

المقدمة

طريقة صنع القرار في واقع الحياة

يساعد المدربون الجيدون الأشخاص على الوصول إلى المستوى الذي يتفق مع قدراتهم ومواهبهم. والمدربون الرياضيون يعرفون الأخطاء المعتادة التي يقع فيها الرياضيون غير المدربين ويعرفون الإستراتيجيات الذكية التي تمكن من يتبعها من الفوز في المسابقات والمباريات الرياضية، ويركزون عادة، على نقاط رئيسة تكون غالباً محدودة ، إذا تمكن منها اللاعب فإن مستوى أدائه يتحسن تحسناً كبيراً.

ومع أن معظم الناس يدركون أهمية التدريب الجيد، وفي الوقت نفسه، يدركون أن عملية صنع القرارات تمثل أحد أهم الجوانب التي يحتاجها الإنسان في واقعه الشخصي والمهني والتي يمكن أن يكون لها آثار كبيرة في مسار حياته وأنه في حاجة دوماً إلى أن يتعامل مع تحدياتها ونتائجها، إلا أنه من النادر أن تجد من الناس من حصل على تدريب منظم في طريقة صنع القرار فمعظم الناس تعلموا صنع القرارات بالسليقة.

وعلى مدى الأعوام العشرة الماضية حاولنا تغيير هذا الواقع. وعقدنا العديد من الندوات وحلقات النقاش التي تهدف إلى تعليم طرق صنع القرار بطريقة سليمة، وبطريقة مشابهة للطريقة التي يتبعها المدربون الرياضيون لتدريب اللاعبين عن طريق بيان الأخطاء التي تعترى طريقة صنع القرارات المعتادة، وبالتالي إلى كيفية تجنب الوقوع في هذه الأخطاء وصنع القرار بطريقة سليمة.

لماذا ينجح التدريب على طريقة صنع القرار؟

أسعفتنا على الوصول إلى ما وصلنا إليه الكثير من الأبحاث والدراسات التي تمت في هذا الجانب على مدى العشرين سنة الماضية مثل تلك التي قام بها علماء مثل دانيال كاهنمان Daniel Kahneman

وإيموس تيفرسكي Amos Tversky، بالإضافة إلى أبحاث سابقة حول كيفية تعامل الناس مع المعلومات قام بها هيرت سايمون Hebert Simon الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٧٨.

فقد قام الباحثون ولأول مرة بفحص تفصيلي لبيان الكيفية التي بها يقوم الإنسان العادي بصنع القرارات. وهذا يعني قيامهم بتحليل طريقة صنع القرار مثلما يقوم مدرب السباحة بتحليل كل حركة يقوم بها السباح أثناء اندفاعه أو غوصه أو دورانه.

ويعرف مدربي السباحة الماهرون أن السباح غير المدرب يقوم ببعض الحركات المعتادة الخاطئة مثل: الغوص أعمق من اللازم أو رفع الرأس أكثر من اللازم عندما يتنفس. وتوصل كذلك الباحثون في عملية صنع القرار إلى أن الذين يتخذون القرارات دون تدريب مسبق يقعون في أخطاء معروفة على نحو مماثل. فمثلاً، يقوم الناس غالباً بتحديد مشاكلهم بطرق تجعلهم يغفلون عن أفضل الخيارات أمامهم. أو يخفقون في الحصول على معلومات أساسية؛ لأن لديهم ثقة أكثر من اللازم في معلوماتهم وتفكيرهم. وكما طور مدربي السباحة المتميزون طرقاً للتغلب على الأخطاء المعتادة لدى السباحين فإن الباحثين في مجال صنع القرار يأتون بطرق للتغلب على الأخطاء المعتادة لدى متخذي القرار الذين علموا أنفسهم بأنفسهم.

ويمثل هذا في الحقيقة تطوراً حقيقياً. فقد كان المتخصصون الأكاديميون في مجال صنع القرارات في الماضي يتساءلون عن الطريقة المثلى لصنع القرار، ثم يبنون بناء على ذلك نماذج رياضية ليسير الناس على هديها. ولكن الواقع وللأسف أثبت قلة الجدوى من هذه الأنماط لأن الواقع أكثر تعقيداً بكثير مما بنيت عليه هذه الأنماط.

وقد تصدت العديد من الأبحاث والدراسات الإبداعية في العقدين الماضيين للتعقيدات الكبيرة في العالم الواقعي، وبحثت هذه الدراسات في الطرق التي يتعامل بها المفكرون المتميزون مع هذه التعقيدات وكيف يمكن للإنسان العادي أن يكون صانع قرارات متميز؟

وقد أطلق هؤلاء الباحثون على طريقتهم الجديدة اسم "النظرية السلوكية لصنع القرارات Behavioral Decision Theory"؛ لأنها بنيت على دراسة الطريقة التي يتصرف بها صناع القرار في الواقع. ومع أن هناك أعداداً كبيرة من الأبحاث الأكاديمية المتخصصة والمنشورة والمعروفة لدى المتخصصين، إلا أن هذه الأبحاث الإبداعية الجديدة مازالت غير متاحة للقارئ غير المتخصص.

وقد لمسنا من خبرتنا في مجال التدريب أن هذه الاكتشافات الجديدة يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة لرجال الأعمال، بل يمكن في الواقع أن تكون مفيدة كثيراً لعامة الناس في طريقة صنع القرار. وقد أخبرنا العديد من مديري الشركات والمحامين والمحللين الاقتصاديين والمديرين

التنفيذيين في مجال الدعاية والإعلان والأطباء أن برامج التدريب التي قدمناها لهم بناء على هذه الاكتشافات الحديثة قد كان لها أثر جوهري على حياتهم.

وفيما يأتي بعض الأمثلة:

فقد استشارنا مجموعة من مدراء أحد أشهر مؤسسات الدعاية والإعلان في كيفية التعامل مع الضغوط الكبيرة التي يتعرضون لها من قبل الزبائن لخفض التكلفة. وقد نصحنهم أن يعيدوا التفكير في طريقة تحليل المشكلة. فمثلا يمكن أن يكون السؤال هو كيف تقوم الشركات في المجالات الأخرى بخفض تكلفة الإنتاج بدون التأثير على جودة المنتجات؟ ومثال ذلك: كيف تقوم مطاعم ماكدونالد أو الجامعات بذلك؟ واتباع هذه الطريقة في التفكير (كما سيتضح أكثر في الفصل الثالث) سنجد أنهم يقومون بإيقاف الخدمات غير المربحة وإلغائها (مثال ذلك: تحديد قائمة طعام محدودة في مطاعم ماكدونالد). فقد استحدثوا طرق جديدة لقياس الجدوى الاقتصادية لكل من عناصر الخدمات التي يقدمونها. وقاموا أيضًا بإعادة التفكير في أسعار الخدمات بحيث يتم تخفيض الأسعار في الفترة التي تقع في المواسم الضعيفة (ومثال ذلك آخر العام بالنسبة لموديلات السيارات وقبل ظهور موديلات العام الجديد). وبهذه الطريقة التي تم فيها إعادة النظر في طريقة طرح المشكلة تم عمل خطوات مهمة لإيجاد حلول فعالة لتحقيق الهدف.

مثال آخر:

فقد ولدت ابنة أحد المدراء البالغة من العمر عامين بعاهة خلقية في مفصل الفخذ. وقد قام بعرضها على ثلاثة من الأطباء، حيث نصحنهم الأول بإجراء عملية جراحية كبيرة ونصحنهم الثاني باستخدام جيرة فقط، أما الثالث فقد أوصاهم بالانتظار لمدة ستة أشهر. وقد سببت هذه الآراء المختلفة الكثير من الإحباط والقلق والحيرة لديه. وقد نصحنه بأن يعيد التفكير في المشكلة بطريقة أخرى، فقد نصحنه أن يسأل الأطباء أن يفرقوا بين رأيهم العلمي في الموضوع وبين رأيهم واختيارهم الشخصي. فالرأي العلمي يكون مبنيا على الخبرة الطبية المبنية على أسس علمية وهذا يستحق الاستماع له والاهتمام به، أما الرأي والاختيار الشخصي للطبيب فهو لا يختلف عن أي رأي أو خيار لشخص آخر. فهل كانت توقعات الطبيين اللذين عارضوا العملية الجراحية تختلف عن الطبيب الذي أوصى بها؟ والحقيقة أن توقعاتها لا تختلف كما ذكرنا ذلك لاحقًا ولكنها كانا يتخوفان من الأثر النفسي والأسري الذي يمكن أن تتأثر به هذه الطفلة الصغيرة في هذا السن نتيجة لطول فترة النقاهة من هذه العملية الجراحية. وبهذا فالصورة مختلفة الآن ويستطيع الوالد أن يزن القرار المناسب بطريقة أفضل، فقد استطاع أن يرتب أن تنتقل زوجته وأطفاله الخمسة الآخرون إلى المدينة

التي ستُجرى فيها العملية الجراحية وهذا يتوفر الدعم النفسي الكافي للطفلة أثناء فترة النقاهة. وهذا وافق على إجراء العملية والتي تكللت بالنجاح.

مثال آخر:

يعد السيد جي فريدمان Jay Freedman (أحد طلاب درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال سابقًا)، أحد أشهر المحللين الاقتصاديين في شركة كدر وبيبودي وكمباني الاستشارية Kiddr, Peabody and Company، وقد أصبح المصنف الثاني في مجال التحليل الاقتصادي في مجال الأدوات المنزلية وفقًا لمجلة إنستيتوشنال إنفيستور Institutional Investor Magazine، بعد تخرجه من جامعة شيكاغو بما يقارب ست سنوات.

وقد ذكر أن الفضل يعود لنا على أفضل نصيحة أفادته في مجال الاستثمار، فقد أشار إلى أنه تعلم منا كيف يتغلب على الميل الإنساني الطبيعي للثقة الزائدة في القرارات الشخصية؟ وعلى سبيل المثال على ذلك، فعندما يقوم بجمع المعلومات عن شركة معينة فهو يقوم متعمدًا بالسؤال عن الأشياء التي "تخالف" قناعاته الشخصية. فلو كان يعتقد - على سبيل المثال - أن التجارة في مجال حفاظات الأطفال أصبحت كاسدة فستكون أسئلته لمديري الشركات عكس هذه القناعة، فسيسأل مثلاً عما إذا كان صحيحاً أن هناك تنافساً على زيادة الأسعار في هذا المجال. وهذه الطريقة في طرح الأسئلة ستمكته أكثر من تحديد الوضع الحقيقي، مقارنة بغيره من المحللين الاقتصاديين. وقد أدى هذا إلى دقة تحليلاته وبالتالي إلى أن تكون نصائحه للمستثمرين صائبة. (وأحد نصائحه التي يتذكرها بعضنا والتي كانت غريبة في وقتها، كانت تتعلق بشراء أسهم شركة يونيليفر Unilever بمبلغ ٨٨ دولارًا للسهم في عام ١٩٨٤م عندما كانت هذه الشركة الأوروبية غير معروفة كثيرًا للمستثمرين في الولايات المتحدة، وقد بلغ سعر السهم لاحقاً ٣٠٠ دولار في عام ١٩٨٩).

وسنذكر العديد من أمثلة النجاح الأخرى لاحقاً في صفحات الكتاب. وليس الهدف من ذلك أن ندعي أننا مدربون متميزون، فالواقع أن الفضل يعود إلى العديد من الأبحاث الحديثة والتي مكنت كل من يفهمها من صنع قرارات موثوقة وموفقة.

بداية هذا الكتاب

بدأنا بالتدريب في مجال صنع القرار عندما كنا أساتذة وباحثين في مركز أبحاث صناعة القرار في جامعة شيكاغو في نهاية السبعينات. وقد أنشأ المركز البروفيسور هليل إينهورن Hillel Einhorn في عام ١٩٧٧ نتيجة لإيمانه أن نتائج الأبحاث الأخيرة في مجال علم نفس صنع القرار

تجعل من الممكن أن يستفيد منها صناع القرار في المهن المختلفة. وقد مكن ذلك جامعة شيكاغو من أن تكون الرائدة في هذا المجال بين كليات إدارة الأعمال المتخصصة.

وقد كان أول مشروع رئيس لنا خارج الجامعة في خريف عام ١٩٨٠، عندما اتصل بالكلية مجموعة يمثلون قضاة ولاية إلينوي، إذ تمكنا من مساعدة أولئك القضاة، وقد تلا ذلك تعاون ليس فقط مع رجال الأعمال ولكن أيضًا مع أطباء ومحامين ومديري مستشفيات وموظفين في القطاعات الحكومية ومختصين تربويين. وتعاوننا أيضًا مع مديري المدارس الثانوية الأبرشية في شيكاغو. وقد تزايدت أعداد طلاب الماجستير في مجال إدارة الأعمال الذين يسجلون في مقررات طرق صنع القرار، على الرغم من التكاليف العالية للتسجيل في هذه المقررات. وعدد كليات إدارة الأعمال التي تقدم مثل هذه المقررات في تصاعد مستمر، وقد أصبحت جامعة كورنيل ثاني جامعة في الولايات المتحدة تنشئ مركزًا للأبحاث السلوكية في صنع القرار.

يرتكب معظم صناع القرار الأنواع نفسها من الأخطاء

أظهرت الأبحاث في مجال صنع القرار في العقدين الماضيين أن الناس على تفاوت تخصصاتهم يميلون إلى الوقوع في الأخطاء نفسها في مجال صنع القرارات. ولهذا فمهما كان نوع القرار الذي ستتحذه فسيكون من المفيد أن تستفيد مما وصلت إليه الأبحاث والدراسات لتلافي الأخطاء في مجال صنع القرار.

وقد حصرنا أغلب الأخطاء شيوعاً في الأخطاء العشرة الآتية. وسناقش - لاحقاً كلا من هذه الأخطاء في فصول الكتاب. وستجد أن هذه الأخطاء (وأخطاء أخرى متعلقة بها سنعرضها لاحقاً) شائعة في شتى جوانب عملية صنع القرار لديك. وهدفنا في هذا الكتاب هو توضيح كيفية تغيير طريقة صنع القرار لديك لتفادي هذه الأخطاء. ونؤكد لك أنك إذا اتبعت هذا فستكون أكثر قدرة على أن تتخذ قراراتك بطريقة أفضل وأسلم، وبالتالي ستكون النتيجة أكثر إيجابية.

وفيما يلي ملخص لأهم عشرة أخطاء في مجال صنع القرار:

١- الاستعجال في بدء حل المشكلة قبل فهمها: والبدء في جمع المعلومات والوصول إلى استنتاجات قبل أخذ الوقت الكافي أولاً للتفكير في حقيقة المشكلة وكنهها، وفي الطريقة المناسبة لصنع القرار السليم في مثل هذه المشكلة.

(Plunging In-Beginning to gather information and reach conclusions without first taking a few minutes to think about the crux of the issue you're facing or to think through how you believe decisions like this one should be made).

٢- عمى الأطر المختلفة لصنع القرارات: المضي في حل المشكلة غير الصحيحة بسبب استخدام الإطار الفكري الخاطئ مما يؤدي إلى عدم التفكير في أفضل الخيارات أو تضييع الأهداف الأساسية.

(Frame Blindness-Setting out to solve the wrong problem because you have created a mental framework for your decision, with little thought, that causes you to overlook the best options or lose sight of important objectives.)

٣- عدم التحكم الكافي في الإطار الفكري وبالتالي عدم القدرة الواعية على تحديد المشكلة بأكثر من طريقة أو التأثر بالأطر الفكرية للآخرين.

(Lack of Frame Control – Failing to consciously define the problem in more ways than one or being unduly influenced by the frames of others.)

٤- الثقة المفرطة في الرأي الشخصي والتقصير في جمع المعلومات اللازمة للوصول للحقائق بسبب الثقة المفرطة في قناعاتك وآرائك.

(Overconfidence in Your Judgment – Failing to collect key factual information because you are too sure of your assumptions and opinions.)

٥- القرار السريع المبني على النظرة القاصرة بالاعتماد على ما تعتقد أنها بديهيات والاعتماد على المعلومات المتوفرة في وقتها.

(Shortsighted Shortcuts – Relying inappropriately on "rules of thumb" such as implicitly trusting the most readily available information or anchoring too much on convenient facts.)

٦- صنع القرار بالحدس ، والتصور الخاطئ أنه يمكن للمرء أن يفكر في كل المعلومات التي توصل إليها، ومن ثم يتخذ القرار بشكل مباشر دون اتباع أسلوب منظم لكيفية صنع القرار.

(Shooting From the Hip – Believing you can keep straight in your head all the information you've discovered, and therefore "winging it" rather than following a systematic procedure when making the final choice.)

٧- فشل الرأي الجماعي نتيجة لافتراض أنه بوجود مجموعة من الأفراد المؤهلين في مجموعة معينة فسيكون القرار الذي تتخذه هذه المجموعة متميزاً تلقائياً، وبالتالي عدم الانتباه للتأكد من طريقة صنع القرار الجماعي المناسب.

(Group Failure – Assuming that with many smart people involved, good choices will follow automatically, and therefore failing to manage the group decision-making process.)

٨- خداع النفس فيما يخص الدروس المستفادة من تجارب الماضي: الفشل في تفسير أسباب النتائج التي حصلت في الماضي بشكل صحيح بسبب حماية "الأنا" أو بسبب الانخداع بالنظرة الخلفية لأحداث الماضي.

(Fooling Yourself About Feedback – Failing to interpret the evidence from past outcomes for what it really says, either because you are protecting your ego or because you are tricked by hindsight.)

٩- عدم التوثيق والمتابعة- وافترض أن الدروس من التجارب ستكون واضحة تلقائياً ، وبالتالي التقصير في توثيق المعلومات بطريقة منظمة لكي نتابع نتائج قراراتنا. والفشل في تحليل هذه النتائج بطريقة تكشف لنا الدروس الأساسية منها.

(Not Keeping Track--Assuming that experience will make its lessons available automatically, and therefore failing to keep systematic records to track the results of your decisions and failing to analyze these results in ways that reveal their key lessons.)

١٠- عدم الفحص والتدقيق في طريقة صنعك للقرارات والفشل في إيجاد طريقة منظمة لفهم الطريقة التي تستخدمها لصنع القرارات، وبالتالي الاستمرار في ارتكاب الأخطاء السابق ذكرها مرة بعد مرة.

(Failure to Audit Your Decision Process – Failing to create an organized approach to understanding your own decision-making, so you remain constantly exposed to all the above mistakes.)

وبطبيعة الحال فإن صنع قرارات في الأمور البسيطة مثل: هل ترد على اتصال هاتفي أو لا ترد؟ لا يحتاج إلى كثير من التفكير في أخطاء التفكير. ولا شك أن بعض الناس يضيع الكثير من الوقت في الاتصالات الهاتفية ويحتاج أن يتعلم بعض القواعد للتخلص من مثل هذا، ولكنهم لا يحتاجون دراسة كتابنا هذا المثل هذا الموضوع.

ولكن الوضع يختلف بالنسبة للقرارات المهمة والتي تؤثر تأثيراً جوهرياً على حياتك وحياة من حولك، فأخطاء التفكير يمكن أن تسبب الكثير من الضرر. وعلى سبيل المثال على ذلك فأنت عندما تبحث عن عمل، يمكن أن يقود الوقوع في أحد هذه الأخطاء العشرة إلى وضع بائس غير مناسب لك. فالكثير من الناس يقع في مشكلة "عدم وضوح الإطار الفكري المناسب" لتحديد العمل الذي يبحثون عنه، والكثيرون يعانون من مشكلة "الثقة الزائدة في القرارات الشخصية" وبالتالي يكون حكمهم على نوع العمل مستعجلاً وغير مدروس، والكثيرون يستعجلون في قبول أول عمل يعرض عليهم دون تفكير واع في الكيفية التي يجب أن يتخذ بها مثل هذا القرار.

ويقع الناس في مثل هذه الأخطاء جزئياً بسبب الضغوط النفسية التي يشعرون بها عند البحث عن عمل. ولكن اللاعبين المتميزين في مجال الرياضة يتعاملون مع ضغوط نفسية عالية، والبحث عن عمل لا يسبب ضغوطاً نفسية أعلى من التي يتعرض لها لاعب كرة القدم الذي سيسدد الكرة للمرمى والتي تحدد الفوز أو الهزيمة لفريقه. لكن اللاعب الذي تدرّب جيداً والمتمزّم بما تعلمه يستطيع الفوز، لأنه تعلم كيف يتعامل مع الأمور بطريقة منظمة. ويصبح هذا النمط من

التنظيم جزءاً من طبيعتهم وسلوكهم ويصبح نجاحهم دافعاً لهم للثقة في أنفسهم حتى في الأوقات التي يتعرضون فيها للضغوط النفسية.

ويهدف هذا الكتاب بالتالي ليس فقط إلى التنبيه على الأخطاء السائدة في طرق صنع القرارات ولكن أيضاً يهدف إلى تعليمك الطرق الصحيحة لصنع القرارات بطريقة مشابهة للطريقة التي يدرّب بها مدرب السباحة طلابه على السباحة. فبالممارسة والتدريب ستتعلم كيف تتخذ القرار السليم؟ حتى يصبح هذا جزءاً لا شعورياً من طبعك. وسيعينك اتباع الطرق السليمة في صنع القرارات على التغلب على الضغوط وعدم الارتباك التي تواجه الإنسان في حياته.

ولاشك أنه حتى المتدرب تدريباً جيداً على طرق صنع القرار سيتخذ قرارات خاطئة أحياناً مثلما أن أفضل الرياضيين يخسرون بعض المباريات المهمة. ولكنك إذا تعلمت الأسلوب المتميز في صنع القرارات وطبقتها باستمرار فإن فرص النجاح ستكون كبيرة. ونحن نؤمن أن هذا الكتاب يمكن أن يعينك على صنع القرارات السليمة المختلفة التي تحتاجها في شتى مجالات الحياة.

المحتويات

هـ	مقدمة المترجم
ط	شكر وإشادة
ك	نبذة عن المؤلفان

ك	المقدمة: طريقة صنع القرار في واقع الحياة
١	الفصل الأول: الطريقة المتميزة لصنع القرار

الباب الأول: إطار صناعة القرار

١١	الفصل الثاني: قوة الأطر المختلفة وتأثيرها على صنع القرار
٢٩	الفصل الثالث: الأطر المختلفة لصنع القرارات الفعالة (الناجحة)

الباب الثاني: جمع المعلومات

٥٣	الفصل الرابع: التعرف على ما تجهله
٧٥	الفصل الخامس: تحسين طريقة جمع المعلومات

الباب الثالث: الوصول إلى النتائج

٩٥	الفصل السادس: عملية الاختيار
١١٥	الفصل السابع: القرارات الجماعية

الباب الرابع: التعلم من التجارب

١٣٧ الفصل الثامن: لماذا يفشل الناس في التعلم من تجاربهم؟
١٥١ الفصل التاسع: تحسين التغذية المرتدة Improving feedback
١٦٩ الفصل العاشر: تغيير طريقتك في صنع القرار
١٧٩ الخاتمة
١٨٣ خاتمة المترجم
١٩٩ مذكرات
٢٣٥ تعريف المصطلحات
٢٣٧ فهرس المفاهيم
٢٤٧ ثبت المصطلحات
٢٤٧ أولاً: عربي - إنجليزي
٢٥١ ثانياً: إنجليزي - عربي
٢٥٥ كشف الموضوعات