

كيف تصنع قرارات أفضل؟

توماس أتش. ديفينبورت

في السنوات الأخيرة ارتكب صانعو القرار في كلا القطاعين العام والخاص عددًا مذهلاً من التصرفات السيئة؛ فعلى سبيل المثال، قرار غزو العراق، وعدم الالتزام بمعاهدات الاحتباس الحراري، وتجاهل الوضع في دارفور، ومن المرجح أن تُسجل جميعها بوصفها مواقف غير حكيمة في كتب التاريخ. وماذا بشأن قرارات الاستثمار في قروض الرهن الخاصة بالمقترضين ذوي الملاءة المتدنية، أو التحوط ضد الأخطار عن طريق مقايضة عدم الوفاء الافتراضي بالائتمان؟ كانت هذه القرارات موزعة على عدد من الشركات، غير أن مؤسسات منفردة قد اتخذت أيضاً قرارات سيئة؛ فمؤسسة تينيكو التي كانت ذات يوم مؤسسة عملاقة، تصرفت بصورة سيئة لدى شراء شركات، والآن تتألف فقط من شركة واحدة لقطع غيار السيارات. واتخذت شركة جنرال موتورز قراراً مخيفاً بشأن أي السيارات تصنع للسوق، وأخطأت شركة تايم ويرنر بشراء أيه.أو.أل، بالإضافة إلى أن ياهو ارتكبت خطأً حين قررت عدم الانضمام إلى ميكروسوفت.

لماذا هذا التخبط في صناعة القرارات؟ أولاً؛ لأنه كان ينظر إلى القرارات بصورة عامة على أنها امتيازات للأفراد -في العادة كان يترك الأمر إلى كبار المديرين، في العمليات والمعلومات المستخدمة والمنطق الذي يعتمد عليه، في ما يشبه الصندوق الأسود، ترد المعلومات وتصدر القرارات-ومن الذي يعلم ماذا يجري بينهما؟ ثانياً؛ خلافاً للعمليات التجارية الأخرى، فنادرًا ما ظفرت صناعة القرار بتحليل منظم داخل الشركات. قليلة جدًا هي المؤسسات التي كانت تنفذ (إعادة هيكلة) لقراراتها، بالرغم من وجود العديد من الفرص لتحسين صناعة القرار كما هي الحال بالنسبة إلى فرص تحسين العمليات الأخرى.

لقد كانت الرؤى المفيدة في متناول اليد منذ زمن طويل؛ فعلى سبيل المثال، عرّف أكاديميون (التفكير الجماعي)، على أنه صناعة الموافقة المفروضة، منذ أكثر من نصف قرن -إلا أنها لا تزال تستبد بصانعي القرار من البيت الأبيض حتى مجالس إدارة الشركات، وفي القرن السادس عشر أوجدت الكنيسة الكاثوليكية محامي الشيطان من أجل انتقاد قرارات التقديس -إلا أن القليل من المؤسسات في هذه الأيام تتبنى الدفاع عن وجوب وجود بدائل في صناعة القرارات. توجد كتب نشرت مؤخرًا، ولاقت رواجًا، تعالج مجموعة من البدائل في صناعة القرار.

وبالرغم من أن رجال الأعمال يشتركون بصورة واضحة الكتب ويقرؤونها، إلا أن شركات قليلة تبنت فعليًا التوصيات الواردة فيها.

إن نتائج عدم إعارة الاهتمام اللازم لهذه التوصيات قد زادت الوضع تفاقمًا. لقد حان الوقت لإخراج صناعة القرار من نطاق الأفراد والخاصية الفردية؛ إذ يتعيّن على المؤسسات أن تساعد مديريها على استخدام عمليات أفضل لصناعة القرار، وبطبيعة الحال، إن استخدام عمليات أفضل لا يضمن قرارات أفضل، غير أنها تجعلها أكثر احتمالًا.

الفكرة باختصار

تقليديًا، نادرًا ما كانت صناعة القرار في المؤسسات موضع تحليل منظم. يمكن أن يفسر هذا العدد المذهل من التصرفات السيئة الأخيرة، مثل قرارات الاستثمار في قروض الرهن الخاصة بالمقترضين ذوي الملاءة المالية المتدنية، أو التحوط ضد الأخطار عن طريق مقايضة عدم الوفاء الافتراضي بالائتمان. تزرخ كتب الأعمال بالرؤى الخاصة بصناعة القرار، غير أن المؤسسات كانت بطيئة في تبني توصياتها. يقول دافينبورت: إن الوقت حان للتركيز على صناعة القرار، وهو يقترح أربع خطوات: (1) إعداد قائمة بالقرارات التي يتعيّن اتخاذها وأولوياتها. (2) إجراء تقييم للعوامل التي تؤثر في كل منها، مثل: من يقوم بأي مهمة، ومدى تكرار اتخاذ هذا القرار، وما المعلومات المتوافرة لدعمه. (3) تصميم الأدوار والعمليات والأنظمة والسلوكيات التي تحتاجها مؤسستك؛ مأسسة أدوات صناعة القرار والمساعدة على ذلك. لقد نجحت شركتنا خدمات الاختبارات التعليمية (اي.تي.أس.) وستانلي ويركس بالإضافة إلى شركات أخرى، في تحسين قراراتها، وأسست اي.تي.أس هيئة مركزية تداولية من أجل صناعة القرارات التي تستند إلى دلائل بشأن المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى أن ستانلي أسست مركز التسعير الإبداعي؛ حيث يكون استشاريون داخليون في كل وحدة أعمال. يتعيّن على القادة أن يوفرُوا منظورات متعددة لعملية صناعة القرار، مع أخذ الحيطة من نماذج تحليل البيانات التي لا يستطيع المديرون فهمها،

وأن يكونوا واضحين بالنسبة إلى الافتراضات التي يقدمونها وأن يمارسوا (إدارة النماذج) ، وعليهم الاعتماد على الدعم البشري؛ لأن الأشخاص فقط يستطيعون مراجعة معايير صناعة القرار بمرور الزمن.

إطار لتحسين القرارات

إن التركيز على القرارات لا يتطلب بالضرورة تركيزاً صارماً على العمليات العقلية للمديرين. (بالرغم من أنه يجب الاعتراف بأن الصندوق الأسود يستحق بعض التفكيك) ، ويمكن أن يعني ذلك تفحص المكونات التي يمكن الوصول إليها من صناعة القرار؛ أي قرارات يُحتاجُ لصناعتها؟ ما المعلومات المتوافرة؟ ما الأدوار الرئيسة في العملية؟ وهكذا. تتبنى المؤسسات التي تتمتع بالذكاء تدخلات متعددة الأوجه؛ إذ تستخدم التكنولوجيا، والمعلومات، والهيكل التنظيمية، والأساليب، والعنصر البشري، وباستطاعتها تحسين صناعة القرار في أربع خطوات:

1. التعريف

يجب على المديرين البدء بوضع قائمة بالقرارات التي يجب أن تتخذ وتقرير أيها أكثر أهمية؛ على سبيل المثال (القرارات العشرة التي تأتي في رأس القائمة نحتاج إليها لتنفيذ إستراتيجيتنا) ، أو (القرارات العشرة التي تأتي في رأس القائمة يجب أن تسير على ما يرام حتى نستطيع تحقيق أهدافنا المالية). ستكون بعض القرارات نادرة وإستراتيجية جداً (ما الاستحوادات التي تمكننا من الحصول

على الحصة الضرورية في السوق؟)، فيما ستكون قرارات أخرى متكررة وفي الصف الأول (كيف يجب أن نقرر المبالغ التي ستدفع للمطالبات؟)، وباستثناء وضع ترتيب للأوليات في بعض الأحيان، ستجري معاملة القرارات جميعها على قدم المساواة، الأمر الذي قد يعني بأنه لن تُحلَّل القرارات المهمة بالعناية الكافية.

2. مخزون العوامل

بالإضافة إلى تعريف القرارات الرئيسية، يجب عليك تقييم العوامل التي تدخل في كل منها. من يقوم بأي مهمة في القرار؟ ما مدى تكرار حدوثه؟ ما المعلومات المتوافرة التي تدعمه؟ ما مدى جودة صناعة القرار عادة؟ إن مثل هذا التفحص يمكن المؤسسة من فهم أي القرارات تحتاج إلى تحسين، وأي العمليات قد تجعلها أكثر فاعلية، في الوقت الذي يُؤسَّس فيه للغة عامة للبحث في صناعة القرار.

3. التدخل

بعد أن خفضت عدد القرارات في القائمة، وتفحصت ما يدخل في صناعة كل منها، تستطيع أن تصمم الأدوار والعمليات والأنظمة والمسالك التي ستستخدمها مؤسستك في صناعتها. إن مفتاح التدخلات الفاعلة في القرارات يكمن في مقارنة عريضة وشاملة تعتمد أساليب التحسين جميعها، وتتعامل مع نواحي عملية صنع القرار كلها، بما في ذلك تنفيذ القرار الذي يُتجاهل في بعض الأحيان.

4. المؤسسة

تحتاج المؤسسات إلى تزويد المديرين بالأدوات والمساعدة لتمكينهم من (تقرير كيف يقررون) على نحو مستمر؛ فعلى سبيل المثال، يُدَرَّب المديرين في شركة المنتجات الجوية والكيمائية على تقرير ما إذا كان يتعين اتخاذ مدير واحد قراراً معيناً على نحو منفرد، أو على نحو منفرد بعد التشاور مع مجموعة، أو من قبل مجموعة من خلال التصويت بالأغلبية، أو بإجماع أعضاء المجموعة، وبالإضافة إلى ذلك هم يقررون أيضاً من الذي سيكون مسؤولاً عن اتخاذ القرار، ومن الذي يتعين مساءلته عن النتائج، ومن الذي يجب أن يتم التشاور معه أو إبلاغه بالقرار.

إن الشركات التي تتمتع بالجدية إزاء مأسسة عملية صنع قرار أفضل، غالباً ما تعين خبراء قرارات ليعملوا مع المديرين على تحسين العملية؛ فشركة شيفرون -على سبيل المثال- تمتلك مجموعة لتحليل القرارات؛ حيث يسهل أعضاؤها عقد (ورش) لتأطير القرارات، وتنسيق جمع البيانات لتحليلها، وتصميم النماذج الاقتصادية والتحليلية وصقلها، ومساعدة مديري المشاريع وصانعي القرار على تفسير التحليلات، والتنويه عندما قد يؤدي مزيد من المعلومات والتحليل إلى تحسين القرار، وتقييم لجودة القرار، وتدريب صانعي القرار. لقد دربت المجموعة أكثر من 2,500 من صانعي القرارات في (ورش) تدوم ليومين، وأصدرت شهادات لقراءة 10,000 من خلال برنامج تدريب باستخدام الإنترنت. إن المشروعات الرأسمالية جميعها في شيفرون

(وهي شائعة في شركات النفط الكبرى) تتمتع بميزة التحليل المنظم للقرارات.

إن المؤسسة التي تتبنى هذه الخطوات الأربع يجب أن تجري تقييمًا لجودة القرارات على أرض الواقع، ويجب أن يغطي التقييم ليس فقط نتائج الشركات الفعلية - التي قد تنطوي على أمور السياسة وحسن الطالع - ولكن أيضًا عملية صنع القرار، وأي معلومات اعتمد عليها المدير. تقوم شيفرون بصورة منتظمة بمراجعات للماضي تطال القرارات الرئيسية، وتجري تقييمًا ليس فقط للنتائج، ولكن للكيفية التي كان يمكن بها للقرار أن يوظف عملية أفضل، أو يعالج عدم اليقين بصورة أفضل.

دعونا ننظر إلى الكيفية التي حسنت من خلالها شركتان صناعة قراراتهما.

قرارات أفضل بمنتج جديد في مؤسسة خدمة الاختبارات التعليمية

تطور مؤسسة خدمة الاختبارات التعليمية (اي.تي.أس.) الاختبارات المعترف بها على نطاق واسع مثل سات، جي.آر.اي.، توفيل وآيه.بي. في عام 2007م، وتديرها، وقد توصل الرئيس التنفيذي للمؤسسة كيرت لاندجراف إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة بحاجة إلى تسريع القرارات المتعلقة بشأن منتجات وخدمات جديدة، وتحسينها، إذا ما أرادت الشركة أن تستمر في المنافسة بصورة فاعلة، وكانت

المؤسسة قد استخدمت في الماضي عملية (قبول بوابات المراحل) للمنتجات الجديدة، غير أن الهيكل المصنوفي للمؤسسة ومسؤوليات صناعة القرار المتبعثرة جعلت من الخطوة أمرًا غير ذي جدوى.

طلب لانجارد من نائب رئيس المؤسسة للحلول الإستراتيجية للقوة العاملة، تي.جيه. اليوت، ومن مساعده نائب الرئيس لنقل التكنولوجيا، ماريسا فارنوم، قيادة فريق لتفحص عملية صناعة القرار، فوجد الفريق مشكلات رئيسة عدة، وهي: أولاً؛ كان صانعو القرار في كثير من الأحيان يفتقرون إلى المعلومات حول الملكية الفكرية، والشركاء، والوقت الذي تستغرقه العملية، والأسواق المحتملة لتصريف المنتجات الجديدة. ثانياً؛ لم يكن واضحاً من يضطلع بأي مهمة في أثناء عملية صنع القرار. ثالثاً؛ هيكل العملية كان غامضاً.

استنبط اليوت وفارنوم عملية جديدة يقصد بها التوصل إلى قرارات مبنية على الدلائل، وكانت العملية تنطوي على تأسيس هيئة مركزية تداولية لاتخاذ القرارات بشأن المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى أنها طورت أنماطاً تتطلب مقاييس جديدة ومعلومات بشأن كل اقتراح، وأوجدت معايير لكل ما يمثل دلائل قوية على أن المنتج يتلاءم مع إستراتيجية مؤسسة خدمات الاختبارات التعليمية والطلب المرجح في السوق، وقد مر على تشغيل العملية قرابة 20 شهراً، وتعدُّ على نطاق واسع تحسناً رئيساً، ومن الواضح أنها انطوت على قرارات سيئة أقل تتعلق بطرح المنتج، غير أن الهيئة التداولية أدركت أنه يجب الاعتناء بالمقترحات في مرحلة مبكرة من أجل الحصول على مزيد

من المنتجات الجيدة، وقد وسعت نطاق عملها مؤخرًا ليشمل تحديد أولويات الفرص الخاصة جميعها بتكييف المنتجات وتقييمها، وطرح منتجات جديدة.

قرارات تسعير أفضل في ستانلي ويركس

كانت ستانلي ويركس، وهي شركة صانعة لأدوات ومنتجات أخرى تستخدم في البناء والصناعة والأمن، تدير مركز التسعير الإبداعي منذ عام 2003م، تحت شعار نظام ستانلي للتجهيز الذي يمثل مبادرة واسعة النطاق للتحسين المستمر في العمليات، وحددت ستانلي مجالات عدة لصناعة القرارات تمثل عاملاً حاسماً في نجاحها، بما في ذلك التسعير، والمبيعات، والتخطيط التشغيلي، وعمليات التجهيز، والتخلص من الفضلات، ونظرًا إلى أنها جميعًا تتطوي على مكون معلوماتي قوي، فقد استُحدث مركز إبداع لكل منها. كان مركز التسعير يوفر لوحات الأعمال في ستانلي المعرفة العميقة بالتسعير، والبيانات، وأدوات التحليل، وإقامة العلاقات مع خبراء التسعير في شركات الاستشارات والبرمجيات، وكان المركز يُديره مدير ومستشارون داخليون تابعون لوحات الأعمال بالإضافة إلى مختصين في تكنولوجيا المعلومات واستخراج البيانات.

كان المركز يتدخل تدخلات متنوعة لمعرفة الكيفية التي تقوم بها وحدات الأعمال للتوصل إلى قرارات التسعير وتنفيذها، وبمرور الوقت تمكن المركز من تطوير نماذج تسعير متعددة، وهو الآن يركز على مقاربات للتوصل إلى الأسعار المثالية، بالإضافة إلى أنه أوصى بإسناد

مسؤوليات تسعيرية إلى مدبري وحدات الأعمال، ويعقد المركز لقاءات حول (هامش الربح الإجمالي) مع وحدات الأعمال لتقاسم النجاحات ومراجعة الإخفاقات. (يشارك الرئيس التنفيذي لستانلي، جون لندجرين، ورئيس العمليات، جيم لوري، في الاجتماعات في كثير من الأحيان)، وأضيفت نتائج التسعير إلى تقييمات الموظفين ومراجعات التعويضات، وكان أحد الموردين الخارجيين يشارك في جمع أسعار المنافسين وتحليلها، وساعد المركز في أتمتة صناعة القرارات، مثل العملية التي يسمح بوساطتها بإقامة المناسبات الترويجية. يستخدم المركز (تحليل المساحة البيضاء) لتحليل البيانات الخاصة بمبيعات العملاء بحثًا عن فرص مبيعات إضافية أو هامش إضافي، بالإضافة إلى أنه يدرّب وحدات الأعمال على استخدام الأساليب التسعيرية، ويسهم في إطلاق المشاريع، ويسهم في التدريب والتوجيه، وينشر الابتكارات، وأفضل الممارسات في العملية التسعيرية.

إن نتائج عمل المركز تتحدث عن نفسها؛ فقد ارتفع هامش الربح الإجمالي من 33.9% إلى أكثر من 40% في ست سنوات، بالإضافة إلى أن التغييرات قد حققت زيادة في القيمة في الشركة تتجاوز 200 مليون دولار. يقول بيرت ديفيس، رئيس أنظمة التحول التجاري والمعلومات، في شركة ستانلي: «حاولنا تحسين قرارات التسعير باستخدام البيانات وأدوات التحليل وحدها، غير أن الأمر لم يحقق نجاحًا، لقد بدأنا فقط عند تأسيس المركز رؤية تحسين في القرارات التسعيرية».

<p>اللوحة الجديدة لصناعة القرار لقد طُوِّرت مؤخرًا المعارف القديمة لصناعة القرار بفضل التحسينات التي وفرتها التكنولوجيا والبحوث الحديثة، غير أنه لكل مقاربة فوائدها وسيئاتها.</p>				
علم الأعصاب	الأتمتة	تحليل البيانات	عملية المجموعات الصغيرة	
التعلم من البحث الدماغي	استخدام قواعد القرار والخوارزميات لأتمتة عملية القرار	استخدام البيانات والتحليل النوعي لدعم صناعة القرار	صناعة قرارات فاعلة بعدد من الأشخاص فقط	
ما يثير عملية القرار		التوافق على القرارات قبل الأوان غير مرجح يمكن إسناد مسؤوليات واضحة يمكن البحث في خيارات متعددة		النوائد
صانعو القرار يعلمون متى يستخدمون العقل العاطفي يدرب العقل المنطقي ليعمل بفاعلية أكثر احتمال المغالاة في قيمة صناعة القرارات الفردية	السرعة والدقة معايير القرارات واضحة	احتمال أكبر بأن تكون القرارات صحيحة الأسلوب العلمي يضيف دقة	قواعد الحوار يجب أن تكون منطقية وليست عاطفية يجب على كل واحد أن يتضمن إلى القرار بعد النقاش	رسائل تحذيرية
لا يزال هناك تقصير في فهم العقل	من الصعب تطويرها معايير القرارات قد تتغير	جمع ما يكفي من البيانات قد يكون أمرًا صعبًا ومضيق للوقت تصحيح الافتراضات أمر مهم		

يتبع

	حكمة الجماهير	الحسد	الاقتصاد السلوكي	
	استخدام الاستطلاعات أو الأسواق لتمكين المجموعات الكبيرة من اتخاذ	الاعتماد على جلد الشخص وخبرته في اتخاذ القرارات	تضمين البحوث حول السلوك والتفكير الاقتصادي في القرارات	الفوائد
صناعة القرارات والمداخلات				
	التريبيون من التفضية في وضع جيد لمعرفة الحقيقة يمكن للقرارات المبنية على الجماهير أن تكون دقيقة جداً	سهولة ولا تحتاج إلى بيانات يمكن لمادون الوعي أن يكون فاعلاً في تقييم الخيارات	تلقى الضوء على التحيزات ومناطق اللاعقلانية بالإمكان دفع القرارات في اتجاه معين	رسائل تحذيرية
	أعضاء الجمهور يجب ألا يؤثروا في بعضهم	في العادة مقاربات القرارات الأقل دقة	نتائج البحث في المجال لا تزال هزيلة	
	من الصعب الحفاظ على المشاركة المستمرة	من السهل أن يتأثر صانعو القرار بالسياق	يمكن استخدام السياق والنص للتلاعب بالقرارات	

تعدد المنظورات يؤدي إلى نتائج أفضل

تحليل البيانات وأتمتة القرارات هما من أقوى الأدوات لتحسين صناعة القرار. يستخدم عدد متزايد من الشركات الأسلوب الأول إستراتيجياً وتكتيكياً، وذلك ببناء إستراتيجيات تنافسية حول مقدراتها التحليلية واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليل. (راجع مقالتي (التنافس في التحليل) هارفارد بيزنس ريفيو، يناير 2006م). إن تحليلات البيانات تتمتع بفاعلية أكثر خاصة عندما تُستوعب في أنظمة مؤتمتة، والتي باستطاعتها أن تتخذ العديد من القرارات بصورة فعلية في الوقت الحقيقي. (عدد قليل من سياسات الرهن العقاري والتأمين في الولايات المتحدة تُنفَّذ من غير أتمتة القرارات).

غير أنه إذا انحرفت أي واحدة من هذه المقاربات عن مسارها، فإنها قد تحدث ضرراً بالغاً بأعمالك، فإذا كنت تتخذ قرارات سيئة في ميدان سياسات الإقراض أو التأمين من خلال نظام مؤتمت -على سبيل المثال- فإنك قد تفقد نقوداً في سيل جارف؛ فعليك فقط سؤال أولئك المصرفيين الذين أصدروا ذلك العدد الكبير من القروض المتدنية الجودة التي تمنح لجهات منخفضة الملاءة المالية، وتبعاً لذلك، فإنه لأمر حاسم أن تُوازن وتُعزز أدوات القرار هذه بالحدس والرأي البشريين، يجب على المؤسسات ما يأتي:

تحذير المديرين من الاستعانة في أعمالهم بنماذج تحليلية لا يفهمونها، وهذا يعني، بطبيعة الحال، بأنه على المديرين إذا أرادوا أن يكونوا فاعلين، أن يكونوا على دراية وبصورة متزايدة بالقواعد

الحسابية التي يقوم عليها تحليل البيانات. وبالإضافة إلى أنه أبلغ الاقتصادي في جامعة ييل روبرت شيلر دورية ماكنزي في أبريل 2009م بأنه: «يتعين عليك أن تكون شخصاً نوعياً إذا كنت تدير شركة؛ إذ إن التفصيلات النوعية مهمة في حقيقة الأمر».

جعل الافتراضات واضحة، فلكل نموذج توجد افتراضات خاصة به، مثل «أسعار البيوت ستستمر في الارتفاع في المستقبل المنظور» أو «مستويات القروض التي من غير المتوقع تحصيلها ستكون مشابهة للسنوات العشر الماضية». (كلا الافتراضين، بطبيعة الحال، طُعِنَ به مؤخراً). إن معرفة الافتراضات تجعل من الممكن توقع الوقت الذي لم تعد فيه النماذج مرشداً للقرارات الفاعلة.

ممارسة (إدارة النماذج) الذي يمكن من متابعة النماذج التي تستخدم داخل المؤسسة، ومراقبة مدى نجاحها في تحليل متغيرات مختارة وتوقعها. مؤسسة كابيتال ون التي كانت من أوائل من تبني إدارة النماذج، كان لديها العديد من النماذج التحليلية من أجل تعزيز التسويق والعمليات.

الاستعانة بالدعم البشري؛ تستخدم الأنظمة المؤتمتة في كثير من الأحيان للإحلال محل صانعي القرار من البشر، لكنك تخسر هؤلاء الناس؛ ما يجعلك في خطر. إن الأمر يستلزم وجود خبير بشري لمراجعة معايير القرارات مع مرور الوقت أو لمعرفة متى تصبح الخوارزمية المؤتمتة لا تعمل بصورة جيدة.

بالإضافة إلى أنه من المهم أن تعرف متى تصبح مقارنة معينة لصناعة القرارات غير قابلة للتطبيق؛ فعلى سبيل المثال، لا يناسب تحليل البيانات أوضاعًا تكون فيها مضطرًا لاتخاذ قرارات سريعة، بالإضافة إلى أن معظم النماذج النوعية – وحتى التنبؤية منها – تعتمد على بيانات سابقة، ولذلك فإذا كانت خبرتك الجيدة أو حدسك يخبرك أن الماضي لم يعد يشكل مرشدًا للحاضر والمستقبل، فيتعيّن عليك أن تستخدم أدوات قرارات أخرى، أو على الأقل أن تحصل على بيانات وتحليلات جديدة. (لإلقاء نظرة سريعة على نقاط قوة مختلف المقاربات ونقاط ضعفها، انظر العرض المعنون (باللوحه الجديدة لصناعة القرار).

القرارات، مثل أي نشاط تجاري آخر، لن تصبح أفضل من غير مراجعة منظمة؛ فإذا لم تكن تعرف أي قراراتك هي الأهم، فلن تكون قادرًا على أن ترتب التحسينات حسب الأولوية، وإذا لم تكن تعرف الطريقة التي تتخذ بها القرارات في شركتك، فلن تستطيع إحداث تغيير في طريقة صنعها، وإذا لم تُقيّم نتائج تغييراتك، فمن غير المرجح أن تحقق قرارات أفضل منها. إن البداية تكمن ببساطة في إعطاء القرارات الاهتمام الذي تستحقه، ومن غير ذلك، فإن أي نجاح تحقّقه مؤسستك في مجال صناعة القرار سيكون في الغالب ضربًا من حسن الطالع.

نشرت لأول مرة في نوفمبر 2009م.