

الخطوة الخامسة تحليل المعلومات



Objeikan.com

كلما واجهك وضع معقد في العمل سواء اتخذ قرار حاسم كان، أم إدارة مبادرة معقدة، أم حل مشكلة، أم تحسين عملية، تعيّن عليك في الأغلب العمل بجد واجتهاد بوجود كمّيات هائلة من المعلومات. وكيف تضمن أن تكون المعلومات الصحيحة كلها في متناول اليد؟ وكيف تجتث المعلومات غير المرتبطة؛ لتتمكن من التعامل مع الوضع بفاعلية أكثر؟ قد تساعدك الخطوة التوجيهية الآتية على ذلك:

تحديد المعلومات الدقيقة المطلوبة

ابدأ بسرد المعلومات المهمّة التي تحتاج إلى معرفتها، قبل البدء بجمع المعلومات، حتى تستطيع حلّ الموقف الذي يعترضك، حيث تكمن إحدى طرق القيام بذلك في الابتعاد عن تفاصيل الموقف، ومشاهدة القضية من وجهة نظر جديدة، من خلال طرح الأسئلة كما لو كنت شخصاً من خارج العمل.

افترض مثلاً، أنك تُدير مجموعة توصيل طلبات، وتشير نتائج دراسة استطلاعية حديثة إلى أنّ العملاء غير راضين عن عمليات تسليم طلباتهم في الوقت المناسب، وتعتقد أنه يمكن وجود طلب على خدمة التسليم السريع في الوقت المناسب، ولاستكشاف هذا الخيار، قد تطرح الأسئلة الآتية على موظفي وحدتك:

• كيف تكون زيادة مستوى خدمات الزبائن هدفاً إستراتيجياً للوحدة؟

• كيف يمكن تحسين المستوى الكلي لرضا الزبائن؟

• هل تحدّث الزبائن عن الحاجة إلى شحن المنتجات بسرعة أكبر؟

• هل تعرض الشركات الأخرى المنافسة خيارات توصيل سريعة؟

• وإذا عرضنا خيار توصيل سريع، مثل مدى سرعة مجموعة

تقنية المعلومات في إضافة هذه المعلومات إلى شاشة إدخال

الطلبات، فكيف سيؤثر ذلك في المجموعات الأخرى في

الشركة؟

• كيف يمكن لعدد مرات إدخال الطلبات التأثير في الإدارة؟

• هل أدخلت أقسام المؤسسة الأخرى نظام خدمة مماثلاً في

السنة أو السنتين الأخيرتين؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما

الدروس التي يمكننا تعلمها من تلك التجربة؟

• هل تمتلك مجموعة تلبية الطلبات القدرة على توفير هذا النوع

من الخدمة؟

فكّر وأنت تصنّف المعلومات التي تتلقاها، في قاعدة (80-20)،

التي توفر دروساً مفيدة لوضع أولويات المعلومات. تقول هذه القاعدة

(والتي يشار إليها باسم مبدأ باريتو أو «قانون الأقلية الحاسمة»): إنّ

العلاقة بين المدخل والنتائج نادراً ما تكون متوازنة إن وجدت أصلاً.

وعند تطبيق القاعدة على العمل، فذلك يعني أنّ (20%) من أنشطتك تنتج (80%) من النتائج، وتذكّر قاعدة (80 - 20) بالتركيز على نسبة الـ (20%) من أنشطتك المهمّة فعلاً.

ماذا كنت ستفعل؟

الاستغناء عن الكفاية في إكسل كير

آندريا مديرة تسويق في إكسل كير، وهو مركز طبي رئيس. وقد تحدّثت الإدارة العليا الدوائر جميعها؛ لإيجاد طرق لتحسين الكفاية في العمليات من بين أهداف إستراتيجية أخرى. تناقشت آندريا مع زملائها المديرين في الدوائر الأخرى؛ لمعرفة ما الذي سيقومون به لتلبية أهداف المنظمات، وإضافة إلى ذلك فقد اتصلت هاتفياً بزميلها كيفين العامل في دائرة المشتريات في مستشفى آخر، وسألته عما يقومون به لتحقيق الأهداف المشابهة، فيخبرها عن نظام إلكتروني جديد طبّفته مجموعته لمتابعة جرد الأدوية، حيث يذهب الممرضون والأطباء الذين يحتاجون إلى المستلزمات الطبية إلى جهاز صرف المستلزمات، ويدخلون بعض الرموز، فتُصرّف المستلزمات، ويحدّثها الجهاز في الوقت الفعلي (عدد المستلزمات التي استعملت، ومتى استُخدمت)، وتتزامن هذه المعلومات مع سجلات الجرد؛ للتأكد من أنّ الكميات لن تنفذ، بحيث يرسل النظام طلب شراء إلكترونيّاً للمزوّد،

عند وصول الجرد للمستوى المعين، ويضيف كيفين: لقد حسّن هذا النظام الجديد كفاية عملية الشراء بصورة كبيرة.

تتصل أندريا بزميلها ماركوس الذي يعمل في دائرة تقنية المعلومات، وتسأله عن إمكانية تطبيق مثل هذا النظام في إكسل كير، حيث يعتقد ماركوس أنّ ذلك ممكن، ولكنه، يحذّر من أنّه يحتاج إلى استثمار كبير في رأس المال، فتساءل أندريا عن كيفية المتابعة من هذه النقطة.

وهل يجب عليها الحصول على المزيد من المعلومات بشأن هذه الأنظمة، وصياغة اقتراح يؤيّد تبني النظام في إكسل كير؟ والتحدّث إلى الأطباء والممرضين في المركز، عن كيفية حصولهم على الأدوية حالياً، وهل يواجهون مشكلات؟

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح عليك الموجه حلاً في (ماذا كنت ستفعل).

حدّد الأشياء التي تسهم في أل (20%) من أنشطتك، وركّز عليها، وستكون في طريقك إلى تحليل المعلومات بفاعلية وإنتاجية أكثر.

استبعاد المعلومات غير المرتبطة

لا تكلف نفسك التفكير في المعلومات غير الضرورية، أو ذات الفائدة الهامشية، أو التي تستهلك وقتاً طويلاً لجمعها، حتى لو كانت

تدهشك بوصفها مثيرة للاهتمام، وركز جهودك على جمع البيانات التي تساعدك على التحرك نحو الحل.

فقد تجد نفسك متسائلاً عن مدى تأثير التسليم المتأخر في الزبائن، فيما يتعلق بمسألة خدمات التوصيل السريع، ولكن تلك المعلومة لا تساعدك على تحديد قرار تقديم الخدمة الجديدة، فأنت تعلم مسبقاً أنّ التسليم المتأخر ضارّ بالعمل، ولمعالجة هذه القضية، تحتاج إلى تحليلها من المنظور الأوسع، حيث يتعيّن عليك فهم تأثير العمل المقترح في الآخرين.

عندما تنتج معلوماتك نتائج هامشية، حاول ألاّ تفرط في تحليل الفروق الصغيرة، افترض مثلاً، أنّك تفحص عيوب منتج صنّعه بوصفه قطعة من جهاز تصنيع.

قد تنتج الآلة في أسبوع واحد (مئة وخمسين) منتجاً فيه خلل، وقد تنتج الآلة في أسبوع آخر (مئة وستين) منتجاً فيه عيوب؛ لذا، لا يستحق البحث في أنّ المنتج الذي فيه عيوب يُنتج أكثر بقليل من المنتج الذي فيه خلل في أحد الأسابيع، وقضاء الوقت الكبير في تحليل الأسباب، أمّا إذا كان الفرق أكثر من ذلك، ولنقل (مئة وخمسين) منتجاً يشتمل على عيوب في أحد الأسابيع، مقابل (أربع مئة وخمسين) منتجاً في أسبوع آخر، عندها ربّما يتعيّن عليك البحث في الأمر أكثر.

والسؤال الواجب تكراره: «هل يمكن أن يغيّر جمع المزيد من المعلومات الإجابة التي بين يديك بصورة أساسية؟» فإذا كانت الإجابة بـ «لا»، فعندئذٍ عليك الاستمرار، أمّا إذا كانت بـ «نعم»، فعندئذٍ عليك جمع المزيد من المعلومات.

نصيحة: كن دقيقاً، وحدّد المعلومات المتوافرة والأكثر أهمية، والمعلومات الأساسية غير المتوافرة في كل مشكلة أو قرار قيد البحث.

صياغة خطة لجمع معلومات

حدّد كيف ستجمع المعلومات لمعالجة قضيتك، وأين، ومتى، ومن أي شخص، فقد تكون المحادثات مع الأشخاص داخل المؤسسة وخارجها، والمواد المكتوبة، ومناقشات المجموعات، والاستبانات، وبحوث الإنترنت، والملاحظة المباشرة، جميعها مصادر معلومات.

قد تجمع المعلومات لتحديد هل يتعين عليك تقديم خدمة توصيل سريعة أم لا مثلاً، عن طريق التحدث إلى المدير بشأن الحاجة إلى تحسين عدد مرات توصيل الطلبات، ويمكنك أيضاً زيارة المواقع المختلفة (المخازن، ومراكز خدمة العملاء، ومراكز التوزيع) التي تُعد نظاماً لتلبية الطلبات، وتُقابل الموظفين لإيجاد طرق لتحسين العملية.

يمكنك خلال هذه الزيارات:

- الاستفسار عن المشكلات التي تواجه العمال في أثناء القيام بوظائفهم.
- السؤال عن تغييرات الوحدة (مثل الموظفين الجدد أو التقنيات الجديدة) التي قد تُحدث الصُّعاب.
- السؤال عن النتائج السلبية المحتملة التي قد تواجه العمال، إذا اعتمدت خدمة التوصيل السريع.
- الاستماع للأسباب الجذرية المختلفة لمشكلة التأخير في التوصيل، مثل الافتقار إلى الوعي بالتوقعات، أو أوجه القصور في عمليات معينة.

ويمكنك أيضاً في أثناء زيارة هذه المواقع، قضاء الوقت في مراقبة كيفية أداء الموظفين لأعمالهم، وحلهم الصعاب في أثناء حدوثها. ابحث مرة أخرى، عن الأسباب الجذرية الممكنة لمشكلتك، واستخدم استنتاجاتك في البدء بالتفكير في الحلول.

نصيحة: اطرح الأسئلة الخمسة التي تبدأ بـ لماذا، وعند تحديد مشكلة ما، اطرح السؤال الآتي: «لماذا يحدث هذا؟» وعند سماع الإجابة، اسأل مرة أخرى: لماذا، واستمر بالسؤال لماذا خمس مرات؛ لضمان العمق الكافي في التحليل.

البناء على المعرفة الحالية

تجنب إعادة بناء الجملة، وبدلاً من ذلك اسأل: «هل واجهت أنت شخصياً أو واجه شخص آخر في المؤسسة موقفاً مشابهاً في الماضي؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف حدث التعامل معه؟ وماذا كانت النتائج؟ وكيف يمكننا تحويل الحل لملاءمة الظروف التي تغيرت منذ ذلك الوقت؟

اسأل المديرين الآخرين مثلاً، كيف تعاملوا مع التأخير في عمليات مجموعاتهم الرئيسية، فربما يكونون قد طوروا حلولاً أو إستراتيجيات يمكنك تكييفها أو تطبيقها مباشرة على الوضع الذي يواجهك، إضافة إلى أنهم قد يعرفون شيئاً عن بعض الخطوات، التي يمكنها تسليط الضوء على الحلول المحتملة.

نصيحة: حاول الاستفادة من الرؤى والحكمة التي اكتسبها الآخرون، من خلال التعامل مع القضايا والحالات المشابهة للحالة التي تتعامل معها حالياً.

استخدم «ورقة عمل تحليل المعلومات» الموجودة في قسم نصائح وأدوات، لتسجيل أفكارك بشأن هذه الخطوة في عملية التفكير الإستراتيجي.

ماذا كنت ستفعل؟

تذكر سؤال أندريا بشأن ما يمكن القيام به لاحقاً،
والمترقب بفكرة نظام الجرد الآلي في إكسل كير.

إليك ما يقترحه الموجه:

يجب على أندريا أن تتحدث بصورة غير رسمية مع الأطباء
والممرضين (أي عملائها الداخليين)؛ لتتعرف احتياجاتهم وهمومهم
المتعلقة بالمستلزمات، وفي أثناء إجرائها هذه المحادثات، قد تبصر
بشأن أفضل الطرق لإعداد نظام الشراء الآلي، وقد تفكر أيضاً في
أفكار إضافية تستحق النظر فيها (مجموعة واسعة من البدائل، التي
ربما ستعزز فرصها في اختيار الحلول الممكنة المثلى للمشكلات في
إدارة الشراء ومشكلات السيطرة على الجرد).

مع أن نظام الجرد الآلي مبشراً، فإن تقديم اقتراح في هذه
المرحلة يعدّ أمراً غير ناضج، وعلى أندريا أن تتحدث أولاً إلى أصحاب
المصلحة المحتملين جميعهم بهذه الفكرة، وكل من سيتأثر بتبني
النظام الجديد، أو من يهتم بالنتيجة الناجمة عنه، وعندئذٍ فقط يمكنها
تعرف احتياجاتهم وهمومهم، وتقديم اقتراح خطة في النهاية تخدم
المؤسسة كلها على أكمل وجه.

