

السنة الخامسة

العدد الرابع

فبراير

(شباط)

١٩٩٧

إصدار الشركة

العربية للإعلام

العلمي (شعاع)

القاهرة

ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

أدوات المفكر الناجح

مهارات لاتخاذ القرارات الذكية

تأليف: مورجان جونز

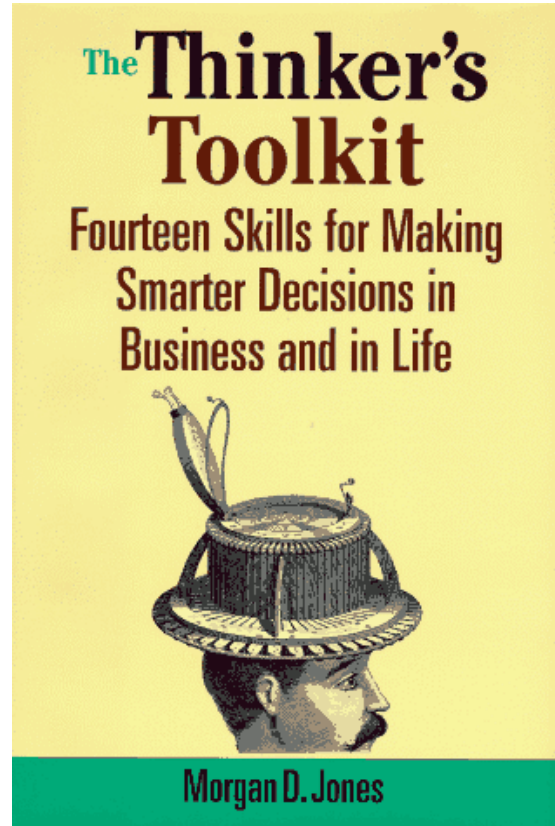
لماذا نتخذ قرارات خاطئة؟

عمل (مورجان جونز)، مؤلف هذا الكتاب، خبيراً للتدريب في وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية CIA. و هو يبدأ كتابه بالإجابة عن السؤال أعلاه فيقول: إن السبب لا يعود إلى نقص المعلومات كما يعتقد الكثيرون، بل هي طريقة العقل البشري في استخدام المعلومات المتاحة والاستفادة منها بغض النظر عن كميتها. فإذا ارتأى العقل أن المعلومات المتاحة له غير كافية فإنه يوقف عملية اتخاذ القرار، ويبلغ صاحبه بحاجته إلى المزيد من المعلومات، تماماً كما تفعل أجهزة الكمبيوتر.

و لكن الأمور ليست دائماً بهذه البساطة، خاصة فيما يتعلق بالقرارات الإدارية. ذلك أن ظروف اتخاذ القرار الإداري تتميز غالباً بقلّة المعلومات وضيق الوقت المتاحة والمخاطرة. تلك الحقيقة هي التي تجعل عملية صنع القرار الإداري تعتمد على القدرة العقلية للمدير، بغض النظر عن قدرة شبكة المعلومات التي تسانده، فمن المستحيل وصف أي كمية من المعلومات بأنها كافية للعقل البشري كي يصدر قراراً سليماً.

ضحايا العقول والمواهب

تتكون طبقة المديرين غالباً من أناس عاديين، فليس كل المديرين عباقرة أو نوابغ. وعندما نتخذ قرارات صائبة ١٠٠%، فإننا نعرف أن ذلك يرجع إلى توفيق الله أولاً ثم الحظ ثانياً. من بين المديرين من لا يثق بقدراته الذهنية، أو على الأقل لا يعول عليها في اتخاذ القرارات، خاصة عندما يتأمل كم المذكرات والتقارير والمعلومات التي يعج بها مكتبه.



ولكنه يقع أيضا على:

١- العقل الباطن: الذي يؤثر على قرارات العقل الواعي، بل ويوجهها إلى حيث يريد. عندما يتدخل العقل الباطن في قرارات العقل الواعي، يصبح الأخير أشبه بالمعدة التي تهضم الغذاء القادم من العقل الباطن. فالعقل الباطن يوفر على العقل الواعي مشقة التفكير ويبعث إليه بالأفكار الجاهزة المخترنة داخله منذ الطفولة. و يبدأ العقل الواعي بتزيين هذه الأفكار لتخرج وكأنها قد مرت بمراحل عديدة من التفكير الواعي.

٢- الاجترار: تدخل حجرتك، فتتجه يدك بكل ثقة إلى مفتاح الإضاءة. قرار عادي تماما، ولكنه كثيرا ما يتسبب في موت صاحبه بصعقة كهربائية. مثل هذه التجارب تدفعنا إلى الحذر في المرات اللاحقة ونبدأ بأخذ الاحتياطات وجمع المعلومات قبل أن نمد أيدينا لالتقاط أي شيء في الأماكن المظلمة.

٣- الذاكرة: "الناس لا يصدقون ما يرونه: طائرات تلقي القنابل في كل مكان. فنقول إنه فيلم سينمائي يجري تصويره، أو أن الجيش يقوم بتدريب روتيني. يمكن أن نفكر بأي شيء، إلا الحقيقة المرة". كان هذا تعليق الكاتب الأمريكي "والتر لورد" علي قصف الطائرات اليابانية لميناء "بيرل هاربر".

العقل يفضل التفكير السهل، فيبدأ من حيث تنتهي الذاكرة، بدلا من أن يبدأ من الصفر. ففي أيام الحرب لا يصدق الناس أن اليوم سيمر دون أن تقصفهم مدافع وطائرات العدو بالقتابل، وفي أيام السلم لا يصدق الناس أن الطائرات التي تقصفهم هي طائرات حقيقية للعدو.

٤- قوالب جاهزة و

تحيزات: دائما تحب الاستماع لنفس المطربين وتكره غيرهم، ولا تجرب سمعهم .. وغالبا ما تقرأ نفس العمود بالجريدة، لنفس الكاتب، وتعتبر قراءة غيره مضیعة للوقت.

المسألة ليست أن هذا الكاتب أو ذاك المطرب أفضل من غيرهما - بدليل أن هناك غيرك يرون العكس- بل المسألة هي أن عقولنا ترفض البدائل. لماذا؟ لأن كثرة البدائل توسع دائرة الاختيار. وتوسع دائرة الاختيار يجعل العقل يفتار. لهذا يفضل العقل ألا يجرب البديل ويصدر العقل قانونا بالآلا يستمع لأي مطرب بعد أم كلثوم، وألا يقرأ إلا لنجيب محفوظ.

٥- نظريات بالية: يجمع العقل تحيزاته وأهوائه على شكل نظريات تحتوي كل التفسيرات

ومع ذلك يبقى العقل هو أهم عضو يستخدمه المدير. وكما يتجه الرياضي لتقوية عضلاته وعازف البيانو لزيادة سرعة أصابعه، يجب على المدير شحذ عقله وتنمية قدراته الذهنية. ولكننا في كثير من الأحيان نقع ضحايا لعقولنا، إما بسبب كسلها أو كسلنا في تشغيلها، وإما بسبب تأمرها ضدنا. وهذه بعض سمات العقول التي تعوق أصحابها عن اتخاذ قرارات صائبة في المواقف الحرجة:

العقل الناعم (الكسول)

يستطيع العقل البشري السوي أن يتعامل مع ٩٠% من المشكلات التي تواجهه، ويقف حائرا أمام ال ١٠% الباقية التي قد يتخذ بصددها قرارات خاطئة أو يعجز عن التعامل معها. مثل هذه المشكلات هي التي تعرض للإدراي والسياسي ورجل الأعمال، وقلما تواجه الفرد العادي. ويعجز العقل عن التعامل مع هذه النسبة من المشكلات للأسباب التالية:

(١) التسرع: عندما نواجه مشكلة، فإننا نبدأ، على الفور، بالتفكير في حلها، دون أن نمناها ما تستحق من دراسة و تمحيص.

(٢) الحل المريح: بعد أن يركز العقل على الحل، يختار أسهل الحلول وأسرعها، أي أول ما يعين له.

(٣) الدفاع الأعمى: العقل يستبعد البدائل لأنها تستدعي تفكيراً منظماً ومجهداً، فيزين لنا الحل الأسهل، ويبني حوله دفاعات كثيرة تدحض كل محاولات التفكير في بديل.

هذا يعني أن العقل كثيرا ما يعمل ضد مصلحة صاحبه و يتجنب التفكير، فهو يفضل الراحة والدعة. بدليل أن جميع التقنيات الحديثة اخترعها العقل البشري لتريحه من التفكير ولتجنبه مشقة التحليل. فعقلك يقول لك الآن - أثناء قراءتك لهذه الخلاصة - : "هذه الصفحات معقدة جدا .. أنظر إلى عدد الجداول والأرقام فيها .. توقف عن قراءتها فوراً، فلماذا تتعب نفسك". وعندما تعانده وتواصل القراءة، فإنه ينسحب ويتركك وحيدا مع الخلاصة دون تركيز أو استيعاب.

العقل المتواطئ

يرتبط العقل البشري أكثر ما يرتبط بالحواس. فقد تمكن العلماء من تقسيم المخ إلى أماكن خاصة بحواس الشم والسمع والتذوق والإبصار .. الخ. بيد أنهم يشكون في وجود منطقة خاصة بالتفكير المنطقي، ويعجزون عن تحديدها. لكن هؤلاء العلماء يؤكدون أن اللوم لا يقع على العقل الواعي وحده،

الممكنة لأي شيء يحدث في العالم. فلا بد للعقل من أن يجد تفسيراً لكل شيء، ولا بد أن يكون تفسيراً وحيداً ومريحاً.

*** بعد منتصف الليل، وأثناء نومك، تسمع حركة في الردهة. لكنك متعب جداً، يقول لك عقلك: نم ولا تهتم، فهذه حركة الأثاث الذي ينوء بما فوقه من أثقال. أما إذا كنت قلقاً فإن عقلك يوقفك، ويخبرك بأن لصاً يسرق البيت.**

* حاول أن تضع تقديرك الشخصي لمخاطرة تعرض الأفراد للموت إثر مواجهة الظروف التالية:

ظروف عادية - تعدي سن ٣٥ سنة - رجل شرطة أثناء تأدية وظيفته - سيدة أثناء عملية وضع - ركوب الطائرات - السكن في المناطق المنكوبة. ثم أنظر لهذه الإحصائيات:

خطر الموت

أَي فرد في ظرف عادي	١ من بين كل ١١٨ فرداً
أَي فرد بين ٣٥ سنة و ٤٤ سنة	١ بين كل ٤٣٧ فرداً
لرجل شرطة أثناء تأدية واجبه شرطي	١ بين كل ٤٥٠٠
لسيدة أثناء عملية الوضع	١ بين كل ٩١٠٠ سيدة
للمسافرين بالطائرات	١ بين كل ١٦٧٠٠ فرد
لساكني مناطق الزلازل و البراكين	١ بين كل ٢ مليون فرد
(المصدر: جريدة "واشنطن بوست" - عدد ٤ مايو ١٩٩٤)	

في اجتماعات مجلس الإدارة: القرار الأول والأخير .. للسيد المدير

"ننتقل الآن لمناقشة اقتراح شراء شاحنة جديدة لتوصيل الطلبات للمنازل، ليصبح لدينا أربع شاحنات، فما رأيكم؟". هكذا بدأ رئيس مجلس إدارة الشركة العالمية للأغذية فتح باب الحوار بين أعضاء المجلس والمديرين. قال مدير المبيعات: "المؤشرات تؤكد تزايد أعداد و أحجام طلبات التوصيل للمنازل، في الفترة السابقة. لذلك فأنا أؤيد شراء شاحنة، لمواجهة الطلبات المتزايدة". يرد المدير المالي: "لكن ذلك سيكلف الشركة مبالغ طائلة فضلاً عن مصاريف الصيانة و راتب السائق، فماذا لو انخفض عدد طلبات التوصيل للمنازل؟ ستستمر مصروفات إهلاك السيارة تستنزف جزءاً من الأرباح. أرجو من الزملاء في قسم التسويق إبداء رأيهم. ما الداعي لشراء سيارة جديدة؟". تعلق مديرة التسويق: "أعتقد أن كلا من المدير المالي و مدير المبيعات قد أصاب في ناحية وجانبه الصواب في ناحية أخرى. فالزميل مدير المبيعات يتحدث بناء على المؤشرات المتزايدة لطلبات التوصيل للمنازل في الفترة السابقة و هي ذروة الشتاء، حيث يفضل العملاء عدم مغادرة منازلهم فترتفع مؤشرات الطلبات المنزلية. لكنها فترة موسمية تنتهي بانتهاء الشتاء. و لكنني ألاحظ تزايد أعداد طلبات التوصيل للمنازل في هذا الشتاء عنها في شتاء العام الماضي، و هذا يدفعني لتأييد رأي مدير المبيعات بأننا نحتاج شاحنة جديدة، على أن تكون صغيرة الحجم". يعقب مدير المبيعات: "الشاحنة الصغيرة لن تكون بالفاعلية المطلوبة، و إذا نظرنا للمصروفات كما يرى الزميل المدير المالي، فقد يكون من الأفضل زيادة حمولة و دورات الشاحنات الموجودة لدينا، و لكنني أتكلم عن سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، بدلاً من الانتظار لتجميع الطلبات قبل خروج الشاحنة. و هذا أفضل في الأجل الطويل فهو يقلل المسافة التي تقطعها الشاحنة الواحدة يوميا و بالتالي يحافظ عليها". استمر هذا الحوار حتى تدخل رئيس مجلس الإدارة: "نتيجة لقصر الوقت، أخبركم بأن القرار الأخير هو شراء شاحنة متوسطة الحجم، فهذا أفضل لسمعة الشركة و صورتها. كما أنه يمنحنا وفورا الحجم الكبير".

هذا مثال لما يحدث كثيرا داخل مجالس إدارة الشركات.

وهكذا، عند مناقشة موضوع ما يقدم كل طرف حججا مختلفة عن الطرف الآخر، ويعرض رؤيته، ويدافع عن وجهة نظره ويدحض حجج الآخرين. ولا تتعدى مثل هذه المناقشات، رغم ما فيها من حرية وديمقراطية أن تكون مجادلات و سفسطات لا تحقق نتائج إيجابية، بدليل أن رئيس مجلس الإدارة اتخذ قراره لأسباب بعيدة تماما عن وجهات نظر المديرين ودون تحليل للمشكلة وإمعان النظر في المعلومات التي قدمها كل طرف. ألا تشعر، كمدير عقب كل اجتماع أن أحد معاونيك لا يشاركك في صنع قرارك، و أنهم بذلك يهدرون وقت الاجتماعات و الديمقراطية التي تمنحها لهم؟ ألا تشعر أحيانا بأن كل واحد منهم يشد انتباهك إلى حججه و يعميك عن حجج الآخرين؟ ألا تتمنى أن يزودك أحدهم بمعلومات غير متحيزة و بآراء منطقية و حكيمة، تستطيع على أساسها أن تتخذ أصوب قرار ممكن؟ لا تياس، فمثل هذا المعاون موجود بالفعل، و هو ليس شخصا آخر سوى عقلك.

هل تتناقض هذه المعدلات مع توقعاتك؟ وهل يعلمك ذلك ألا تثق دائما في تقديراتك الشخصية؟

* معظم الرجال يؤمنون أن عدد الإناث في العالم يزيد عن عدد الرجال. أما الحقيقة فهي أن عدد الإناث داخل أي دولة في العالم أقل بكثير من عدد الرجال (راجع إحصائيات نشرات البنك الدولي للتنمية). وعندما تفضي بهذه الحقيقة، تجد الرجال يتحدثونها. وإذا أخبرتهم بالمصدر تذرعو بأن الإحصائيات غير دقيقة. وإذا أخبرتهم بأن انحرافات المؤشرات الإحصائية يمكن قياسها وتحبيدها تبعاً للتقدم الذي أحرزه علم الإحصاء، تجدهم يصمون آذانهم.

الآن

* من فضلك، حاول أن تجرب ما يلي: ، **توقف عن القراءة الآن وركز نظرك على الحائط الذي أمامك مباشرة. لن تستطيع التركيز على الحائط بالمرّة، لماذا؟ لأن عقلك يحتاج لأن يركز على شيء محدد ليستفيد منه.** جميع رغباتنا تطل على العالم عبر عيوننا على العالم وتبحث عما يشبعها، لذلك لن تجد سوى ما تبحث عنه، وما عدا ذلك يتجاهله نظرك، كأنه غير موجود.

إذا، فالمسألة ليست في كثرة المعلومات أو نقصها بل في طريقة تعاملنا معها. وهذه بعض الطرق العلمية التي ستساعدك على اتخاذ قرارات فعالة.

مهارات اتخاذ القرار الناجح

أولاً: إعادة صياغة المشكلة:

عندما تواجه مشكلة، فإنها غالباً ما تكون مصحوبة بأسبابها، كما قد تقترح عليك بعض الحلول. وكما قلنا، يقفز عقلك إلى مفاضلة سريعة بين تلك الحلول ليختار أحدها. لكن لا تدع عقلك يخذلك. توقف عند المشكلة وأعد صياغتها. فأية مشكلة تحتوي على معطيات (معلومات)، وكثيراً ما يتجاهل العقل تلك المعلومات ويركز على الحلول. إعادة صياغة المشكلة يعني كتابتها بأسلوب واضح بالورقة والقلم. الأسلوب الواضح للصياغة الجديدة يتميز بما يلي:

- الصياغة بالإيجاب لا بالنفي:

إذا سألتك عما بين القوسين التاليين (+ -) هل تأتي علامة الطرح بعد علامة الجمع؟ يستطيع عقلك بسهولة أن يتعامل مع هذا السؤال، ويجب ب "نعم". أما إذا كانت صيغة السؤال كالاتي: هل تأتي علامة الطرح قبل علامة الجمع؟ فإن عقلك يستغرق وقتاً أطول ويبذل مجهوداً أكبر للإجابة على هذا السؤال ب "لا". وإذا كانت صيغة السؤال كالاتي: هل علامة

الطرح لا تأتي قبل علامة الجمع؟ يستغرق عقلك وقتاً وجهداً أكبر مما سبق للإجابة ب "نعم". فالعقل يتوقف برهة عند أدوات النفي، لأنها تستغرق وقتاً أطول للفهم.

- **الجملة الاسمية أفضل من الفعلية:** جملة "الشركة تحتاج شاحنة" أفضل من "تحتاج الشركة شاحنة".

- **الصياغة للمعلوم لا للمجهول:** جملة "قسم المبيعات يحتاج شاحنة"، أفضل من "هناك احتياج لشاحنة لقسم المبيعات".

ثانياً: ترتيب المزايا والعيوب

النقد أسهل من التفكير، حيث يمكننا أن ننتقد أي فكرة جديدة أو أي حل بديل. عندما يختار المدير بين عدد كبير من الحلول والبدائل فإنه يجد صعوبة في الموازنة بينها، ناهيك عن تأثير تفضيلات العقل الباطن عليه. للتغلب على هذه المشكلة عليك بإتباع الخطوات التالية:

١- أكتب قائمة بمزايا كل بديل.

٢- أكتب قائمة بعيوب كل بديل.

٣- اكتب قائمة بالترتيبات التي يمكن اتخاذها للتغلب على عيوب كل بديل.

٤- احذف العيب الذي يمكن التغلب عليه.

٥- اختر البديل صاحب أكبر مزايا وأقل عيوب.

ثالثاً: اكتشاف العلاقة السببية الحقيقية

كثيراً ما يتعطل التلفزيون أو تغيب صورته، وعندما تضربه بيدك تتضح صورته. لكنك، بالطبع، لا تعتقد أن هناك علاقة

سببية بين وضوح صورة التلفزيون وضربه بيدك. بل أنت تعرف أن العلاقة السببية الحقيقية هي بين ضربة يدك واهتزاز السلك المفصول، وعودة التيار إلى الجهاز أو تحسن صورته نتيجة لذلك. إدراك العلاقة السببية الحقيقية، على هذا النحو، يجعلك تتصل بمركز الصيانة وترسل جهازك للإصلاح. أما عدم إدراكك للعلاقة السببية الحقيقية فيجعلك تستمر في ضرب الجهاز بيدك كلما تعطل حتى تتسبب في تفاقم من العطل.

المدير يشكو: "لقد قمنا بحملة

تسويقية مخططة. فما الخطأ

الذي حدث؟ لماذا لم تزد

المبيعات؟". هذا موقف نعايشه

يومياً. فكل الناس يظنون أن العالم يتكون من أحداث مترابطة يسبب بعضها بعضاً، فالأمس بداية لليوم الذي هو بدوره بداية للغد. وتفشل

الأرقام والمنهج التحليلي

هناك اعتباران هامان لا بد من أخذهما في الحسبان قبل أن تشرع في تطبيق هذه الطرق لإكساب قرارك ما يلزمها من منطق وعقلانية:

* لا تسمح للأرقام والمنهج التحليلي الرياضي الذي شرحناه في الطرق السابقة بأن يسيطر على عقلك فتجد نفسك تتعامل مع أرقام وحسابات بدلاً من أفكار وخيارات.

* درب نفسك على استخدام مناهج التحليل الرياضي كلما سنحت لك الفرصة، بحيث تصبح أداة طبيعية لديك وطبيعة بين يديك لتنفيذها دون عناء. ذلك يعني أن تطبق هذا المنهج على الأخبار والمعلومات التي تقرأها في الصحف، وفي حياتك الشخصية، مثلاً عند شراء سيارة أو دخول السينما والمسرح واختيارك للكتاب الذي تقرأه، والأهم من ذلك في قرارات الإدارية.

رأيكم، لاستضافة الفوج؛ يومان أم ثلاثة؟" يجيب أحد الأعضاء: "أعتقد أن يومين فقط يكفيان، خاصة إذا ما اخترنا الموقع الأثري و الفندق الأول هناك، لأنه قريب جدا من الآثار"، يعقب المدير: "لا تحدد الفترة الملائمة تبعا لاختيار لم نبحت به بعد. بل حدد الفترة تبعا للميزانية المتاحة وغيرها من الظروف التي ينطلق منها التحليل، وليس من النتائج التي لم نتوصل إليها بعد". ثم يضيف: "ما هي مزايا و عيوب كل من الفترتين (يومين أو ثلاثة)؟، وما هي الترتيبات التي يمكن اتخاذها لتفادي العيوب؟، أقترح أن يدون كل منكم وجهة نظره بخصوص هذه النقطة فقط ثم يعرضها على الآخرين لنحسمها قبل أن ننقل لما يليها".

بعد ذلك يقول المدير: "يبدو أن هناك شبه إجماع على فترة ثلاثة أيام بدلا من يومين. إذن فلنحذف فترة يومين من شجرة الخيارات. ننقل بعد ذلك للاختيار بين المواقع الجبلية والساحلية والأثرية. ماذا ترون؟" يجيب أحد الأعضاء: "أرى أن الساحل أفضل من الجبال والآثار معا، لأنه يمنح السائحين فرصة اصطحاب الأطفال وقضاء وقت ممتع". يعقب المدير: "تلك إحدى مزايا الساحل، و لكن فلنؤجل المقارنة بين المواقع الآن و لنبحث كلا منها على حده، و لنبدأ بالساحل".

- **الساحل:** سيكون الجو باردا، متاح في بلاد السائحين، احتمالات الغرق.

- **الجبال:** مخاطر اللصوص والتسلق والحيوانات البرية والبرد أيضا.

- **الآثار:** لم يرها السائحون من قبل، ملائمة لكبار السن لقربها من الفندق، أمانة بوجود شرطة السياحة. وهذا يتم اختيار منطقة الآثار.

سادسا: الترجيح

نحن البشر نمزج كل الأمور والخيارات أوزانا ترجيحية. الفيلم السينمائي الذي نشاهده و الوجبة التي نتناولها والقميص الذي نرتديه، كل هذه الأشياء نفعها فقط بعد أن نمزجها أوزانا ترجيحية. قد لا تشعر بذلك، ولكنك قبل أن تخرج من بيتك تقارن بين رابطتي العنق لتختار إحداهما، وقبل أن توجه ملعقتك إلى أحد الأطباق على مائدة الطعام تعطي لكل طبق وزنا ترجيحيا، وهكذا. إذن إعطاء الأشياء أوزانا ترجيحية هو عملية طبيعية وعادية لدى كل البشر. ولكن لأن هذه العملية تتم دون وعي، فهي تحصل في ثناياها تحيزات وأهواء العقل الباطن، لذلك تقودنا في أوقات كثيرة للقرار الخاطئ.

الترجيح الغريزي:

فمثلا حاول ترتيب بعض الأفلام السينمائية الشهيرة حسب تفضيلك لها، بمعنى أن تعطي لكل منها وزنا ترجيحيا، و لكن درجة من مائة مثلا. ضع ترجيحائك في خانة الترجيح الغريزي:

المشروعات حين نخططها على أساس وجود علاقة سببية مباشرة بين حدثين، ويتضح فيما بعد أن هذه العلاقة ليست مباشرة، وأن الحدثين ليسا اثنين، بل بينهما أحداث وسيطة كثيرة لم تؤخذ في الاعتبار.

رابعا: المصفوفة

المصفوفة عبارة عن شبكة من الخلايا يختلف عددها تبعا لمتغيرات المشكلة التي نحلها. وهي أبسط الطرق لتصنيف وتبويب المعلومات، حيث تسهل العمليات الآتية:

. فصل العناصر المختلفة للمشكلة؛

. تبويب المعلومات حسب نوعها؛

. عقد مقارنة بين المعلومات التي من نفس النوع؛

. عقد مقارنة بين المعلومات من نوعين مختلفين؛

. رؤية العلاقات والارتباطات بين المعلومات المختلفة، بمنظور كلي شامل.

افترض أن عليك الاختيار بين ثلاثة من موظفيك لترقيتهم إلى ثلاثة مناصب إدارية مختلفة، فكيف تختار؟

استعن بالمصفوفة التالية:

الوظيفة الأولى	الوظيفة الثانية	الوظيفة الثالثة	
			الموظف الأول
			الموظف الثاني
			الموظف الثالث

داخل فراغات خلايا المصفوفة ضع تقدير اتك لأداء كل موظف داخل كل وظيفة، ثم حدد أفضل أداء وأفضل مكان لكل منهم.

خامسا: شجرة الخيارات والقرارات المرحلية

شركة سياحة تخطط لاستضافة فوج سياحي ليومين أو ثلاثة، وأمامها ثلاثة مواقع لتختار بينها، أولها موقع جبلي، به فندقين للشركة؛ و ثانيها موقع ساحلي، حيث تمتلك الشركة فندقين أيضا؛ أما ثالث موقع فهو أثري، وتمتلك فيه الشركة فندقين أيضا. يعقد مدير الشركة اجتماعا لبحث هذه الاختيارات المتشعبة. في هذه الحالة، قد يضيع وقت الاجتماع في تشتت الآراء حول الخيارات المختلفة. من هنا تأتي أهمية استخدام شجرة الخيارات والقرارات.

يقرر المدير استخدام رسم تخطيطي يمثل الخيارات والقرارات الممكنة، ويبدأ الحوار: "ما المدة الملائمة، في

الحكم على أساسها. ولنطبق ذلك على حالة المفاضلة بين الأفلام العالمية، فنرتب معايير الترجيح على النحو الآتي: الإخراج - التصوير - الحكمة الدرامية - السيناريو - طاقم الممثلين.

ثم نعطي لكل معيار وزنا ترجيحيا بطريقة الترجيح الغريزي، بحيث نمح كل معيار درجة من عشرة. بعد ذلك نحاول تعديل الدرجات الممنوحة للمعايير بتطبيق أسلوب الترجيح الزوجي. مثال آخر:

* لديك ثلاثة موظفين مرشحين للترقية لمنصب أعلى. كيف تختار أفضلهم للمنصب باستخدام المعايير الترجيحية. إليك بعض معايير الترجيح المقترحة:

(النظام - الخبرة - العلم - مهارات الاتصال - الابتكار - تحمل المسؤولية - مهارات شخصية - الصدق والأمانة والخلق ...).

اعط كل معيار وزنا ترجيحيا. قدر ترجيحائك لتمتع كل فرد من موظفيك بكل معيار. اضرب تقديراتك في الأوزان الترجيحية للمعايير، واحسب ترجيحات كل موظف.

كون جدولا خاصا بك مثل الجدول التالي:

المجموع	الصدق والأمانة	تحمل المسؤولية	الابتكار	مهارات الاتصال	الخبرة	الموظفون
	٩	٦	٥	٤	٨	
	درجات	درجات	درجات	درجات	درجات	
١٦١	٣ × ٩	٧ × ٦	٤ × ٥	٦ × ٤	٦ × ٨	الأول
٢١٥	٩ × ٩	٦ × ٦	٦ × ٥	٧ × ٤	٥ × ٨	الثاني
٢٠١	٥ × ٩	٨ × ٦	٤ × ٥	٨ × ٤	٧ × ٨	الثالث

من خلال هذا الجدول، قيم الموظفين تبعا للمعايير، كل بدوره، وأعط كل موظف درجة من عشر درجات، واكتب تقييمك داخل الخانة تبعا للمعيار الذي تستخدمه. بعد ذلك اضرب هذا التقييم في الوزن الترجيحي - الذي تكون قد حددته سلفا - للمعيار الذي طبقته، واحسب التقييم الكلي لكل موظف. نفذ التطبيق بنفسك. هل تجد هذه النتائج مختلفة عن النتائج في الطريقتين السابقتين؟ بالتأكيد مختلفة. وفي هذه الحالة يكون الموظف الثاني هو الجديد بالوظيفة.

سابعا: اختبار صحة الفروض

هل تصدق بوجود أطباق طائرة تحمل مخلوقات من الفضاء الخارجي؟ قد تجيب بأن قلة معلوماتك في هذا المجال لا تسمح لك باتخاذ قرار. لكن المسألة أبسط من ذلك. تحتاج المسألة إلى قليل من اختبار صحة الفروض.

الفرض هو خبر لم تثبت حقيقته بعد. وهو يلعب دورا مهما في حياتنا اليومية. فالعقل يتمسك به كحقيقة دون أن يختبر صحته من كل الجوانب التي يحتملها. طريقة اختبار صحة الفروض تعتمد على دراسة تكذيبات وتصديقات الفروض. القاعدة الذهبية هنا هي:

الفرض المرجح

هو صاحب أقل تكذيبات،

اسم الفيلم	الترجيح الغريزي	الترجيح بين أمرين
ذهب مع الريح		
العودة إلى المستقبل		
حرب النجوم		
صمت الحملان		
الرقص مع الذئاب		

أما إذا قمت بدراسة الأسباب التي جعلتك تمنح هذه الأفلام أوزاناً ترجيحية على هذا الشكل، فقد تغير وجهة نظرك. نقطتا الضعف في خيار اتنا الغريزية هما:

- حين نحكم على الأشياء من خلال بعد واحد فقط، وفي اللحظة التي نطبق فيها هذا البعد، نتمسك به، دون أن نأخذ في الاعتبار غيره من الأبعاد المهمة.

- إذا استخدمنا أبعاداً متعددة يتشتت تفكيرنا، فتأتي أحكامنا مشتتة.

هناك عدة طرق

للتغلب على هاتين النقطتين:

الترجيح بين أمرين:

نقارن بين البدائل بطريقة

زوجية، فنسأل أنفسنا، أيهما أفضل، فيلم "ذهب مع الريح" أم "العودة إلى المستقبل"؟ ثم نضع علامة واحدة بالقلم الرصاص أمام الخيار الأفضل، ثم نكرر السؤال: "أيهما أفضل، فيلم "ذهب مع الريح" أم "طارو الأشباح". ثم نضع علامة واحدة بالقلم الرصاص أمام الخيار الأفضل، ثم نكرر السؤال: "أيهما أفضل، فيلم "ذهب مع الريح" أم "الهروب الكبير" ... وهكذا حتى نهاية القائمة، ثم نكرر نفس العملية مع الفيلم الثاني ثم الثالث ... الخ. في النهاية نقيم الأفلام تبعا لعدد العلامات التي حصل عليها كل منها، فالحاصل على أكبر عدد من العلامات يصبح هو أفضل فيلم.

قارن بين ترتيبك الغريزي الذي قمت به في الخطوة الأولى والترتيب الناتج عن استخدام طريقة الترجيح الزوجي، هل هناك اختلاف؟ بالطبع، هناك اختلاف. ويمكنك أن تلاحظ أن الأحكام الناتجة عن الطريقة الأخيرة أفضل من سابقتها. وذلك لأنك تغلبت على تأثير العقل الباطن.

المعايرة الترجيحية:

هذه الطريقة أقوى من سابقتها وأكثر تعقيدا، وعندما نذكر هذه الحقيقة على هذا النحو نعلم أن عقلك سيحاول عدم الخوض فيها، مدفوعا في ذلك برغبة العقل الباطن في نبذ مناهج التفكير الجديدة التي توقظ العقل من كسله. يبدأ أسلوب المعايرة الترجيحية بتحديد معايير الترجيح، التي يتم

مصمم الإعلانات	الخطاط	عامل النظافة	السكرتيرة	مندوب التسويق	مخرب من الخارج
ص	ذ	ص	ص	ذ	ذ
ص	ص	ذ	ص	ذ	ص
ص	ص	ذ	ص	ص	ذ
ص	ذ	ص	ذ	ص	ص

بخصمه الفيتنامي، ويختال بقدرة الولايات المتحدة و تفوقها العسكري. ولم يفكر أبدا في احتمال انقلاب الأمور ضده.

لا يتعلم الإنسان بسهولة قواعد نظرية الاحتمالات، وأحيانا أخرى قد لا يتعلمها مطلقا، حتى لو تكررت أمامه عدة مرات، لسبب بسيط جدا وهو أنها تتعارض مع البديهيات التي تعودنا أن نستخدمها في تحليلنا للمشاكل.

المثال التالي يوضح كيفية حساب الاحتمالات.

* إذا كان لدينا إناء به ٩٠ كرة زجاجية، منها ٤٥ كرة حمراء و ٣٦ كرة صفراء و ٩ كرات خضراء. وإذا افترضنا أن الكرات موزعة عشوائيا في الإناء، فما هو احتمال التقاط كرة حمراء؟ وما هو احتمال التقاط كرة صفراء أو خضراء؟ لسهولة حساب الاحتمال، يمكن النظر إلي الأعداد علي أنها نسب مئوية. فإذا كانت نسبة عدد الكرات الحمراء إلي عدد الكرات الكلية هو ٥٠٪، فاحتمال التقاط كرة حمراء يساوي ٥٠٪، والصفراء ٤٠٪، والخضراء ١٠٪.

تاسعا: شجرة المنفعة

المنفعة هي الفائدة التي نتوقع الحصول عليها نتيجة اختيار بديل معين دون غيره.

ارسم تفرعات الخيارات المتاحة على هيئة شجرة. حدد مخرجات كل بديل والمنفعة التي ستعود علي متخذ القرار منه، وفي مثالنا السابق سنضيف معيار المنفعة فنحدد جوائز نقدية عن لون الكرة التي يلتقطها الساحب، بناء على تنبؤه، فإذا التقط كرة حمراء فإن جائزته ستكون عشرة دولارات، مثلا. أما إذا كانت صفراء فيحصل على عشرين دولارا، وإذا كانت خضراء يحصل على خمسين دولارا، وإذا لم يلتقط اللون الذي يحدده لا يحصل علي شيء.

حدد احتمالات ظهور كل بديل، ثم حدد القيمة المتوقعة وهي حاصل ضرب المنفعة × الاحتمال. بعد ذلك قم بترتيب البدائل المتوقعة، و اختر افضل نتيجة لتبني عليها تتبؤك.

عاشرا: مصفوفة المنفعة

تتميز مصفوفة المنفعة بكونها أسهل من شجرة المنفعة، فيما يتعلق بإجراء العمليات الحسابية، و سهولة استعراض النتائج، و ذلك لأنها أكثر تنسيقا و تنظيما.

ويمكن أن نحول شجرة تحليل المنفعة في المثال السابق إلي مصفوفة.

لا صاحب أكثر تصديقات

* مدير وكالة إعلانات يذهب صباحا لمكتبه ليكتشف اختفاء معلومات هامة للغاية من على جهاز الكمبيوتر الخاص به. من عساه يقترف مثل هذا الفعل؟ يضع المدير أمامه كل الفروض والاحتمالات لدراستها مليا.

الفروض:

- مصمم إعلانات غاضب
- الخطاط،
- عامل النظافة،
- السكرتيرة،
- مندوب تسويق غاضب،
- مخرب من شركة منافسة،

بعد ذلك يدرس المدير الظروف والعوامل التي تكذب الفروض أو تؤدي إلى تصديقها، بناء على معلوماته عن الحادث، و هي كالآتي:

- فرص كل منهم للتواجد داخل مكتب المدير

- القدرة على استخدام الكمبيوتر

- العلم بأهمية المعلومات و خطورتها

- توفر الدافع للتخريب

بناء على هذه المعايير يخطط المدير المصفوفة التالية لاختبار صحة الفروض، (ذ=تكذيب، ص=تصديق):

من هذه المصفوفة يستطيع المدير أن يحصر شكوكه في مصمم الإعلانات، نظرا لأنه يحقق أقل تكذيبات وأعلى تصديقات لإمكانية اقتراف التخريب. مثل هذا الأسلوب يخلص المدير من أثر أحكام العقل الباطن.

ثامنا: شجرة الاحتمالات

"لم يذهب أحد منا إلى فيتنام ليموت. لقد كنا متأكدين أننا سنكسب الحرب دون أن تمسنا أسلحة العدو و قنابله. لقد قتل عدد كبير من زملائنا، و حتى من عادوا أصيبوا بأمراض خطيرة. كانت كل الأحداث على النقيض التام من السيناريوهات التي خططنا لها للجنود قبل الحرب، لذلك كنا مشلولين"، كان هذا تعليق أحد الضباط الأمريكيين بعد عودته من حرب فيتنام. هذا أحد الأمثلة الشهيرة على أن العقل الباطن يجعلك تستبعد بعض الفروض باعتبارها غير ممكنة الحدوث، مقابل التمسك بفروض أخرى باعتبارها وحدها القابلة للتحقق. فالضابط الأمريكي كان يستهين

فهرس الخلاصة

حادي عشر: تحليل المنافع

استخدمنا المنفعة، حتى الآن، بمعنى الفائدة التي نتوقع، كفرد، الحصول عليها. فماذا لو كنت على وشك اتخاذ قرارا يؤثر على عدة أفراد لكل منهم منفعة تختلف عن زميله. إن قرارك في هذه الحالة يجب أن يراعي منافع الآخرين، بمعنى أن يحللها و يوفق بينها بحيث يحصل كل الأفراد على أقصى منفعة ممكنة من القرار الذي تتخذه بصفتك مديرا.

التخطيط لمؤتمر:

كانت إدارة سلسلة من الفنادق المنتشرة علي مستوى الولايات المتحدة الأمريكية تريد اختيار موقع مناسب لعقد المؤتمر السنوي الشتوي لإدارتها العليا. وكان اختيار الموقع يعتمد علي التسهيلات المختلفة التي يقدمها كل موقع للمؤتمرين وعائلاتهم. وكانت هناك ثلاثة مواقع للمفاضلة بينها. الموقع الأول في مدينة نيويورك حيث توجد المسارح والمطاعم، والموقع الثاني في (بالم بيتش) فلوريدا حيث الشواطئ وأماكن الاستحمام والحمامات الشمسية، والموقع الثالث في (ستو) في ولاية فيرمونت حيث تتوفر أماكن التزلج علي الجليد. ولهذا كان علي إدارة المؤتمر أن تأخذ في الحسبان منفعة مجموعة المؤتمرين، وزوجاتهم، وأولادهم، لكل مجموعة منفعة مختلفة. يستطيع تحليل المنفعة أن يتعامل مع هذه المناظير الثلاثة بسهولة، بتحليل كل منظور منفصلا، ثم دمج هذه التحليلات في مصفوفة واحدة لترتيب الخيارات. والثلاثة مصفوفات للمناظير الثلاثة متطابقة من حيث الخيارات والمخرجات واحتمالاتها، والخلاف الوحيد يكمن في قيمة المنفعة لأن كل صاحب منفعة يري المشكلة من وجهة نظره. ولأن الطقس يعتبر العامل المحدد للقدرة علي الاستمتاع بالتسهيلات الموجودة، لذا سيستخدم الطقس كأساس للمخرجات، وسيكون له فئتين: شمس ودافئ، وبارد وممطر. ويمكن إعداد مصفوفة كما رأينا في الصفحة السابقة توضح البدائل والمنفعة التي تم حسابها علي أساس افتراض أن الجو المشمس والدافئ هو المنفعة التي ستعود علي المؤتمرين، والزوجات، والأولاد وهكذا.

- ١ لماذا نتخذ قرارات خاطئة؟
- ١ ضحايا العقول والمواهب
- ٢ العقل الناعم (الكسول)
- ٢ العقل المتواطيء
- ٣ خطر الموت
- ٤ مهارات اتخاذ القرار الناجح
- ٤ أولا: إعادة صياغة المشكلة:
- ٤ ثانيا: ترتيب المزايا والعيوب
- ٤ ثالثا: اكتشاف العلاقة السببية الحقيقية
- ٥ رابعا: المصفوفة
- ٥ خامسا: شجرة الخيارات والقرارات المرحلية
- ٥
- ٥ سادسا: الترتيب
- ٥ الترتيب الغريزي:
- ٦ الترتيب بين أمرين:
- ٦ المعايير الترتيبية:
- ٦ سابعا: اختبار صحة الفروض
- ٧ الفروض:
- ٧ ثامنا: شجرة الاحتمالات
- ٧ تاسعا: شجرة المنفعة
- ٧ عاشرا: مصفوفة المنفعة
- ٨ حادي عشر: تحليل المنافع
- ٨ التخطيط لمؤتمر:

بيانات الكتاب

Title: The Thinker's Tool Kit.

Author: Morgan D. Jones.

Publisher: Time Business.

Pages: 348.

ISBN: 0-8129-2601-3.

Date: 1995.