حل المشكلات بأسلوب A3

حل المشكلات بأسلوب A3 طريقة مرتبطة بشركة تويوتا، تروى فيها قصة المشكلة كلها على ورقة واحدة من مقاس A3، وهو حجم صفحتين من مقاس A4. وتتبع الورقة دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتصحيح، من الخلفية إلى المتابعة، وتكيف المؤسسات المربعات الدقيقة. والكتابة على صفحة واحدة تجبرنا على التفكير الواضح، لأنه لا مكان للأفكار الغامضة. والورقة أيضاً أداة للحوار، فصاحبها يناقشها مع زملائه ومرشد، كما يشرح جون شوك في كتابه المعروف عن هذا الأسلوب. ونتابع سامر، وهو مشرف عمليات، حين يعالج تأخر التسليم.

1. الخلفية والوضع الحالي

تهيئ المربعات الأولى المشهد. فالخلفية تشرح لماذا تهم المشكلة وكيف ترتبط بأهداف العمل. والوضع الحالي يعرض الوقائع كما هي الآن، بالبيانات أو رسم بسيط أو خريطة للعملية. ونذهب لنرى المكان الحقيقي بدلاً من الاعتماد على الآراء.

مثال: يسمع صاحب مقهى شكاوى من بطء الخدمة. فيستخدم الخلفية والوضع الحالي: يراقب المنضدة صباحاً كاملاً ويعد أن القهوة تستغرق ست دقائق في أشد ساعات الزحام. فتصير الشكوى حقيقةً واضحةً.

في العمل: يكتب سامر الخلفية: التأخر في التسليم يسبب الشكاوى وخسارة الطلبات. ثم يسجل الوضع الحالي: في الشهر الماضي، خرج ثمانية عشر طلباً من كل مئة من المستودع متأخراً. فيمشي في منطقة التجهيز ويرى العاملين يبحثون عن الأصناف.

2. الهدف والسبب الجذري

بعد ذلك يأتي الهدف، وهو غاية واضحة بمقياس وتاريخ، مثل خفض الشحنات المتأخرة خلال ثلاثة أشهر. ثم نحلل الأسباب. ومن الأدوات البسيطة أن نسأل لماذا خمس مرات، فننتقل من العرض الظاهر إلى السبب الجذري. ولا يكون السبب جذريًا إلا إذا منعت إزالته عودة المشكلة.

مثال: يضع عداء هدفاً: إنهاء سباق عشرة كيلومترات في أقل من ساعة بحلول أكتوبر، لا مجرد أن يصير أسرع. وبسؤال لماذا خمس مرات يجد أن المشكلة الحقيقية هي عدم انتظام التدريب لا ضعف ساقيه. فتستهدف الخطة الآن السبب الجذري.

في العمل: يضع سامر الهدف: خفض الشحنات المتأخرة من ثمانية عشر إلى خمسة من كل مئة طلب خلال ثلاثة أشهر. ويسأل لماذا خمس مرات: الطلبات متأخرة، والتجهيز بطيء، والأصناف مخزنة في أماكن مختلفة، ولا توجد قاعدة لموقع ثابت، ولا أحد مسؤول عن الترتيب. والسبب الجذري هو غياب قاعدة التخزين.

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

3. الإجراءات المضادة والخطة

يبدأ النصف الثاني من ورقة A3 بالإجراءات المضادة. والإجراء المضاد عمل موجه إلى السبب الجذري، وكثيراً ما نضع عدة خيارات ونختار الأفضل بمعايير بسيطة مثل الأثر والتكلفة والسرعة. ثم تحدد خطة التنفيذ من يفعل ماذا ومتى. وإشراك من يقومون بالعمل، والاتفاق معهم قبل التنفيذ، يجعلان نجاح الخطة أرجح بكثير.

مثال: تتعب أسرة من فوضى الصباح. فتستخدم خطوة الإجراء المضاد والخطة: تختار تجهيز الحقائب في الليلة السابقة، وتتفق على من يفعل ماذا قبل الثامنة كل مساء. ولأن الجميع اتفقوا معاً، يلتزم الجميع بها.

في العمل: يدرج سامر ثلاثة إجراءات مضادة: موقع ثابت للأصناف سريعة الحركة، ومسار جديد للتجهيز، وعاملون إضافيون. ويختار الأولين لقلة تكلفتهما وسرعة أثرهما، ويتفق على الخطة مع الفريق: من يعيد تسمية الرفوف، وفي أي تاريخ. ولأن الفريق شارك في تصميمها، يؤيدها.

4. التحقق والمتابعة

بعد الإجراءات نتحقق من النتائج مقارنةً بالهدف، بالمقياس نفسه كما قبل. فإذا تحقق الهدف نوحد ما نجح ونشاركه. وإذا لم يتحقق نعود إلى التحليل، لأن الورقة دورة تعلم. ويسجل قسم المتابعة أيضاً ما تعلمناه وأي إجراءات مفتوحة.

مثال: وضع طالب هدف قراءة عشرين صفحةً يوميًا طوال شهر. وفي النهاية يتحقق من النتائج مقارنةً بالهدف: سبعة عشر يوماً من ثلاثين حققته. فيتابع بنقل وقت القراءة إلى ما قبل العشاء ويحاول مجدداً.

في العمل: بعد ثلاثة أشهر يتحقق سامر من النتائج: انخفضت الشحنات المتأخرة من ثمانية عشر إلى أربعة من كل مئة طلب. ويوحد قاعدة التخزين ويشارك الورقة مع المستودع الآخر. ويسجل إجراءً مفتوحاً واحداً: مراجعة الترتيب كل ثلاثة أشهر.

الخاتمة

وخلاصة القول، حل المشكلات بأسلوب A3 يروي القصة الكاملة للمشكلة على صفحة واحدة. فنصف الخلفية والوضع الحالي، ونضع هدفاً ونجد السبب الجذري، ونختار الإجراءات المضادة والخطة، ثم نتحقق ونتابع. ويبين كتاب جون شوك أن الورقة أيضاً وسيلة للتعلم وبناء الاتفاق. وعند حسن استخدامها، تحول الحل السريع إلى حل دائم.

المصادر

• معهد الصناعة الرشيقة (Lean Enterprise Institute): تقرير A3 (قاموس المصطلحات) – https://www.lean.org/lexicon-terms/a3-report/
• جون شوك (2008): كتاب Managing to Learn، معهد الصناعة الرشيقة – https://www.lean.org/store/book/managing-to-learn/
• معهد الصناعة الرشيقة: مقال عن حل المشكلات بأسلوب A3 – https://www.lean.org/the-lean-post/articles/a3-problem-solving/

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