

البرنامج التدريبي الرابع

صناعة القرار

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

متعب بن عالي القرني

البرنامج التدريبي الرابع

صناعة القرار

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

متعب بن عالي القرني

صناعة القرار

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

في هذه الكتيبات الصغيرة، سأطرح عدة دورات في مسائل تطوير الذات، تمس طرائق النجاح واتخاذ القرارات وفنون التفاوض والإقناع وحل المشكلات والتواصل الفعال وخطوات الإبداع وبناء الثقة وطرق المذاكرة والدراسة وفنون العيش والسعادة وغيرها كثير. وسأجعلها في ثلاثين دورة، كل دورة من ثلاثين صفحة، والنية إن كتب الله التيسير أن أجمع هذه الكتيبات في كتاب مطبوع لمن يحب القراءة من المطبوعات.

المؤلف

متعب بن عالي القرني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محتويات دورة «صناعة القرار»

01	الحياة قرار	16	إرهاق القرار
20	مسألة اختيار	17	قرارات مساندة
03	ستة معايير	18	فخ الاحتيال
04	الذوق الخاص	19	وهم التحكم
05	وفرة المعلومات	20	تقنية غويفر
06	أربعة أقسام	21	تقنية ديسايد
07	خيار التقليل	22	خمسة أمور
08	تسمم المعلومات	23	المدى القصير
09	موازنة قرارية	24	قرار صحيح
10	تحليل سوات	25	فكرة القرعة
11	وضع المعايير	26	مولد الأرقام
12	خيار الإرضاء	27	صوت الأغلبية
13	رأي الناس	28	شدة التفضيل
14	كره الخسارة	29	طريقة ديلفي
15	تكاليف غارقة	30	كلمة ختامية

الحياة قرار

هذه دورة جديدة وقصيرة بعنوان «صناعة القرار». وفيها سنناقش الطرق السليمة لاتخاذ القرارات، وليس أي قرارات، بل اتخاذ القرارات الصائبة التي لا نندم عليها وذلك باتباع استراتيجيات فعالة وتقنيات مفيدة كتقنية غويفر وديسايد وديلفي وغيرها كثير. تكمن فائدة هذه الدورة في كون «الحياة قرار». نعم، الحياة قرار.

فطريقة جلستك الحالية قرار، ولها تأثير عليك فربما تصيبك بسمنة أو جلطة أو مرض ضغط الدم. وجلوسك في البيت قرار، وله تأثيره إذ قد يُسعدك وقد يُتعسك. وكذلك قطع الشارع قرار، له تأثيره فقد تدهسك سيارة بسبب قرار خاطئ وقد تنجو بقرار صائب. إذن «الحياة مجرد قرارات»، فكيف نقرر لها بالشكل الصحيح؟ هيا بنا إلى معرفة ذلك!

مسألة اختيار

بدايةً ما معنى «اتخاذ القرارات»؟ اتخاذ القرارات هي عملية اختيار لشيءٍ من بين شيئين أو أكثر. إذن، «اتخاذ القرار مسألة اختيار»، تختار وترجح بين شيئين وتختار الأفضل فيهما. وعلى هذا، فإذا كان ثمة خيار وحيد وهو شرٌّ لا بد منه، فالمتوقع أن تتخذه رغماً عنك، وبهذا لا يوجد هنا عملية اتخاذ للقرارات بسبب انتفاء الخيارات.

مع ذلك، ستجد في أحيان كثيرة خيارين أحلاهما مرّاً أو خيارين كلاهما جيد، فتختار فيهما. إن دورتنا هذه معنيّةٌ^{٢٦} بهذه الأمور الضبابية بالتحديد والتي تتناوب فيها الحيرة والتردد، إذ كيف تختار بين شيئين مريرين أو جيدين بطريقة صائبة؟ هذا هدف الدورة: كيف نتجاوز أزمة الحيرة والتردد باتخاذ قرار لا نندم عليه مستقبلاً؟

سته معايير

إذا كان اتخاذ القرار هو عملية اختيار، فالسؤال الهام: كيف يختار الإنسان ويقرّر ويرجّح؟ الجواب المبدئي: «بناءً على عدة معايير». دعنا نقول بأنك تريد شراء جوال: إما آيفون أو سامسونغ. إنك لن تختار أحدهما إلا بعد مراجعة بعض المعايير كمعيار «التكلفة» فما تملكه من مالٍ سيحدد اختيارك. ومعيار «الحاجة» فما يفي باحتياجاتك ستختاره. ومعيار «تأثير الأصدقاء»، فإذا كان صديقك يحب الآيفون فستختار الآيفون بتأثيرٍ منه! ومعيار «العاطفة» فعاطفتك (إما حماسٍ لشيءٍ أو خوفٍ من شيءٍ) ستتدخل في قرارك. ومعيار «المعرفة» فمعلوماتك الحالية عن كل جوال ستؤثر عليك. ومعيار «الذوق» فتفضيلاتك الخاصة ستتدخل. هذه ستة معايير ستؤثر في قرارك في اختيار الجوال.

الذوق الخاص

حين تُدرك بأن أي اتخاذ لقرار هو مبني على عدة معايير، فستدرك بشكل مباشر بأن تغيير هذه المعايير يعني تغيير القرار. ومع هذا، فثمة معايير مما سبق يمكن للمستشارين الناصحين أن يتدخلوا فيها ويغيروها، فيتغير على إثر ذلك قرارك، وثمة معايير لا يمكن لأحد أن يغيروها. كمعيار الذوق مثلاً. فلا يمكن لأحد أن يغيّر ذوقك!

إن الذوق معيار جمالي فلا يمكن لشخص أن يغير منظارك نحو الجماليات. كذلك معيار التكلفة! فلا يمكن لمستشار أن يغيّر التكلفة فيجعل الجوال مثلاً بسعر أقل، وذلك لكي يقنعك بشرائه. ما أريدك أن تستوعبه هنا هو أن ثمة معايير يمكن تغييرها فيتغير على إثر ذلك قرارك، وثمة معايير لا يمكن تغييرها وبالتالي لا يمكن تغيير القرارات المرتبطة بها.

وفرة المعلومات

أضف إلى معيار الذوق والتكلفة: «معيار الحاجة»،
فلن يغير المستشارين احتياجاتك فأنت أعرف بها.
إن المستشارين يستطيعون فقط تغيير ثلاثة معايير
من المعايير الستة السابقة: «المعرفة»، و«العاطفة»،
و«تأثير الأصدقاء». وعليها، يقول هيربرت سيمن
بأن أي قرار ناجح هو مبني على (1) وفرة
المعلومات و(2) دقة تحليلها و(3) وفرة الوقت.
فحتى تحسن قرارك، ستحتاج (1) معلومات كافية
(= فحين تُحسن معيار المعرفة بكسب معلومات
عن الجوالين فستختار أفضلها). و(2) تحليل
المعلومات (= فحين تُزيح تأثير الأصدقاء عنك،
وتحلل المعلومات بنفسك فستختار الأفضل)
و(3) وفرة وقت (= فحين تحسن العاطفة وتأخذ
وقتك بلا حماس أو خوف فستُحسن الاختيار).

أربعة أقسام

في ضوء هذا الإطار النظري والذي يقول بأن «أي قرار ناجح يعتمد على وفرة المعلومات ووفرة الوقت والقدرة على التحليل»، سنقسم هذه الدورة إلى 4 أقسام: القسم الأول يمس القرارات الشخصية (كشراء منزل أو بيع أرض أو قضية طلاق، إلخ). والقسم الثاني يمس القرارات الحياتية التي تخص طريقة العيش.

أي أنها قرارات حياتية كبرى ليس لها علاقة بشراء أرض ومنزل إلخ. أما القسم الثالث فيمس القرارات الروتينية كالقرارات التافهة التي تتخذها كل يوم كشراء غداء ولباس إلخ. والقسم الأخير يمس القرارات التنظيمية الكبرى (كقرارات المجموعات كالشركات والمؤسسات والأسر والأصدقاء إلخ). فهيا بنا إلى القسم الأول.

خيار التقليل

يهتم القسم الأول بالقرارات الشخصية ك شراء منزل أو أرض إلخ. ولنفرض بأنك تريد شراء سيارة. قلنا بأن عملية اتخاذ القرارات هي مسألة اختيار بين خيارات، فالخيار الواحد يعني انتفاء عملية اتخاذ القرار. اسأل نفسك: كم من الخيارات أمامك؟ اثنان أم ثلاثة أم خمسة؟! هل خياراتك كامري وكورولا ولكزس وكيا فقط؟

إن أفضل خطوة تبدأ بها هي أن تُكثر من الخيارات، ف «التكثير» (maximizing) مرحلة هامة في علم اتخاذ القرارات، أي أن تدخل خيارات جديدة وبعيدة. ثم تقوم بعد التكثير بعملية معاكسة هي «التقليل» (minimizing) أي أن تبدأ في حذف جميع الخيارات والإبقاء على اثنين أو ثلاثة. السؤال: هل تُكثر خياراتك ثم تقوم بتقليصها؟

تسمم المعلومات

إن تقليص خياراتك على اثنين أو ثلاثة خطوة استباقية هامة لاتخاذ قرار فعال، فكثرة الخيارات تعني كثرة الحيرة والتردد، وقلتها تعني قلة الحيرة والتردد. بعد أن تقوم بحصر خياراتك على اثنين أو ثلاثة، ابدأ بالخطوة التالية وهي «جمع المعلومات». اجمع معلومات عن كل خيار، ويكفي أن تجمع 75% من المعلومات الدقيقة والكافية لكل خيار. إن 75% من المعلومات تعني عن 100% منها، فالإصرار على جمع 100% من المعلومات ينتهي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرار كونها تُصيب المرء بـ «التسمم المعلوماتي» (infoxication) أي أنه يتسمم من كثرة المعلومات فيتردد في اتخاذ قراره أكثر من أن يبادر فيه. اسأل نفسك: هل تُصرّ على جمع 100% من المعلومات قبل اتخاذ أي قرار؟

موازنة قرارية

يأتي هنا السؤال التالي: ماذا نقصد بجمع معلومات عن كل خيار؟ المقصد أن تجمع إيجابيات وسلبيات كل خيار. فتخصص ورقة لكل خيار من الخيارات، وتقسم الورقة نصفين، تكتب في نصف: «الإيجابيات»، وفي نصف: «السلبيات». ثم تقارن بين الإيجابيات والسلبيات وتختار الخيار «الأكثر» إيجابية و«الأقل» سلبية.

إن هذه الطريقة البسيطة في التحليل تسمى «أوراق الموازنة القرارية» (decisional balance sheets) وهي فكرة تُنسب إلى أفلاطون وقد استخدمها بنجامين فرانكلين، وتعد الخطوة التالية بعد جمع المعلومات إذ تشمل «تحليل المعلومات». إنها طريقة بسيطة وفعالة في الترجيح. اسأل نفسك: هل ترجح بين الإيجابيات والسلبيات؟

تحليل سوات

من طرق ترجيح الإيجابيات والسلبيات وتحليلها، «تحليل سوات» (SWOT analysis). وكلمة (SWOT) هي اختصار لـ 4 كلمات: (1) «نقاط القوة» (Strengths) و(2) «نقاط الضعف» (Weaknesses) و(3) «الفرص» (Opportunities) و(4) «التحديات» (Threats). تقول طريقة سوات ما يلي:

اسرد نقاط القوة والضعف لكل خيار (أي الإيجابيات والسلبيات) وهذا تعلمناه. واسرد معها «الفرص والتحديات»، فاكتب لكل خيار فُرْصَهُ وتهديداته. فمثلاً، السيارة تحتفظ بسعرها وقت البيع (=هذه فرصة). قطع خيار السيارة غالية (=تهديد). صاحب السيارة مضطر للبيع (=فرصة)، في المحرك عطل متوسط (=تهديد).

وضع المعايير

بعد أن تحدد نقاط القوة (=الإيجابيات) ونقاط الضعف (=السلبات) والفرص التي ستناها والتهديدات التي ينبغي أن تنتبه منها، جرّب التحليل: أي رجّح واختر الخيار «الأكثر قوة والأقل ضعفاً والأوفر فرصة والأدنى خطورة». السؤال: هل جرّبت هذه الطريقة البسيطة للمقارنة بين خيارين لتتخذ قرارًا خاصًا بشأنهما؟!

بعد أن تجمع هذه المعلومات، جرّب الخطوة التالية وهي أن تصنف المعلومات الحالية ضمن معايير، فيما يسمّى طريقة (MCDA) وهي اختصار لـ

Multiple-Criteria Decision)

(Making أي «اتخاذ القرار بالمعايير المتعددة».

السؤال: هل تستطيع تصنيف المعلومات السابقة

بناءً على معايير كالجودة والشكل والسعر إلخ؟

خيار الإرضاء

فمثلاً، تضع إيجابية أن «السيارة س جميلة» في معيار الشكل، وسلبية أن «السيارة ص عالية» في معيار السعر! بعد التصنيف، تأتي الخطوة التالية وهي ترتيب المعايير بحسب الأهمية. أيهما أهم لديك: السعر أم الجودة؟ الشكل أم الماركة؟ رتب معاييرك، مستذكراً بأن الترتيب سيتأثر بطريقتين:

(1) «طريقة الإرضاء» (satisficing).

أي أنك تختار ما يرضيك فقط، ولا تهتم بما يرضي الناس، وهنا ستقدم معيار السعر المعقول وإرضاء الذات على معيار الجودة العالية والشكل الجميل!

و(2) «طريقة الاصطفاء» (optimizing) وهي أن تختار ما يُعجبك ويُعجب الناس أيضاً. وهنا ستقدم معيار الجودة العالية والشكل الجميل على معيار السعر المعقول وإرضاء الذات!

رأي الناس

حين تختار «طريقة الإرضاء» (أي أن تعتمد على ما يرضي ذاتك ويلبي احتياجاتك فقط)، فاختر السيارة التي تناسب معيارك الأول والثاني واطرك السيارة التي تناسب معيارك الأخير وما قبل الأخير! أما حين تختار «طريقة الاصطفاء»، فسُرتب معاييرك بحسب ما يرضيك ويرضي غيرك، ولكن: كيف ستعرف ما يرضي غيرك؟ إن أهم خطوة في مسألة الاصطفاء ومعرفة آراء الناس هو أن تسأل الناس، أو بعبارة أخرى أن تستشيرهم! ف «الاستشارة أهم ركيزة في مسائل اتخاذ القرارات»، لذلك يُقال: «ما خاب من استشار». استشر، وليكن مختصًا! مختصًا في السيارات إن أردتَ شراء سيارة، أو في العقار إن أردتَ شراء منزل. ولكن ما فائدة الاستشارة؟

كره الخسارة

إن الاستشارة عملية من عمليات جمع وتحليل المعلومات، ففيها معلومات جديدة وتحليلات قويمه، تجادل فيها المختصين عما تفكر فيه من قرارات مبدئية. مع ذلك، فإن استشارة المختصين لن تكون مجانية، فسيتعين عليك مثلاً أن تدفع 500 ريال لشريطي ليختار سيارة أو 5000 لمهندس ليؤكد سلامة المنزل الذي تنوي شراءه.

في هذه المرحلة وحين تتردد في الدفع للاستشارة بحجة الخسارة فتذكر مغالطة «كره الخسارة» (Loss-Aversion) وهي مغالطة تقول بأن الإنسان يتفادى الخسارة ويتردد فيها بحجة تكثيف المكاسب! إن المتوقع منك هو أن تردد في دفع 500 أو 5000 بحجة أنك لو أضفتها إلى سعر السيارة والمنزل لكان أفضل! السؤال: لماذا ستتردد؟

تكاليف غارقة

إن التردد في الدفع للمستشارين المختصين هو بسبب استشعار المرء لوجود «خسارة بلا مردود». فحين ينصحك المهندس مثلاً ألا تشتري البيت لسبب ما، فإنك ستستشعر وجود خسارة 5000 من جيبك ليس لها مردود حقيقي سوى كلاماً عابراً. لهذا، فمن المتوقع أن ترتكب عدة حماقات ستسبب في إيقاعك في قرارات مصيرية خاطئة. فمن المتوقع مثلاً بعد أن تدفع 5000 لمهندس فينصحك بعدم الشراء أن تقوم بشراء البيت مخالفاً استشارة المهندس في عدم شرائه! والسبب مغالطة «التكاليف الغارقة» (Sunk Costs Fallacy)، والتي تقول بأن الإنسان حين يغرق في مصاريف تبدو له بلا مردود (كـ 5000)، فإنه يندفع لدفع مصاريف أكبر بدافع التعويض!

إرهاق القرار

إن «مغالطة التكاليف الغارقة» تؤكد بأن الإنسان لا يجب الخسارة فعليًا، ويجب الالتزام بالخسارة الكبرى (500 ألف) طالما أنها تأتي بمردود (= بيت) على أن يقبل بخسارة قليلة (5000 لمهندس) طالما أنها بلا مردود (سوى مردود معنوي لفظي). مع ذلك، يدرك العاقل بأن خسارة 5000 تعني ربح 495 ألف، وهذا ربح كبير.

المغالطة الثانية التي قد توقع المرء في قرارات خاطئة أثناء عملية الاستشارة هي «إرهاق القرار» (decision fatigue) وهي حالة يشعر معها الإنسان بالإرهاق الشديد بسبب طول التفكير وكثرة الاستشارة، فيقرر أن يتخذ قرارًا اعتباطيًا ليرتاح من هذه العملية حتى وإن كان بخسارة. السؤال: هل تتخذ قرارًا متهورًا وقت الإرهاق؟

قرارات مساندة

إن أفضل الحلول لإيقاف تأثير إرهاق القرار هو أن تتخذ قرارًا مُحددًا ثم ترجئ المبادرة في تنفيذه لمدة إسبوع. ف«وفرة الوقت كما قلنا شرط ثالث يضمن صحة القرار». فإن وجدت نفسك بعد إسبوع من التفكير بنفس المهمة في المبادرة فقرارك صحيح. حين تستشعر رغبة صادقة بعد إسبوع وتجد ترددًا، فهذا التردد من مغالطة ثالثة تصنع قرارات خاطئة. إنها «الخوف من القرار» (Decidophobia) فالبعض يتخوف من اتخاذ القرارات بحجة أن عدم اتخاذه هو أفضل من اتخاذه. ولا حل إلا أن تبادر في قرارك مستشعرًا بأن «كل قرار يمكن إصلاحه بقرار مساند». باختصار، «ليس ثمة قرار خاطئ، فكل قرار يمكن إصلاحه بقرار مساند». نعم، بادر واخطئ، فثمة قرارات مساندة ستصلح خطأك.

فخ الاحتيال

رغم أن الانتظار لمدة إسبوع سيوضح مدى رغبتك الجادة في شيءٍ ما، إلا أن ثمة مغالطة رابعة قد توقعك في فخ القرارات الخاطئة وهي مغالطة «الفومو» (FOMO) وهي مغالطة ستشعرك بأهمية العجلة في اتخاذ القرار كيلا تُضيّع فرصةً ما. والفرص كما هو معلوم بيئة جذابة للنصب والاحتيال. فإذا أردت خُدعة، فقل «هذه فرصة».

إن الخوف من تضييع الفرص يعني الشعور بأهمية المسارعة في اتخاذ القرار. وهذا يعني بأن الشرط الثالث لاتخاذ القرار الصائب (= وفرة الوقت) قد فُقدَ وكُسِر. وسبب عجلة الإنسان في اقتناص الفرص هو «حب الكسب» (Love of Gain).

الحل: تريث كلما شعرت بأنك تتخذ قرارًا سريعًا تحت ضغط الوقت وبدعوى الفرصة النادرة.

وهم التحكم

بالإضافة إلى مغالطة «الفومو» و«حب الكسب» التي يعاني منها الإنسان والتي توقعه في قرارات خاطئة بدعوى الفرصة النادرة، ثمة أيضا مغالطة خامسة تسمى «وهم التحكم» (illusion of control) وهي مغالطة تُوهم الإنسان بأنه قادر على التحكم بالأمر إن خرج عن السيطرة، فينقض على الفرص متوقعا قدرته على التحكم بمسارها. ثم يتفاجأ بوقوعه في مصيدة لا يمكن إصلاحها بقرار مساند إلا بكلفة باهظة. إن كل متعاطي للمخدرات قد عانى من وهم التحكم، إذ ظن في البداية بأنه يستطيع التحكم بنفسه بعد الجرعة الأولى فوقع في مصيدة إدمان. إنها مغالطة «الثقة المفرطة» (overconfidence) والتي تدفع إلى التهور والمبادرة دون حساب الكلفة والعاقبة.

تقنية غويفر

هذا باختصار طرق اتخاذ القرار في المسائل الشخصية مع تبيان مغالطاتها التي تعيق مسارها. فكل قرار ناجح مبني على جمع المعلومات (75% منها يكفي) وتحليل المعلومات (مقارنة بين الإيجابيات والسلبيات إلخ) ووفرة الوقت (أن تأخذ وقتًا كافيًا وتحذر المغالطات). ونجد كل ما سبق ملخصًا في المقاربات المطروحة لاتخاذ القرار. كمقاربة «غويفر» (GOEFER). وكلمة GOEFER هي اختصار لعدة خطوات يمكنك اتباعها لاتخاذ القرارات وهي: (1) حدد هدفك (Goal)، (2) اعرف خياراتك (Options)، (3) اجمع الحقائق (Facts)، (4) ادرس التأثيرات (Effects)، (5) راجع قرارك (Review). هذه خطوات اتخاذ القرار بحسب مقاربة غويفر.

تقنية ديسايد

إن مقارنة «غويفر» (GOFER) مقارنة اقترحها عالم النفس الاسترالي ليون مان. ولم أفصل فيها ولن أفصل في غيرها لأنها تبدو سلسلة من نصائح عامة، فهدفي من عرضها هو أن تعرف على الأقل المقاربات الشهيرة في علم اتخاذ القرار. خذ مثلاً مقارنة ثانية تسمى «ديسايد» (Decide) اقترحتها الباحثة في علم اتخاذ القرار كرستينا غو. وكلمة Decide هي اختصار لخطوات اتخاذ القرارات وهي كالتالي: (1) «عرّف» (Define) المشكلة و(2) «عدّد» (Enumerate) معاييرك، و(3) «فكّر» (consider) في البدائل و(4) «حدد» (identify) الأفضل و(5) «شكّل» (develop) خطة ثم (6) «قيّم» (evaluate) الأمر. إنها نصائح عامة فالهدف أن تكون واعياً بها.

خمسة أمور

بعد الفراغ من قسم القرارات الشخصية، سنتقل الآن إلى قسم القرارات الحياتية الكبرى والتي تمس الحياة بشكلٍ عام. سنبدأ بالقاعدة التالية فنقول: «كُلُّ قرارٍ مبنيٌّ على قاعدةٍ صائبةٍ فهو صائبٌ». حين تتخذ قرارًا، فاسأل: هل هو مبني على قاعدة صحيحة؟ إذا نعم، فهو قرار صحيح! إذا لا، فهو قرار خاطئ. السؤال: هل لدينا قواعد صائبة؟ نعم وقد أسميتها في كتابي «الحياة الطيبة» بـ «خمسة أمور نشدانها من الخبال والجنون» وهي خمسة قواعد: (1) الخلود: لا تنشُد الخلود فلست مخلدًا. (2) الكمال: لا تنشُد الكمال، فستظل ناقصًا. (3) الاتفاق: لا تنشُد الاتفاق فالاختلاف سنة. (4) الاستقلالية: لا تنشُد الاستقلالية، فستظل متأثرًا. و(5) الوسطية: لا تنشُد الوسطية فستظل متطرفًا.

المدى القصير

إذا عرفت بأن القواعد الخمس السابقة صحيحة ولا شك فيها، فاتخذ قرارات بناءً عليها وستكون قراراتك صحيحة لا شك فيها أيضاً. نعم، إنك لست مخلداً في هذه الحياة! هذه قاعدة. فاتخذ قراراً بناءً عليها: قرّر مثلاً أن تخطط لفترات قصيرة (لـ 5 سنوات) فلست مخلداً. اعتذر لمن أخطأت بحقه فلست مخلداً، فلا تضمن العيش طويلاً للاعتذار. كذلك قاعدة «الكمال محال»، فلن تكون كاملاً، هذه قاعدة صحيحة. إذن: قرّر بناءً على هذه القاعدة وسيكون قرارك صحيحاً أيضاً. مثلاً: لا تشترط تقديم عمل كامل! قدّم عملاً صحته 85%. وبهذا تتخذ قراراً صحيحاً، فالكمال عزيز. تحدث أمام الناس دون اشتراط الكمال فهذا قرار صائب لأنه مبني على قاعدة صائبة تقول: لن تكون كاملاً.

قرار صحيح

كما قلنا سابقًا: إن أي قرار تتخذه على أساس وقاعدة صحيحة 100٪ فسيكون صحيحًا 100٪. قلنا أيضًا بأن الاتفاق محال، فلن يتفق عليك الناس ولن تتفق معهم، فالاختلاف أصل. فإذا وعيت هذه القاعدة الصحيحة اتخذت قرارات صحيحة بشأنه. فمثلًا لن تحتد كثيرًا في رأيك، وهذا قرار صحيح لأنه مبني على قاعدة صحيحة. لماذا تحتد في إقناع الناس والاختلاف وارد؟ كذلك الوسطية، فلن تكون وسطياً، بل لا بد أن تتطرف إلى فكرة. إذن، القرار الصحيح أن تراجع قراراتك فقد تكون قرارات متطرفة وغير متزنة. كذلك لا يمكن أن تستقل عن غيرك فلا بد أن تتأثر بالآخرين. إذن، فالقرار الصحيح أن تفتح على الناس وتعلم منهم ولا تتجاهلهم.

فكرة القرعة

لقد تحدثنا قبل قليل عن خمس قواعد صحيحة 100٪، فاسأل نفسك: ما قراراتك الجديدة وأنت تعلم بأنك لست مخلدًا ولست كاملاً ولست متفقا عليه ولا مستقلاً ولا وسطياً؟ سنتقل الآن للقسم الثالث وهو القرارات التي نتخذها في الأمور الروتينية العادية والتافهة. مثلاً: هل تختار في لون ملابسك؟ هل تختار في غذائك هذا اليوم؟ هل تتردد وتتساءل: هل أشتري قميص أبيض أم أسود؟ هل أتغدى كبسة أم كباب؟ إن بعض الناس يتوقف طويلاً عند مثل هذه القرارات التافهة. وأفضل الحلول لهذا التردد أن تختار ما تستهويه نفسك دو تندم ودون تردد، فالأمر تافه، بل أن تعويد نفسك على حسم القرار في الأمور الروتينية يمنحك الثقة بنفسك أثناء القرارات المصيرية.

مولد الأرقام

ماذا لو كنت تريد قرارًا منضبطًا حتى في الأمور الروتينية التافهة؟ إذن جرّب القرعة. ارمِ هللة في الهواء وعلى أي وجهٍ تقع، اختر الغداء! سواءً كبسة أو كباب. اجعل القدر يختار عنك واتركه يُسير حياتك. ولكن ماذا لو لم يكن لديك هللة أو كانت لديك 3 أو 4 خيارات تافهة واحترت في أفضلها. جرّب حينها «مولد الأرقام العشوائي».

اكتب في قوقل (Random Number Generator) وحدّد عدد الخيارات واربط كل خيار برقم في ذهنك: مثلاً اربط رقم 1 بـ «الكباب» ورقم 2 بـ «الكبسة»، ورقم 3 بـ «البرياني»! ثم اضغط على مولد الأرقام وسيختار لك الكمبيوتر رقمًا. فإن كان رقم 3 فغداء اليوم برياني. اتبع القدر، ورتّب حياتك التافهة بالقرعة العشوائية.

صوت الأغلبية

تبقى لدينا القسم الرابع وهو خاص بالقرارات التنظيمية (للجماعات من أسر وشركات إلخ). نبدأ بأسرع وأضمن طريقة لأي قرار تتخذه الجماعات ويتطلب «تفكيرًا جماعيًا» (group thinking) وهي: «التصويت» (Voting). إن طريقة التصويت تحسم الجدل. تطرح بها خيارًا على المؤيدين والمعارضين، ورأي الأغلبية ينتصر. مع ذلك، فينبغي مراعاة أمرين أثناء العملية التصويتية وهما: (1) الحد من «تأثير الزملاء» (peer pressure)، فينبغي أن تضمن عدم وجود تأثيرات بين الأفراد، و(2) الحد من إقصاء الأقلية، فلا تُغلب رأي الأغلبية عليها باسم «حكم الأغلبية» (majority rule) بل تراعي رغبات الأقلية وتوفر لها احتياجاتها من ذات القرار.

شدة التفضيل

إن التصويت فكرة عملية للشركات والأسر أيضًا. فحين تختلف أسرة على توزيع إرث من العقارات (هل يُباع أم يُستأنف الاستثمار فيه)، فإن التصويت بين أفراد الأسرة يحسم الجدل، بشرط الانتباه لعدم وجود تأثير من أخ على أخواته، وبشرط مراعاة مصلحة الأقلية. وأفضل طريقة للتصويت هنا «التصويت الدرّجي» (Score Voting).

أي بدلا من أن تسأل «هل أنت مؤيد أو معارض»، فتكون الإجابة «نعم أو لا»، تضع درجات لشدة التأييد، فتقول: «سنبيع العقارات: هل أنت موافق بشدة، أو موافق، أو محايد، أو غير موافق، أو غير موافق بشدة». إن هذا التصويت سيوضح بدقة رأي الأغلبية والأقلية وسيوضح الرغبات الموافقة عليها بشدة والرغبات الموافقة عليها إلى حدٍ ما.

طريقة ديلفي

رغم أن التصويت فعال في القرارات الجماعية، إلا أنه كما ذكرنا قد يصادر حقوق الأقلية وقد يتأثر برأي الأفراد بعضهم في بعض. لهذا برزت «طريقة ديلفي» (Delphi Method) كتسوية للأمر، حيث يقترح ديلفي أن يُترك التصويت في الشركات للمختصين والعلماء ليُدلوا بأصواتهم دون معلومات عن هوياتهم كيلا يؤثر بعضهم في بعض. ثم تعرض آراء المختصين على بعضهم البعض للتغيير والتعديل، وبهذا يكون القرار من صناعة المختصين في الشركة. وكذلك ثمة طريقة أخيرة وهي «هندسة القرار» (Decision Engineering) وهي مناسبة للشركات حيث يُترك الكمبيوتر ليتخذ قرارًا بناءً على البيانات الضخمة. فالبيانات هي النفط الجديد كما يقولون!

كلمة ختامية

وهنا نصل إلى ختام دورة «صناعة القرار». وخير ما نختم به هو أن نتذكر دومًا بأن القرار الناجح كما يقول هيربرت سيمن مبني على 3 عوامل: (1) جمع المعلومات (ويكفي منها 75%) و(2) وتحليل المعلومات (أي بالمقارنة بين الإيجابيات والسلبيات والفرص والتهديدات) و(3) وفرة الوقت (فالعجلة تسبب حماقات ومغالطات كثيرة).

وأختم هنا بنصيحة تمس الذوق وهي «أن نعتر بقراراتنا حين تُبنى على أذواقنا!» أي أن تعتر بذوقك وإن كان سيئًا في نظر غيرك. يكفي أن تعبر للناقدين لذوقك بالتأكيد على أنهم لا يعرفون الأذواق. يكفي أن تقول بأنك تفاجأت برأيهم عن ذوقك وستراهم يراجعون رأيهم في ذوقك! اثبت على ذوقك، فالثبات على الذوق قرار صحيح.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارتقبوا الدورة التدريبية القادمة

صناعة القرار

سلسلة البرامج التدريبية القصيرة

في هذه الكتيبات الصغيرة، سأطرح عدة دورات في مسائل تطوير الذات، تمس طرائق النجاح واتخاذ القرارات وفنون التفاوض والإقناع وحل المشكلات والتواصل الفعال وخطوات الإبداع وبناء الثقة وطرق المذاكرة والدراسة وفنون العيش والسعادة وغيرها كثير. وسأجعلها في ثلاثين دورة، كل دورة من ثلاثين صفحة، والنية إن كتب الله التيسير أن أجمع هذه الكتيبات في كتاب مطبوع لمن يحب القراءة من المطبوعات.

المؤلف

