

## قبل أن تتخذ ذلك القرار الكبير...

دانيال كاهنيمان، دان لوفالو، أوليفير سيبوني

بفضل صدور مجموعة من الكتب الشعبية الجديدة، أصبح العديد من المديرين يدركون الكيفية التي بإمكان التحيزات أن تشوه بها عملية التفكير في الميدان التجاري، فتحيز التأكيد -على سبيل المثال- يدفع الناس إلى تجاهل الدلائل التي تناقض آراءهم السابقة؛ فالأسباب التي تتعلق بالمعلومات الأولى تدفعهم إلى إعطاء وزن أكبر لدفعة من المعلومات في عملية صنع القرارات، إضافة إلى أن كرههم للخسارة يجعلهم أكثر حذرًا. مع أنه في تجاربنا، لم يستطع إدراك تأثيرات التحيزات فعل أشياء كثيرة لتحسين نوعية القرارات الخاصة بالأعمال سواء أعلى المستوى الشخصي كان ذلك أم على المستوى المؤسسي.

وبالرغم من وجود مزيد من النقاش الآن بين المديرين حول التحيزات، إلا أن النقاش وحده لن يؤدي إلى زوالها، ولكن من الممكن القيام بخطوات لمناهضتها. تشير دراسة أجرتها مؤخرًا مؤسسة ماكنزي لأكثر من ألف من الاستثمارات التجارية الرئيسة إلى أنه

عندما عملت المؤسسات على تخفيض تأثير التحيزات في عمليات صنع قراراتها، حصلت على عوائد أعلى تصل نسبتها إلى سبع نقاط مئوية. (لمعرفة المزيد عن هذه الدراسة، راجع قضية الإستراتيجية السلوكية، نشرة ماكنزي الربع سنوية، مارس 2010م). إن تخفيض التحيزات يحدث فرقاً، وفي هذه المقالة، سنصف طريقة بسيطة للبحث عن التحيز والتقليل من تأثيره ما أمكن ذلك على أكثر القرارات شيوعاً، والتي يصنعها المديرون؛ مراجعة توصية من بعض الأشخاص الآخرين وتقرير ما إذا كانت ستقبل، أو ترفض، أو تُمرَّر إلى المستوى التالي.

بالنسبة إلى معظم المديرين، تبدو هذه المراجعات بسيطة بما فيه الكفاية؛ فهم أولاً يحتاجون إلى الحصول على الحقائق ذات العلاقة بسرعة (يحصلون عليها من الأشخاص الذين يعرفون عن التفاصيل أكثر منهم)، وهم ثانياً يريدون أن يتبينوا فيما إذا كان الأشخاص الذين يتقدمون بالتوصية يصفون عن قصد ضبابية على الحقائق بطريقة معينة، وأخيراً هم يحتاجون إلى تطبيق خبرتهم ومعلوماتهم وطريقة تفكيرهم لتقرير؛ ما إذا كانت هذه التوصية صحيحة أم لا.

غير أن هذه العملية تُملاً في مراحلها كلها باحتمالات التشويه في إعطاء الأحكام التي تتأتى من تحيزات إدراكية؛ لا يستطيع المديرون فعل أشياء كثيرة بشأن تحيزاتهم كما سنرى، ولكن مع توافر الأدوات المناسبة، فإن بإمكانهم تعرف تحيزات فرقتهم وتحييدها، وبمرور الوقت وعن طريق استخدام هذه الأدوات، يبنون عمليات صنع قرارات

تستطيع تخفيض تأثير التحيزات في مؤسساتهم، وسيساعدون-عن طريق ذلك- على تحسين نوعية القرارات التي تتخذها مؤسساتهم.

### الفكرة باختصار

عندما يضع أحد المديرين رهاناً كبيراً، فإنه يعتمد عادة على رأي فريق عمل صاغ اقتراحاً لمسار عمل إستراتيجي، وبعد كل شيء يجب أن يكون الفريق قد درس إيجابيات المقترح وسلبياته بعمق أكثر مما يسمح به وقت المدير القيام به. المشكلة تكمن في أن التحيزات تتسلل إلى التبريرات المنطقية لأي فريق، وغالباً ما تشوه تفكيره على نحو خطر، فالفريق الذي وقع في حب توصياته - على سبيل المثال - قد يستبعد لا شعورياً أي دلائل تناقض نظريته، ويعطي وزناً أكبر مما يجب لقطعة معلومات، أو يعقد مقارنات خطأ بحالة أعمال أخرى؛ لهذا السبب، يتعين على المديرين - عند بحث القرارات المهمة - أن يقوموا بمراجعات دقيقة ليس فقط بالنسبة إلى محتويات التوصيات، ولكن أيضاً بالنسبة إلى العملية التي أتت في إخراج هذه التوصيات إلى حيز الوجود، ومن أجل هذا الغرض، فإن المؤلفين - كاهنيمان الذي فاز بجائزة نوبل في الاقتصاد عن التحيزات الإدراكية، ولوفالو من جامعة سيدني، وسيبوني من ماكينزي - قد وضعوا قائمة تحقيق تتألف من 12 سؤالاً يقصد بها الكشف عن العيوب في تفكير الفريق، وتحبيدها، ومن شأن هذه الأسئلة مساعدة القادة على تبيان ما إذا كان الفريق قد استكشف البدائل بصورة مناسبة، وجمع المعلومات الصحيحة كلها، واستخدم الأرقام المرتكزة إلى حقائق ثابتة لدعم قضيته. بالإضافة إلى أن هذه الأسئلة تسلط الضوء على اعتبارات مثل احتمال أن يكون الفريق قد تأثر بصورة غير مبررة بالمصالح الشخصية أو المغالاة في الثقة بالنفس أو بعلاقته بقرارات سابقة، وعن طريق استخدام هذه الأداة العملية، يتمكن المديرين من بناء عمليات صنع قرار على مدى الأوقات تخفض من التأثر بالتحيزات، وتحسن من جودة القرارات

التي تُتَبَّسَى في مؤسساتهم، ويمكن للنتيجة أن تكون ذات أهمية؛ فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة قامت بها مؤسسة ماكنزي وشملت أكثر من 1,000 من الاستثمارات أنه عندما عملت الشركات على تخفيض تأثير التحيزات، زادت عائداتها من الاستثمار بسبع نقاط مئوية. على المديرين أن يدركوا أن أحكامهم معرضة للخطأ، حتى أحكام المديرين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة ومؤهلات فائقة. إن عملية صنع القرار المنظمة هي المفتاح للإستراتيجية الجيدة، وليس عبقرية الأفراد.

## أسئلة تمهيدية

### اسأل نفسك

1. ابحث عن تحيزات المصالح الشخصية.  
هل يوجد أي سبب للاشتباه بأن التوصيات التي صاغها الفريق تطوي على أخطاء بدافع المصالح الشخصية؟  
راجع الاقتراح بدقة متناهية، وابحث بصورة خاصة عن وجود إفراط في التفاؤل.
2. ابحث عن التأثير الاستدلالي.  
هل وقع الفريق في حب مقترحه؟  
طبّق ضوابط الجودة الواردة في قائمة التحقيق جميعها بصرامة.
3. ابحث عن التفكير الجمعي.  
هل توجد آراء مخالفة في الفريق؟  
هل استُكشفت بصورة كافية؟  
حاول التعرف إلى أصحاب الآراء المعارضة، بصورة سرية إذا تطلب الأمر.

## أسئلة التحدي

اسأل مقدمي التوصيات

4. ابحث عن تحيز التمييز.

هل توجد إمكانية أن يكون التشخيص قد تأثر بمقارنة مع نجاح متميز؟  
اطلب مزيداً من المقارنات، وحلّل على نحو صارم أوجه الشبه مع الحالة  
الراهنة.

5. ابحث عن تحيز التأكيد

هل ضُمَّت التوصيات بدائل ذات مصداقية؟  
اطلب خيارات إضافية.

6. تحيز الأمثلة الحديثة

إذا اضطررت إلى اتخاذ هذا القرار مرة أخرى في غضون سنة، فما  
المعلومات التي تريدها؟ وهل تستطيع الحصول على مزيد منها الآن؟  
استخدم قوائم التحقيق للبيانات المطلوبة لكل نوع من القرارات.

7. ابحث عن تحيز المعلومات الأولية.

هل تعلم من أين جاءت الأرقام؟ هل توجد إمكانية أن تكون هناك

...أرقام غير مدعومة بالأدلة؟

...استقرارات من التاريخ؟

...دوافع لاستخدام معلومات أولية؟

عليك تقديم أرقام أولية تحصل عليها من نماذج أو مؤشرات أخرى، واطلب  
تحليلاً جديداً.

8. ابحث عن تأثير هالو.

هل افترض الفريق أن نجاحاً يحققه شخص ما أو مؤسسة أو مقاربة في  
ميدان معين يمكن تكراره في مكان آخر؟

عليك التخلص من الاستنتاجات الخطأ، واطلب من الفريق البحث عن أمثلة مقارنة إضافية.

9. ابحث عن مغالطة النفقات الغارقة.

هل الذين صاغوا التوصيات لهم ارتباط وثيق بتاريخ قرارات سابقة؟ ابحث في القضية وكأنك رئيس تنفيذي جديد.

---

### أسئلة تقييم

10. ابحث عن المغالاة في الثقة، وعن مغالطة التخطيط، وعن التحيزات المتفائلة، وعن إهمال المنافسين هل الحالة الأساسية موهلة في التفاؤل؟ اطلب من الفريق أن يصيغ حالة تأخذ في الحسبان وجهة النظر الخارجية؛ استخدم ألعاب الحرب.

11. ابحث عن إهمال الكوارث.

هل الحالة الأسوأ سيئة بما فيه الكفاية؟ هل كان للفريق تصور للفشل قبل وقوعه: تخيل أن الأسوأ قد حدث، وطور طرقاً عن الأسباب التي أدت إلى ذلك.

12. ابحث عن وجود كراهية للخسارة.

هل الفريق الذي قدم التوصيات يعاني الإفراط في الحذر؟ غير المحفزات باتجاه المشاركة في مسؤولية الأخطار أو استبعاد الأخطار.

---

## تحدي تجنب التحيز

دعونا نخض أولاً في مسألة السبب الكامن وراء عدم قدرة الأشخاص على إعادة تنظيم تحيزاتهم.

تبعاً لما يقوله علماء الإدراكية، توجد حالتان من التفكير: حدسي وانعكاسي. (كثير من البحث النفسي تركز خلال العقود الماضية حول الفروق بين هاتين الحالتين، وقد عرفهما ريتشارد ثالر وكاس سانستين في كتابهما الوكزة). في حالة التفكير الحدسي، أو النظام 1، تتدفق أنشطة التفكير، والانطباعات، والارتباطات، والمشاعر، والنوايا، والتحضيرات للقيام بالأعمال من غير عناء. وينتج النظام 1 تمثيلاً مستمراً للعالم من حولنا، ويسمح لنا بعمل أشياء مثل المشي، وتجنب الصعاب والتأمل بشيء آخر، والقيام بها جميعاً في الوقت نفسه، عندما ننظف أسناننا في العادة، أو نداعب أصدقاءنا، أو نمارس لعبة التنس، فإننا لا نركز بإدراك على الكيفية التي نعمل بها تلك الأشياء؛ فنحن نمارسها فقط.

وفي المقابل، يتميز التفكير الانعكاسي، أو النظام 2، بكونه بطيئاً، مدروساً ويتطلب جهداً، وتجري ممارسة هذه الحالة عندما نعبئ نموذجاً ضريبياً أو نتعلم قيادة السيارة، فكلتا الحالتين تتصفان بالنشاط المستمر، ولكن النظام 2 ينطوي في العادة على مجرد مراقبة الأشياء، وتُجند عندما تكون الخطورة عالية، وعندما نضبط خطأ واضحاً، أو عندما يتطلب الأمر منطقاً قائماً على حكم، ولكن في معظم الأوقات، فإن النظام 1 يتحكم في تفكيرنا.

نظامنا البصري وذاكرتنا الترابطية – وكلاهما يمثل ناحية مهمة في النظام 1 – مصممان لإنتاج تفسير متناسق واحد لما يجري حولنا، فصناعة الشعور حساسة جداً للسياق. خذ كلمة (مصرف)، إنها بالنسبة إلى معظم الناس الذين يقرؤون مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو)، تدل على مؤسسة مالية، ولكن إذا ما واجهت هذه الكلمة القراء أنفسهم في مجلة (فيلد أند ستريم)، فربما يفهمونها على نحو مختلف.

السياق معقد: بالإضافة إلى الإشارات البصرية والذكريات والروابط، فهو ينطوي أيضاً على الأهداف والمخاوف والمدخلات الأخرى، ففي الوقت الذي يحول فيه النظام 1 تلك المدخلات إلى معنى ويطور سرداً قصصياً، فإنه يكبح القصص البديلة.

لأن النظام 1 يجيد كثيراً صناعة القصص السياقية، ونحن غير مدركين لعملياته، فمن الوارد أن نضل الطريق، والقصص التي يولدها هذا النظام دقيقة بصورة عامة، ولكن توجد استثناءات؛ فالتحيزات الإدراكية تشكل مثلاً رئيساً وموثقاً جيداً على ذلك. إن أحد المظاهر المؤذية والمتنامية للإخفاقات الإدراكية يتمثل في أننا لا نملك طريقة لمعرفة أن ذلك يحدث؛ ففي معظم الأحيان لا نستطيع ضبط أنفسنا متلبسين بصنع الأخطاء الحدسية. (في المقابل، إذا عالجتنا مشكلة عويصة باستخدام النظام 2 للتفكير، وأخفقنا في حلها، فسنكون على إدراك بالحقيقة غير مريح).

إن عدم المقدرة على الشعور بأننا ارتكبنا خطأ هو المفتاح لفهم لماذا نحن بصورة عامة نتقبل تفكيرنا الحدسي الذي لا نبذل

فيه جهداً، بقيمته الاسمية، علاوة على أنه يجيب أيضاً عن الاستفسار لماذا، حتى عندما نصبح مدركين لوجود تحيزات، لا يوجد لدينا اهتمام للتخلص منها بأنفسنا. وفضلاً عن كل شيء، فمن الصعب علينا أن نصح أخطاء لا نراها.

وهذا يفسر أيضاً سبب عدم قيام الخبراء الإداريين الذين يكتبون عن التحيزات الإدراكية بتقديم مساعدة عملية ذات شأن؛ فقد كانوا يتوقفون عند المغزى الجامع (لقد أعذر من أنذر). إن الإدراك بأنك تعاني تحيزات لا يكفي لمساعدتك على التغلب عليها؛ قد تتقبل أن لديك تحيزات، ولكنك لا تستطيع التخلص منها بنفسك.

بالرغم من ذلك، يوجد سبب لتوخي الأمل عندما نتنقل من الفرد إلى الجماعة، ومن متخذ القرار إلى عملية صنع القرار، ومن المدير إلى المؤسسة، وحسب ما وثقه الباحثون في ميدان الإدارة التنفيذية، فإن حقيقة أن الأفراد ليسوا على إدراك بتحيزاتهم لا يعني أنه لا يمكن تعييد هذه التحيزات أو على الأقل تقليلها على المستوى المؤسسي.

هذا صحيح لأن معظم القرارات تخضع لتأثيرات كثير من الأشخاص، ولأنه باستطاعة صانعي القرار تحويل مقدرتهم على ضبط التحيزات في تفكير الآخرين لصالحهم الشخصي؛ قد لا نكون قادرين على التحكم في حدسنا، ولكننا نستطيع استخدام الفكر المنطقي لضبط الحدس الخطأ لدى الآخرين وتحسين حكمهم على الأشياء. (بعبارة أخرى، باستطاعتنا استخدام النظام 2 في طريقة التفكير

لتحديد أخطاء النظام 1 التي ارتكبت في التوصيات التي قدمها لنا الآخرون).

هذا بالضبط ما يتوقع من المديرين أن يفعلوه في كل مرة يراجعون فيها التوصيات؛ لاتخاذ القرار النهائي، وفي غالب الأحيان، يُدخلون تعديلاً بدائياً وغير منهجي -مثل إضافة (هامش سلامة) إلى تكاليف متوقعة- آخذاً في الحسبان تحيزاً يُدرك، غير أنه في معظم الأحيان، يركز صانعو القرار على المضمون عندما يراجعون التوصيات ويتحدثونها. نقترح إضافة مراجعة منهجية لعملية تقديم التوصيات، وذلك بهدف تحديد التحيزات التي قد تكون قد أثرت في الناس لتقديم اقتراحاتهم، والهدف من ذلك هو اقتفاء أثر خطواتهم لمعرفة أين قد يكون تفكيرهم الحدسي أخرجهم عن الطريق الصواب.

في القسم التالي، سنرشدك إلى الكيفية التي تراجع بها العملية، معتمداً على الخبرات الفعلية لثلاثة من مديري الشركات -بوب، وليزا، وديفيش (وهذه ليست أسماءهم الحقيقية) -والذين طلب منهم فحص ثلاثة أنواع من الاقتراحات المختلفة جداً:

**تغيير سعري جذري.** بوب هو نائب رئيس المشتريات في شركة خدمات، في الآونة الأخيرة أوصى كبير النواب الإقليميين للرئيس وعدد من زملائه بإعادة هيكلة كاملة للتسعير في الشركة، فقد حاججوا بأن الشركة قد خسرت عدداً من العروض لصالح منافسيها، وعدداً من أفضل موظفي المبيعات لديها؛ وذلك بسبب مستويات الأسعار التي تضعها الشركة والتي لا يمكن الاستمرار

بها، لكن القيام بحركة خطأ قد يكون مكلفاً، حتى إنه قد يشعل حرب أسعار.

القيام بنفقات رأسمالية كبيرة. تعمل ليزا مديراً مالياً لشركة صناعية كبيرة رأس المال، وقد اقترح نائب الرئيس للشؤون الصناعية في إحدى وحدات الشركة القيام باستثمار كبير في أحد المواقع الصناعية؛ كان الاقتراح يقترن بالمكونات العادية كلها من تقدير للإيرادات، وتحليل للعائد على الاستثمار في ظل مختلف السيناريوهات، وهكذا غير أن الاستثمار سيكون كبيراً في مشروع كان يخسر تقوذاً بعض الوقت.

استحواذ رئيس. ديفيش يعمل رئيساً تنفيذياً لشركة صناعية متنوعة الإنتاج، وقد أوصى فريق التطوير التجاري لديه بشراء شركة تكمل منتجاتها خط الإنتاج في أحد الأنشطة التجارية الرئيسة للشركة، غير أن الصفقة المحتملة تأتي في أعقاب استحواذات عديدة ناجحة، ولكنها مكلفة قامت بها الشركة، الأمر الذي أدى إلى توسيع هيكلها المالي.

في الوقت الذي نصف فيه هذا العرض من منظور صانعي القرار الأفراد، فإن المؤسسات تستطيع أيضاً القيام بخطوات لتضمين بعض هذه الممارسات في عملياتها الأوسع لصنع القرار. (من أجل تعرف أفضل الطرق لمقاربة ذلك، راجع الشريط الجانبي المعنون بـ (تحسين القرارات في أقسام المؤسسة جميعها)).

## ضبط جودة القرار: قائمة التدقيق

من أجل مساعدة المديرين في فحص القرارات، طورنا أداة تعتمد على قائمة تدقيق قوامها 12 سؤالاً، تهدف إلى الكشف عن مواطن القصور في التفكير، وبعبارة أخرى، التحيزات الإدراكية للفريق الذي يقترح التوصيات. تقع الأسئلة في ثلاث فئات: أسئلة يجب على صانعي القرار أن يسألوها لأنفسهم، وأسئلة يجب عليهم استخدامها لتحدي الأشخاص الذين يقترحون سياق عمل معين، وأسئلة تهدف إلى تقييم المقترحات. من الأهمية بمكان التذكر أنه، يتعيّن على الأفراد الذين يستخدمون الشاشة عالية الجودة هذه أن يكونوا مستقلين عن الفريق الذي يقترح التوصيات؛ لأنك لا تستطيع الاعتراف بتحيزتك الشخصية.

### الأسئلة التي يجب على صانعي القرار أن يوجهوها لأنفسهم

1. هل هناك أي سبب للشك في وجود أخطاء بدوافع، أو

#### أخطاء تقف وراءها المصلحة

الشخصية للفريق الذي قدم التوصية؟ يتعيّن على صانعي القرار عدم توجيه هذا السؤال مباشرة إلى الأشخاص الذين قدموا الاقتراح. فضلاً على ذلك، قد يكون من غير الممكن أن تقوم بذلك من غير الظهور وكأنك تشكك في مآثرتهم أو حتى في نزاهتهم، ومثل هذه المحادثة لن تنتهي على ما يرام.

القضية هنا لا تنتهي عند مجرد الخداع المتعمد؛ إذ إن الناس في بعض الأحيان يلجؤون إلى الكذب المتعمد، بطبيعة الحال، غير أن خداع

النفس والتسويق هما من المشكلات الأكثر شيوعاً. لقد أثبتت البحوث أن المختصين الذين يعتقدون بأمانة بأن قراراتهم (ليست للبيع) مثل الأطباء الذين لا يزالون يعانون التحيز إلى مصالحهم الخاصة.

يتعيّن على بوب -على سبيل المثال- أن يعترف بأن تخفيض الأسعار من أجل الاستجابة للضغوط التنافسية سيكون له تأثير مادي في العمولات التي يتقاضاها فريق مبيعاته (خاصة إذا كانت العلاوات تعتمد على الإيرادات وليس الهوامش)، ويتعيّن على ديفيش أن يتساءل فيما إذا كان الفريق الذي أوصى بعملية الاستحواذ كان يتوقع القيام بإدارة الشركة التي سيتم شراؤها، وتبعاً لذلك ستقع العملية تحت تأثير دوافع (بناء الإمبراطورية).

بطبيعة الحال، فإن تفضيل نتيجة معينة يتم تضمينها لأي توصية، ويحتاج صانعو القرار إلى تقييم ليس فقط ما إذا كان يوجد خطر من خطأ وراءه دوافع، ولكن ما إذا كان هذا الخطأ مهماً، إن قراراً يأتي من مجموعة من الأفراد يحتمل أن يحصلوا على فوائد أكثر من المعتاد من نتيجة معينة -سواء أخذت صورة مائية أم صورة قوة المؤسسة أو شهرتها أو الخيارات الوظيفية فيها ويتكرر الأمر بصورة أكبر عادة- يحتاج بصورة خاصة إلى ضبط دقيق للجودة، وأيضاً يتعيّن على المراجعين أخذ الحيطة من وجود مجموعات من الخيارات الخبيثة التي تحتوي على خيار واقعي واحد، وهو الخيار الذي يفضله الفريق الذي تقدم بالتوصية، وفي مثل هذه الحالات، يجب على صانعي القرار

إعطاء مزيد من الاهتمام للقضايا الباقية في قائمة التدقيق، خاصة تلك التي تغطي التحيزات التي تبعث على التفاوض.

2. هل وقع الأشخاص الذين قدموا التوصية في حبهاء؟ جميعنا معرض للتأثر الإرشادي؛ فعندما نقيّم شيئاً نحبه، فإننا نميل إلى التقليل من أخطاره وتكلفته والمغالاة في منفعه، وعندما نقيّم شيئاً نكرهه، فإننا نفعّل العكس، وغالباً ما يلاحظ المديرون هذه الظاهرة في القرارات التي تنطوي على مكون عاطفي قوي، كتلك التي تتعلق بالموظفين والماركات والمواقع.

ويُفضّل ترك هذا السؤال من غير إجابة، غير أنه من السهل عادة الإجابة عنه، ومن المحتمل أن يشعر ديفيش بسهولة ما إذا كان أعضاء الفريق الذين يتولون بحث الصفقة قد حافظوا على منظور محايد بالنسبة إلى الاستحواذ على الشركة، وإذا ما سلخوا منحى عاطفياً بالنسبة إلى الموضوع، فإن العلاج يكمن مرة أخرى في الفحص البالغ الدقة لمكونات التوصية جميعها، وللتحيزات جميعها التي يمكن أن تكون قد أثرت في الأشخاص الذين تقدموا بهذه التوصية.

3. هل وجدت آراء معارضة ضمن الفريق الذي قدم التوصية؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل مُحصت بصورة كافية؟ في ثقافة كثير من الشركات، يدعي الفريق الذي يقدم التوصية إلى مستوى أعلى بأن القرار اتخذ بالإجماع، وفي بعض الأحيان يكون مثل هذا الإجماع حقيقياً، لكنه قد يعبر عن وحدة

مزيفة فرضها رئيس الفريق أو حالة من التفكير الجماعي -ميل الجماعات للتقليل من النزاع عن طريق التوافق على القرار - لأنه يبدو وكأنه يحظى بدعم متزايد. إن التفكير الجماعي يصبح أكثر احتمالاً بصورة خاصة إذا وجدت بعض التباينات السابقة بين وجهات نظر أعضاء الفريق، وستكون ليزا قلقه بالتأكيد -على سبيل المثال- إذا لم يعرب أي من أعضاء الفريق الصناعي الذي اقترح الاستثمار الضخم عن شكوك أو عدم الموافقة.

بصرف النظر عن السبب، فإن غياب الاعتراضات داخل فريق ينظر في مشكلة معقدة يجب أن يطلق انذاراً في المدى البعيد، ويتعين على كبار المديرين أن يسعوا إلى خلق مناخ ينظر فيه إلى الخلافات الجوهرية على أنها تمثل جزءاً مثيراً في عملية صناعة القرار (وتحلُّ بصورة موضوعية)، وليس دليل نزاع بين الأفراد (يُقَمَّع)، أما في المدى القريب، فإذا واجه صانع قرار توصية كُبت فيها الاعتراض بصورة واضحة، فستكون لديه خيارات قليلة، ولأن الطلب من مجموعة أخرى من الناس إيجاد خيارات إضافية يكون في الغالب أمراً غير عملي، فإن أفضل خيار قد يكون القيام بتكتم في محاولة معرفة الآراء المعارضة من أعضاء الفريق الذي قدم التوصية، وربما من خلال اجتماعات سرية، عند ذلك فإن آراء أولئك الذين مارسوا الضغط من أجل انسجام صناعة القرار تستحق اهتماماً خاصاً.

## الأئلة اللى ىجب على صانعى القرار أن ىوجهوا إلى الفرىق الذى ىتقدم بالآوصىة

4. هل تعرض تشخىص الوضع لآأىىر بعىد المدى من مقارنات مهمة؟ كآىىر من الآوصىات تشىىر إلى قصص نىاح سابع، والآى ىشجج صانع القرار لآكرارها بالموافقة على الاقتراح؛ لقد آبنى فرىق الآطوىر الآارى الذى دعم عملىة الاستآواز فى آوصىآه إلى دىفىش هذه المقاربة، مسآآدمًا صفة نآىة أنىزت مؤخرًا بوصفها مآلًا لدعم وىة نظره. ىكمن الخطر بطبىعة الال فى أن عملىة المقارنة قد تكون أقل انطباقًا على الصفة الراهنة مما آبدو عىه، وفضلاً على ذلك، فإن اسآآام مقارنة واحدة أو عدد قلىل من المقارنات ىؤدى فى معظم الأحيان إلى اسآآاجات آطًا.

إن صانع القرار الذى ىشك بأن المقارنة بآادث بارز على وىة اللىصوص قد آثرت بصورة غير مناسبة فى آكم الفرىق (ضرب من اللىطأ الإدراكى ىدعى آحىز الوضوح) ىرىد من الفرىق أن ىسآكشف تشخىصات بدىلة، وىمكن آآقىق ذلك من آلال طلب المزىد من المقارنات والآلىل الصارم للكىفىة اللى آبدو عىها الأمآلة المقارنة. (للمزىد من الآفاصىل آول أسالىب القىام بذلك اللى آدعى آنبؤات الفئة المرجعىة، رآىع أوهام النىاح؛ كىف ىزعزع الآفائل قرارات المدىرىن للآآآبىن دان لوفالوو دانىىل كاهنىمان، هارفارد بىزنس رىفىو، ىولىو 2003). ىامكان صانع القرار -بصورة غير رسمىة- الإىعاز إلى

الفريق باستخدام مجموعة أوسع من المقارنات، وباستطاعة ديفيش أن يطلب وصفاً لخمس صفقات تمت مؤخراً، غير تلك الشركة التي استُحوذ عليها أخيراً التي يوجد وجه شبه بينها وبين الشركة موضع النظر.

5. هل بُحث في بدائل ذات مصداقية؟ في عملية جيدة لصناعة القرار، تُقيّم بدائل أخرى بصورة كاملة وبطريقة موضوعية تستند إلى الحقائق، ومع ذلك فعندما تجري محاولة لحل إحدى المشكلات، فإن كلا الأفراد والمجموعات يميلان إلى خلق نظرية معقولة، والبحث فقط عن الدلائل التي تدعمها. من الممارسات الجيدة الإصرار على أن يقدم الأشخاص المعنيون بديلاً أو بديلين على الأقل للتوصية الرئيسية، وشرح ما لها وما عليها، ويجب على صانع القرار أن يسأل: ما البدائل التي قمتم بفحصها؟ في أي مرحلة تم التخلي عنها؟ هل بحثتم بهمة عن معلومات قد تثبت عدم صحة نظريتكم، أم أنكم فقط كنتم تبحثون عن معلومات لتأكيد الأدلة الواردة في توصيتكم النهائية؟

بعض المقترحات تقترن بقائمة سطحية من (الأخطار والأعمال المخففة) أو قائمة من البدائل غير المنطقية التي تجعل التوصية جاذبة بالمقارنة، ويكمن التحدي في تشجيع الاعتراف الحقيقي بوجود شكوك، والاعتراف المخلص بوجود خيارات عدة.

في مراجعة بوب، يتعيّن عليه أن يشجع زملاءه في قسم المبيعات لتعرف العناصر المجهولة التي تكتنف اقتراحهم، وربما يعترف الفريق

في نهاية المطاف بأنه لا يمكن التنبؤ بردة فعل المنافسين لإجراء تخفيض شامل في الأسعار، وعلى الفريق عندئذ أن يكون مستعداً لتقييم بدائل أخرى، مثل برنامج تسويقي مستهدف موجه إلى شرائح العملاء حيث تتمتع شركته بميزة تنافسية.

6. إذا ما اضطررت إلى اتخاذ قرار آخر في غضون سنة، فما المعلومات التي تريدها؟ وهل تستطيع الحصول على مزيد منها؟ إن أحد التحديات التي يواجهها المديرون عندما يراجعون إحدى التوصيات هو فرضية (وايسياتي): ما تراه هو الموجود فقط. نظراً إلى أن عقلنا الحدسي يطرح سرداً يعتمد على الدلائل التي نملك، ويفلق الثغرات الموجودة في هذا السرد، فإننا نجح إلى التغاضي عن الأشياء المفقودة. وجد ديفيش -على سبيل المثال- اقتراح الاستحواذ أمراً مفروضاً حتى تبين له أنه لم يطلع على إجراءات تدقيق المتطلبات القانونية بشأن مجموعة براءات الاختراع التي بحوزة الشركة المستهدفة، وربما لا يشكل الأمر قضية رئيسة لو أن الاستحواذ على الشركة هدفه الرئيس كسب مزيد من العملاء، غير أنه يشكل قضية مهمة عندما يكون الهدف توسيع خط الإنتاج.

حتى تجبر نفسك على فحص كفاية البيانات، يقترح البروفيسور ماكس بيزمان من كلية هارفارد للأعمال توجيه السؤال المذكور آنفاً.

وفي كثير من الحالات، تكون البيانات غير متوافرة، ولكن في بعض الحالات، لا يُكشف عن معلومات مفيدة.

إن قوائم التدقيق التي تحدد ماهية المعلومات ذات العلاقة بنوع معين من القرارات مفيدة أيضاً. من جانبه، باستطاعة ديفيش الاعتماد على خبرته في مراجعة مقترحات الاستحواذ، وتطوير قائمة بالبيانات التي يجب جمعها لكل نوع مختلف من الصفقات التي تعقدها شركته؛ مثل الحصول على تكنولوجيا جديدة أو شراء الوصول إلى عملاء جدد.

7. هل تعلم من أين أتت الأرقام؟ إن فحصاً مركزاً على الأرقام الرئيسية التي يقوم عليها الاقتراح سيساعد صانعي القرار على معرفة ما إذا كان يوجد تحيز قائم على المعلومات الأولية. إن الأسئلة التي يجب توجيهها تضم: أي الأرقام في الاقتراح حقيقية وأيها تقديرية؟ هل حُصل على هذه الأرقام بعد تعديلها من أرقام أخرى؟ من الذي وضع أول رقم على الطاولة؟

يوجد ثلاثة أنواع مختلفة من التحيزات الناجمة عن أرقام أولية شائعة في القرارات التجارية، وفي القضايا التقليدية، تُستخدم الأرقام الأولية التي تمثل أفضل التخمينات غالباً، ومن غير اعتراض عليها. استخدم الفريق الذي قدم الاقتراح إلى ليزا -على سبيل المثال- مزيجاً من التخمين والحساب لتقدير مكون تكلفة مهم لمشروع الاستثمار الرأسمالي. في كثير من الأحيان تبنى التقديرات على استقرارات من التاريخ، كما حدث عندما توقع فريق ديفيش مبيعات

الشركة المستهدفة برسم خط مستقيم، وهذا أيضًا يمثل إحدى صور التحيزات المبنية على معلومات أولية؛ إذ لا يستطيع المرء الافتراض دائمًا أن التوجهات ستستمر. في نهاية المطاف من الواضح أن بعض التحيزات المبنية على معلومات أولية هي شيء متعمد، مثلما يحدث عندما يضع المشترون حدًا أدنى منخفضًا في مفاوضات سعرية، ويكمن الفخ في تحيزات المعلومات الأولية في أن الناس يعتقدون دائمًا أن باستطاعتهم تجاهلها، ولكن الحقيقة أنهم لا يستطيعون. إن القضاة الذين يطلب منهم قذف مجموعة من أحجار النرد قبل إصدار أحكام بالسجن ( محاكاة لحسن الطالع ) سينكرون بالطبع أن النرد قد أثر في قراراتهم، غير أن تحليل هذه القرارات يوضح بأنهم وقعوا تحت ذلك التأثير.

وعندما يتضح بأن توصية أُتخذت على أساس مرجعية أولية، وأن الرقم المتعلق بها له تأثير مادي، فيتعيّن على صانع القرار أن يطلب من الفريق الذي يقف وراء الاقتراح تعديل تقديراته بعد إعادة قراءة المعلومات الأولية، إذا اكتشفت ليزا بأن ميزانية الاستثمار التي طلب منها الموافقة عليها كانت مشتقة من تكلفة مشروع سابق، تستطيع الإيحاء للفريق بإعادة النظر في قراره المبدئي بتزويده برقم توصلت إليه بطريقة مختلفة تمامًا، مثل نموذج خطي يعتمد على مشاريع استثمارية نُفذت في أقسام أخرى، أو مؤشرات منافسة، وليس الهدف الوصول مباشرة إلى رقم مختلف، ولا الانصياع لأوامر يجري فيها

(نسخ ولصق) ممارسات المنافسين المعياريين، ولكن لإجبار الفريق على دراسة فرضياته في ضوء مرجعيات أخرى.

8. هل تحسون بوجود تأثير هالو؟ يظهر تأثير هالو عندما نعد قصة ما بأنها أسهل أو أكثر انسجامًا من ناحية عاطفية مما هي عليه في الواقع، وكما يوضح فيل روزينزويج في كتابه تأثير هالو، فإن تأثير هالو يدفعنا لإرجاع نجاحات الشركات وفشلها إلى شخصيات رؤسائها، ومن الممكن أن يكون فريق ديفيش قد نسب نجاح هدف الاستحواذ إلى إدارته العليا، وافترض أن تفوقها الأخير سيستمر ما دام هؤلاء المدبرون في وظائفهم.

الشركات التي تعد (ممتازة) تُحاصر بتأثير هالو على نحو متكرر، وإذا ما أطلق عليها أحد الخبراء هذا الوصف ذات مرة، فإن الناس يصبحون ميالين للافتراض بأن ممارساتها جميعًا يجب أن تكون مثالية، وقد أشار فريق ليزا في معرض عرضه لوجهة نظره في دعم الاستثمار الرأسمالي - على سبيل المثال - إلى مشروع مماثل قامت به شركة مرموقة في ميدان آخر من الصناعات الدورية، وتبعًا للمقترح، فإن تلك الشركة (ازدادت تحمسًا) لاستثمار صناعي معتدل النجاح، والذي أثبت نجاحه عندما ازدهر الاقتصاد وشُغلَّ الفائض في المقدرة الإنتاجية.

يجب على ليزا - بطبيعة الحال - أن تسأل إن كان هذا الاستنتاج مبررًا، وهل يملك الفريق الذي قدم التوصية معلومات معينة بشأن

قرار الشركة الأخرى، أو أن الفريق يكون افتراضات تعتمد على الشهرة العامة للشركة؟ إذا كان الاستثمار ناجحًا بحق، فما نسبة النجاح التي يمكن أن نعزوها إلى أحداث عرضية مثل حسن الطالع في التوقيت؟ وهل وضع الشركة الأخرى يشبه حقًا وضع شركة ليزا؟

نادرًا ما يُطرح مثل هذه الأسئلة الصعبة، ذلك أنه إلى حد ما قد يبدو من الخطأ أن تُحلل مقارنة خارجية عابرة، ومع ذلك فإذا حاولت ليزا ببساطة أن تتجاهل هذه المقارنة، فسيبقى لديها انطباع إيجابي غامض، ولكن من الصعب تبديده عن التوصية. إن إحدى الممارسات الجيدة والسهلة أن يُقيّم أولاً مدى وثاقة الصلة في هذه المقارنة (إلى أي مدى يمكن مقارنة هذه الحالة بحالتنا؟) ومن ثمّ الطلب من الأشخاص الذين قدموها بأن يقترحوا أمثلة أخرى لشركات أقل نجاحًا (ما الاستثمارات في قطاع أعمال متراجع التي قامت بها شركات أخرى في الصناعة التي ننتمي إليها؟ وماذا حصل لهذه الشركات نتيجة لهذه الاستثمارات؟).

9. هل لدى الأشخاص الذين صاغوا هذه التوصيات تشبث مفرط بالقرارات السابقة؟ الشركات لا تبدأ من الصفر يوميًا؛ فتاريخها وما تتعلم منه هو من الأهمية بمكان، ولكن التاريخ يضلنا عندما نُقيّم خيارات استنادًا إلى نقطة بداية في الماضي بدلًا من المستقبل. إن أكثر نتيجة وضوحًا تتمثل في مغالطة التكاليف الغارقة؛ فعندما ندرس استثمارات جديدة، يتعيّن علينا تجاهل المصروفات السابقة التي لا

تؤثر في تكاليف المستقبل أو إيراداته، ولكننا لا نفضل. تذكر أن فريق ليزا كان يقيّم تحسين المقدرة الإنتاجية في خط إنتاج يواجه صعوبات مالية؛ إذ كان الفريق يحتاج بأن ذلك يعود إلى حد ما إلى كون خط الإنتاج يعمل بأقل من قدرته القصوى. يتعيّن على ليزا أن تطلب من الفريق أن ينظر إلى هذا الاستثمار بالطريقة نفسها التي يمكن أن ينظر بها إليه رئيس تنفيذي جديد؛ إذا لم أقرر شخصياً في المقام الأول بناء المصنع، فهل سأستثمر في زيادة مقدرته الإنتاجية؟

أسئلة تركز على تقييم الاقتراح

10. هل الحالة الأساسية مفرطة في التفاؤل؟ معظم التوصيات تحتوي على توقعات تعاني سوء سمعة الميل نحو المغالاة في التفاؤل، وأحد الأسباب في ذلك هو الإفراط في الثقة الذي قد يدفع فريق ديفيش -على سبيل المثال- إلى التقليل من قيمة التحدي المتمثل في استيعاب الشركة المستحوذ عليها، والوضع المالي المترتب على ذلك. إن مجموعات الأعمال التي تتمتع بسجلات ناجحة تكون أكثر عرضة لمثل هذا التحيز من غيرها؛ ولهذا يجب على ديفيش أن يتوخى الحذر خاصة إذا كان فريق التطوير التجاري يتمتع بسلسلة من النجاحات.

يوجد عامل آخر يبرز إلى العمل بصورة متكررة هنا، وهو مغالطة التخطيط. تنشأ مغالطة التخطيط من نمط تفكير (النظرة

الداخلية) الذي يركز بصورة حصرية على القضية التي تُبَحَث، ويتجاهل تاريخ مشروعات مماثلة، وهذا يشبه محاولة تقسيم مستقبل شركة ما بدراسة خططها والمصاعب التي تتوقعها فقط، في المقابل إن توقعات (النظرة الخارجية) ذات طابع إحصائي، وتستخدم بصورة أساسية النواحي القابلة للتعميم والمتعلقة بمجموعة واسعة من المشكلات للتوصل إلى توقعات، ويجب على ليزا أن تأخذ ذلك في الحسبان لدى مراجعة مقترح فريقها، وعند وضع جدول زمني لإكمال المصنع المقترح، نتساءل هل استخدم الفريق مقارنة من أعلى إلى أسفل (نظرة خارجية) مع مشروعات مشابهة، أم اكتفى بتقدير الوقت اللازم لكل خطوة وجمع الوقت الكلي، وهي مقارنة من أسفل إلى أعلى (نظرة داخلية) قد تؤدي إلى قصور في التقديرات؟

العامل الثالث هو الإخفاق في توقع ردة فعل المنافسين للقرار؛ فعندما اقترح فريق بوب -على سبيل المثال- تخفيضاً في الأسعار، لم يأخذ في الحسبان رد الفعل المتوقع من جانب منافسي الشركة؛ إشعال حرب أسعار.

تتفاقم هذه التحيزات جميعها في معظم المؤسسات بسبب التداخل الذي لا يمكن تجنبه (والالتباس المتكرر) بين التوقعات والتقديرات من جانب، وبين الخطط والأهداف من جانب آخر؛ لذا يجب أن تكون التوقعات دقيقة، فيما يتعين أن تكون الأهداف طموحة، ويجب تجنب أن تخلط الإدارة العليا بين مجموعتي الأرقام.

تصحيح التحيزات المتفائلة هو من الصعوبة بمكان، فضلاً على أن الطلب من الفرق أن يراجعوا تقديراتهم لن يكون كافياً، وعلى صانع القرار أن يأخذ زمام المبادرة عن طريق تبني نظرة خارجية، مقارنة مع النظرة الداخلية التي يزوده بها الأشخاص الذين صاغوا الاقتراح. توجد أساليب عدة تساعد على الترويج للنظرة الخارجية. باستطاعة ليزا أن تضع قائمة لمشاريع استثمارية مشابهة عدة، وتطلب من فريقها أن يتبين كم من الوقت يلزم لإتمامها، وبذلك تستطيع إفراغ المعادلة من المعلومات الداخلية جميعها التي تتعلق بالمشروع موضوع البحث. في بعض الأحيان، والتخلص مما يبدو أنه معلومات مفيدة يؤدي إلى تقديرات أفضل، وفي بعض الأوضاع قد يضع صانعو القرار أنفسهم مكان منافسيهم؛ إن استخدام (ألعاب الحرب) يمثل علاجاً قوياً لقصور التفكير حول ردود فعل المنافسين للتحركات المقترحة.

11. هل الحالة الأسوأ سيئة بما فيه الكفاية؟ عندما تعتزم

شركات عديدة اتخاذ قرارات مهمة فإنها تطلب من فرقها المختصة بالإستراتيجيات اقتراح نطاق من السيناريوهات، أو على الأقل اقتراح أفضل حالة وأسوأ حالة، لكن لسوء الطالع نادراً ما تكون الحالة الأسوأ سيئة بما فيه الكفاية. ويتعيّن على صانع القرار أن يسأل: من أين أتت الحالة الأسوأ؟ ما مدى حساسيتها لردود فعل منافسينا؟ ماذا يحدث لو أن تفكيرنا لم يتطرق إليها؟

إن اقتراح الاستحواذ الذي يراجعه ديفيش يعتمد على توقعات مبيعات الشركة المستهدفة، وكما هو شأن معظم توقعات المبيعات الواردة في تقارير وجوب الحرص والتحقق، فهي تأخذ صورة خط مستقيم شديد الانحدار إلى أعلى. ويمكن لديفيش أن يطلب من فريقه تحضير نطاق سيناريوهات تعكس الأخطار التي تتطوي عليها عملية الاندماج، ولكن الفريق قد لا يتطرق إلى أخطار لم يخبرها بعد.

يوجد أسلوب مفيد يمكن استخدامه في وضع كهذا وهو (وضع ما قبل الفشل) الذي وضعه عالم النفس جاري كلين؛ حيث يرتاد المشاركون المستقبل، ويتخيلون أن الأسوأ قد حدث، ويصيغون قصة عن الكيفية التي حدث بها ذلك. وبإمكان فريق ديفيش البحث في سيناريوهات مثل مغادرة مديرين كبار ممن لا ينسجمون مع ثقافة الشركة المستحوذة والمشكلات الفنية في خطوط الإنتاج للشركة المستهدفة وعدم كفاية الموارد التي يتطلبها التكامل، وقد يكون في مقدور الفريق عندئذ تقرير ما إذا كان سيخفف تلك الأخطار أو يعيد تقييم المقترح.

12. هل الفريق الذي صاغ التوصية مفرط في الحذر؟ في

الجانب الآخر، تعد المحافظة المفرطة مصدر قصور مزمن في أداء المؤسسات أقل وضوحًا ولكنه من الخطورة بمكان؛ إذ يشكو العديد من المديرين أن خطط أفرقتهم لا تتسم بالإبداع والطموح اللازمين.

من الصعب معالجة هذه المسألة لسببين: السبب الأول والأهم هو أن الأشخاص الذين يصوغون التوصيات يقعون تحت وطأة مقت الخسارة؛ فعندما يتأملون في قرارات تنطوي على خسارة، فإن رغبتهم في تجنب الخسارة تكون أقوى من رغبتهم في تحقيق الربح، ولا يوجد فرد أو فريق يريد أن يكون مسؤولاً عن مشروع فاشل، والسبب الثاني يتمثل في حقيقة أن شركات قليلة جداً تبدي خيارات صريحة بشأن مستويات المخاطرة التي تفترضها يؤدي فقط إلى تفاقم مقت المديرين الأفراد للخسارة.

من شأن هذا أن يساعد على توضيح سبب استبعاد زملاء ليزا وجود تكنولوجيا جديدة تطرح بديلاً للاستثمار المقترح؛ فقد عدوا أن ذلك ينطوي على مخاطرة كبيرة. ومن أجل دفع فريقها لاستكشاف هذا الخيار، فإن باستطاعتها تقديم ضمانات أو (وهو أمر قد يكون أكثر مصداقية) تقاسم مسؤولية الأخطار بصورة صريحة. وعند طرح مشاريع جديدة، تعالج شركات عدة هذه المشكلة عن طريق تأسيس وحدات تنظيمية مستقلة بأهداف وميزانيات مختلفة، غير أن التعامل مع المحافظة المفترطة في عمليات (عادية) يظل مصدرًا للتحدي.

### تطبيق مراقبة الجودة على القرارات

13. يجب أن يكون الاثنا عشر سؤالاً السالفة عاملاً مساعداً لمن يعتمد إلى حد كبير على تقييمات الآخرين من أجل اتخاذ قرار نهائي، ولكن هنالك زمان ومكان لتوجيهها، وهنالك

## طرائق لجعلها جزءاً لا يتجزأ من عمليات صناعة القرار في مؤسستك.

### تحسين عملية صناعة القرار في أقسام المؤسسة جميعها

لنقد التوصيات بصورة فاعلة ومستدامة، يتعيّن عليك أن تجعل من مراقبة الجودة أمراً يتعدى الجهد الفردي.

تتوخى المؤسسات هذا الهدف بطرائق مختلفة، غير أن المقاربات الجيدة تتطوي على ثلاثة مبادئ مشتركة: أولاً: تتبنى هذه المقاربات الطريقة الصحيحة في التفكير؛ لا يتمثل الهدف في خلق إجراءات بيروقراطية أو تحويل ضبط جودة القرار إلى عنصر آخر من (الالتزام) الذي يمكن تفويضه إلى وحدة تقييم الأخطار، بل يتمثل في تشييط البحث والنقاش، ومن أجل تحقيق ذلك، لا بد للمؤسسات من تحمل التباين في الآراء، بل تشجيعه (ما دام ذلك يعتمد على الحقائق ولا يأخذ منحىً شخصياً).

ثانياً: تقوم بتدوير الأشخاص الذين يمسون بزمام المسؤولية بدلا من الاعتماد على مدير واحد بوصفه ضابطاً للجودة. يتوقع العديد من الشركات — على الأقل نظرياً — أن يكون قائد وظيفي مثل المدير المالي أو كبير مسؤولي الإستراتيجية معترضاً، غير أن شخصاً مطلعاً على بواطن الأمور في المؤسسة يجعل شغله الشاغل نقد الآخرين، ويفقد رصيده بسرعة. إن استخدام قائمة تدقيق الجودة قد يجد من هذه السلبية، حيث ينظر إلى المعترض على أنه (يلعب بالقواعد فقط)، ولكن نقاشاً بجودة عالية لا يزال بعيد المنال.

ثالثاً، تضخ إلى العملية تعدداً في وجهات النظر ومزيجاً من المهارات؛ بعض الشركات تلجأ إلى تشكيل أفرقة مختصة بالنقد، حيث يطلب إلى أشخاص من خارج المؤسسة أو الموظفين الذين يُدَوَّرُون من أقسام أخرى مراجعة الخطط، وتطلق عليهم إحدى الشركات لقب (المحرضين) وتجعل من لعب

هذا الدور مرحلة من مراحل تطوير القيادة. ونجد شركة أخرى تنظم جلسات انتقادية، وتستقطب خبراء خارجيين لهذا الأمر، بوصفه جزءاً من تخطيطها الإستراتيجي. من الواضح أن كلتا الشركتين أمّنت التفكير بعلميتي صناعة القرار فيهما، خاصة ما يتعلق منهما بالتخطيط الإستراتيجي، واستثمرت جهداً في إتقانها. لقد حولت الشركتان علميتي صنع القرار فيهما إلى مصدر للميزة التنافسية.

14. متى تستخدم قائمة التحقيقات؟ لا تستخدم هذه المقاربة في اتخاذ قرارات روتينية والتي ما يوافق المدير عليها عادة بتلقائية. تريد ليزا، الرئيس التنفيذي، استخدامها للتعامل مع مصروفات رأسمالية كبيرة، وليس مع الميزانية التشغيلية في دائرتها. إن الوضع المثالي لاستخدام ضبط الجودة هو عندما تكون القرارات مهمة وتحدث على نحو متكرر، وبذلك تبرر اللجوء إلى عملية رسمية، وتشكل الموافقة على مشروع بحث وتطوير، واتخاذ قرار بشأن مصروفات رأسمالية ضخمة، والاستحواذ على شركة متوسطة الحجم، أمثلة على قرارات يُستخدم فيها ضبط الجودة.

15. من الذي يجب أن يراجع؟ كما ذكرنا في السابق، فإن فكرة ضبط الجودة تفترض أساساً وجود فصل حقيقي بين صانع القرار والفريق الذي يصيغ التوصية؛ ففي حالات عديدة، يؤثر المدير علناً أو ضمناً على اقتراح الفريق، وربما عن طريق اختيار أعضاء الفريق ممن تكون آراؤهم معروفة سلفاً، الأمر

الذي يعني أن أفضليته أو أفضليتها تكون واضحة مقدّمًا، أو الإيحاء بأراء معينة خلال مرحلة صياغة التوصية. إذا كانت الحال كذلك، فإن صانع القرار يصبح عضو أمر واقع في فريق التوصية، ولم يعد له حق الحكم على جودة الاقتراح؛ لأن انحيازها أو انحيازها قد ترك تأثيره في المقترح.

إن الإشارة الواضحة والشائعة إلى أن مثل هذا قد حدث يتمثل في التداخل بين القرار ومراحل العمل. فإذا اتُخذ في أثناء صنع القرار خطوات فعلية لتنفيذه، فمن الممكن أن يكون المدير الذي اتخذ القرار النهائي قد أوحى بأفضليته للنتيجة التي أفضت إليها التوصية.

### فرض النظام

أخيرًا، يتعيّن على المديرين أن يكون لديهم الاستعداد ليتصرفوا بصورة منهجية، وهو شيء لا ترحب به كل ثقافات مؤسسات الأعمال، وكما يشير أتول جاواندي في (منشور قائمة التدقيقات)؛ لأن كل بند في قائمة التدقيقات يميل لأن يظهر معقولاً وغير مفاجئ، تتشكل نزعة لاستخدام قائمة التدقيقات جزئيًا أو على نحو انتقائي. وكان الأطباء الذين تبنوا قائمة تدقيقات السلامة الجراحية لمنظمة الصحة العالمية يعلمون ببساطة أن إجراءات فحص حساسية المرضى للأدوية تبدو أمرًا منطقيًا، غير أنه بالمرور بكامل قائمة التدقيقات وبصورة ممنهجة وروتينية يمكن تحقيق النتائج التي تتمثل في انخفاض مذهب في المضاعفات والوفيات. إن استخدام قائمة التدقيقات هو أمر يتعلق

بالنظام ولا دخل له بالعنصرية، وقد يكون الالتزام الجزئي وصفة للفشل الكامل.

## التكاليف والمنافع

هل تطبيق ضبط الجودة على القرارات يشكل استثماراً جيداً للجهد؟ المديرون الذين يعانون ضغط الوقت لا يريدون تأخير العمل، وقليل من المؤسسات لديها استعداد لتكريس موارد خاصة لتمارين ضبط الجودة.

ولكن في النهاية، فعل بوب وليزا وديفيس ذلك، وتمكنوا من تفادي مشكلات خطيرة نتيجة لذلك، وقد قاوم بوب الميل لتنفيذ تخفيضات الأسعار التي كان يطالب بها فريقه والتي كانت تنطوي على أخطار تدمير الربحية وإشعال حرب أسعار، بدلاً من ذلك تحدى الفريق في أن يقترح خطة تسويق بديلة تقود إلى النجاح في النهاية، ورفضت ليزا قبول استثمار يهدف - كما اكتشفت - إلى تبرير ودعم استثمارات سابقة تنطوي على تكاليف غارقة في النشاط التجاري نفسه، واقترح فريقها في وقت لاحق استثماراً في تكنولوجيا جديدة ستؤدي إلى قفزة في المنافسة. وفي نهاية المطاف، وقع ديفيس الصفقة التي اقترحها فريقه، ولكن ليس قبل كشف إجراءات الحرص والتحقق الإضافية عن قضايا أدت إلى تخفيض كبير في ثمن صفقة الاستحواذ.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المديرين الذين يرغبون في تنفيذ ضبط جودة القرارات لا يتمثل في الوقت أو التكلفة، بل يتمثل

في الحاجة إلى بناء إدراك أن المديرين المتمرسين والمؤهلين جيداً الذين يتمتعون بنوايا حسنة، يرتكبون أخطاء، وعلى المؤسسات أن تدرك أن عملية صناعة قرار منظمة، وليس العبقريات الفردية، هي مفتاح الإستراتيجية السليمة، ويتعيّن عليها أن تبني ثقافة النقاش المفتوح التي تستطيع مثل هذه العمليات أن تزدهر بها.

نشرت لأول مرة في يونيو 2011م.

