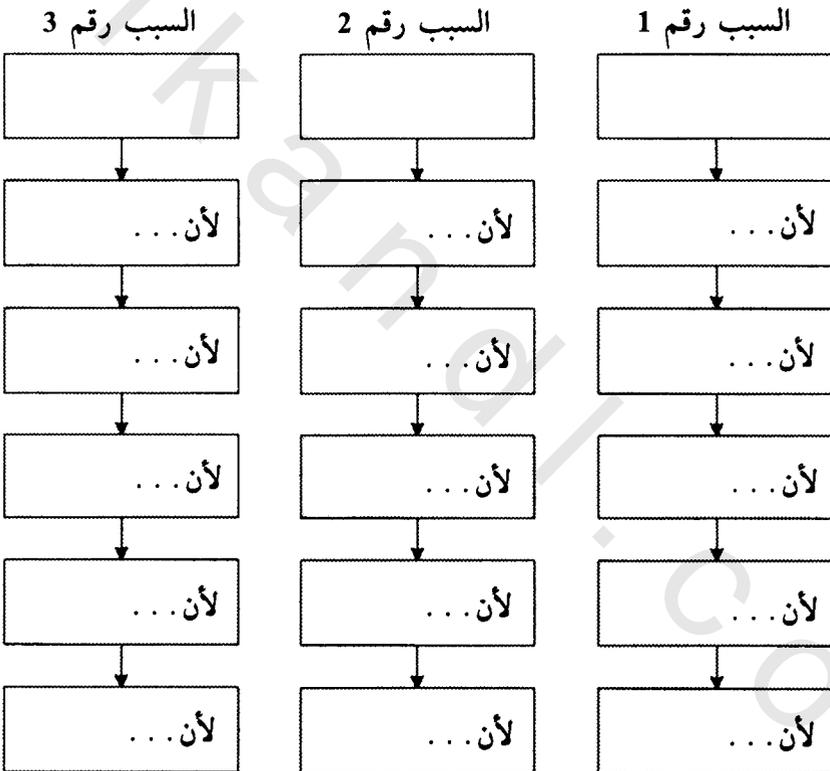
السبب	عدد المرات التي ذُكرت كأسباب	نسبة المجموع
(سبب)		
(سبب) عدد		
المجموع		%100



أسباب جدية بالاهتمام:

- هل تدعم بياناتك الأسباب الأكثر احتمالاً؟
- هل يوافق الآخرون على اختيار الأسباب الأكثر احتمالاً، أو هل سيكون بإمكانك إقناعهم؟

3 - ما الأسباب الأساسية الحقيقية للمشكلة؟



سؤالان هامان:

- هل تساءلت «لماذا؟» إلى أن حصلت على مصدر المشكلة الحقيقي؟
- أما زال بيان مشكلتك أفضل عرض للمشكلة التي ستقوم بحلها؟