أشجار القضايا ومبدأ MECE

شجرة القضايا رسم يقسم مشكلةً كبيرةً إلى أجزاء أصغر، فرعاً بعد فرع، حتى يمكن تحليل كل جزء. وMECE هي قاعدة بناء الشجرة بشكل جيد: يجب أن تكون الفروع منفصلةً لا تتداخل، وشاملةً لكل شيء بمجموعها. وتنسب الفكرة إلى باربرا مينتو، التي طورتها أثناء عملها في شركة ماكينزي، ثم شرحت تفكيرها لاحقاً في كتابها عن مبدإ الهرم. واستخدام الشجرة يحول القلق الغامض إلى خطة منظمة للوصول إلى الجواب. ونتابع تامر، وهو محلل أعمال يتراجع ربح شركته.

1. لا تداخل ولا فجوات

يعني عدم التداخل أن الفروع لا يتداخل بعضها مع بعض، فينتمي كل عنصر إلى مكان واحد فقط. ويعني الشمول أن الفروع معاً تغطي كل شيء، دون فجوات. وإذا تداخلت الفروع فإننا نعد الشيء نفسه أو نعمل عليه مرتين، وإذا وجدت فجوات فقد يفوتنا السبب الحقيقي. ولا تجعل MECE الجواب صحيحاً، لكنها تجعل التفكير كاملاً ومرتباً.

مثال: يقسم معلم الصف إلى مجموعات بحسب شهر الميلاد. فينتمي كل طالب إلى شهر واحد فقط، وتغطي الأشهر الاثنا عشر كل الطلاب. وهذا هو المبدأ MECE: لا تداخل ولا فجوات.

في العمل: يدون فريق تامر أسباب تراجع الربح: انخفاض الأسعار، وقلة العملاء، وارتفاع التكاليف، وضعف المبيعات. فيرى أن ضعف المبيعات يتداخل مع انخفاض الأسعار وقلة العملاء، وأن القائمة غير كاملة. فيطبق MECE، لا تداخل ولا فجوات، ويبدأ من جديد.

2. بناء الشجرة

نبدأ بسؤال رئيسي واضح واحد، مثل لماذا يتراجع ربحنا. ثم نقسمه إلى فروع تجيب عنه، ونقسم كل فرع مرةً أخرى إلى فروع أصغر. وفي كل مستوى نستخدم قاعدة تقسيم واحدةً، مثل الإيرادات والتكاليف، أو المناطق فقط. ويكفي عادةً التوقف عند ثلاثة مستويات أو أربعة، لأن كل فرع نهائي يجب أن يكون محدداً بما يكفي لاختباره.

مثال: لدى أسرة سؤال رئيسي واحد: كيف تنفق أقل كل شهر. فتبني الشجرة بقاعدة تقسيم واحدة في كل مستوى: الاحتياجات والرغبات أولاً، ثم الفئات تحت كل منهما. فيصير لكل بند إنفاق مكان واحد واضح.

في العمل: يكتب تامر السؤال الرئيسي، لماذا يتراجع الربح، في بداية الشجرة. ويقسم الربح إلى إيرادات وتكاليف، والإيرادات إلى عملاء وعدد الوحدات لكل عميل ومتوسط سعر، والتكاليف إلى جزئها الثابت وجزئها المتغير. فيصير لكل سبب مكان واضح يذهب إليه.

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

3. اختبار التداخل والفجوات

بعد البناء نختبر الشجرة مستوى بعد مستوى. ولاختبار التداخل نسأل هل يمكن أن ينتمي أي عنصر إلى فرعين. ولاختبار الفجوات نسأل ماذا سينقص لو كانت هذه الفروع وحدها صحيحةً. وتفيد البنى الجاهزة، مثل الربح يساوي الإيرادات ناقص التكاليف، أو التقسيم بالزمن أو الشريحة أو خطوة العملية. وإذا وجد فرع اسمه أخرى فنلقي عليه نظرةً أدق، لأنه كثيراً ما يخفي فجوةً.

مثال: يصنف مدير شكاوى العملاء إلى التوصيل والجودة والسعر. فيختبر الشجرة بحثاً عن التداخل والفجوات: شكوى عن طرد تالف تناسب التوصيل والجودة معاً، وشكاوى الموظفين لا تناسب أي فرع. وبعد إضافة فرع الخدمة وتوضيح البقية، يصير التصنيف موثوقاً.

في العمل: يختبر تامر شجرته: يسأل هل يناسب أي سبب فرعين، وما الناقص. فيجد أن التخفيضات تقع في مسودته تحت السعر وفرع للعروض الترويجية معاً، وأن لا فرع يغطي المرتجعات بعد. فيصلح الأمرين، وتصير الشجرة MECE.

4. ترتيب الأولويات والاستخدام

الشجرة الكاملة خريطة وليست جواباً. بعد ذلك نختار الفروع الأكثر احتمالاً لتفسير المشكلة، ببيانات سريعة أو بحكم الخبراء، ونبدأ بفحصها. ويمكن أن يصير كل فرع فرضيةً، مثل أن الربح انخفض لأن متوسط السعر هبط. واختبار الفروع واحداً بعد الآخر، وإغلاق ما لا يهم، يقودنا خطوةً بخطوة إلى الجواب.

مثال: يواجه موظف دعم فني حاسوباً بطيئاً، فيقسم الأسباب إلى العتاد والبرامج والشبكة. وبترتيب أولويات الفروع، يفحص البرامج أولاً، لأنها السبب الأرجح هنا. فتحل المشكلة في دقائق.

في العمل: تظهر بيانات تامر أن متوسط السعر انخفض، بينما بقي عدد العملاء ثابتاً. فيعطي فرع السعر الأولوية ويختبر الفرضية القائلة إن التخفيضات سببت الهبوط. فيعطي هذا الاكتشاف مديره قراراً واضحاً يتخذه.

الخاتمة

وخلاصة القول، شجرة القضايا تقسم مشكلةً كبيرةً إلى أجزاء أصغر، وMECE تبقي الفروع خاليةً من التداخل والفجوات. وفكرة باربرا مينتو في شركة ماكينزي تعطينا اختباراً بسيطاً للتفكير المرتب. فنبني الشجرة من سؤال رئيسي واحد، ونختبرها للتداخل والفجوات، ونرتب أولويات الفروع التي نفحصها. وبهذا يتحول القلق الغامض إلى خطة واضحة.

المصادر

• باربرا مينتو: كتاب The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking، دار Pearson (طبعات لاحقة) (فكرة MECE؛ كتاب بلا رابط).
• باربرا مينتو: الموقع الرسمي – https://www.barbaraminto.com/
• ويكيبيديا: مبدأ MECE (نظرة عامة وتاريخ) – https://en.wikipedia.org/wiki/MECE_principle
• McKinsey & Company علامة تجارية مسجلة.

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