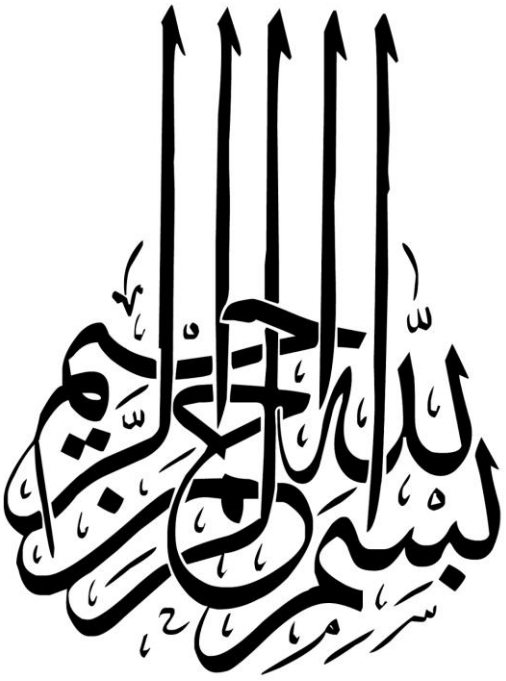
قرار بلاندم

الطرق العلمية لاتخاذ القرارات

أحمد محفوظ باحصين
bahoseen@gmail.com

WWW.HDRME.COM


بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

الموضـــــــــوع	الصفـحة
مقدمة	5
كيف تتخذ قرارا معقدا بلاندم	4
ماهو اتخاذ القرار	6
متى احتاج لاستخدام أساليب اتخاذ القرار	7
مسار اتخاذ القرار	7
أولا: تحديد هدف القرار	8
ثانيا: جمع المعلومات	9
ثالثا: البحث عن بدائل للحل وتكثيرها	10
كيف يمكنني تكثير البدائل؟	11
مالايعرفه الكثيرون عن فن الاستشارة	12
من تستشير؟	13
مصفوفة السلامة والقبول في الاستشارة	14
كيف تحقق هدفك كمستشير؟	15
كيف تختار بين البدائل لاتخاذ القرار؟	16
مصفوفة اختيار طريقة التعامل مع البدائل	17
1. طريقة حذف السيئ	18
2. طريقة MiniMax	18
3. طريقة MaxiMax	19
4. طريقة المصفوفة The matrix	19
كيف تتخذ قرارك بين خيارات غامضة	22

الموضـــــــــوع	الصفـحة
نظرية بيس Bayes theorem	23
الاحتمالات	23
مصفوفة الاحتمالات	25
الاحتمالات المتداخلة	26
تعرف على سر القرار الناجح	28
الاستخارة	29
قاعدة 4W1H لتنفيذ القرارات	30
لماذا تفشل القرارات؟	31
الخاتمة	32

مقدمة:

اتخاذ القرار احدى أهم المهارات الحياتية الهامة لكل إنسان، فحياتنا كلها قرارات، والانسان العادي يتخذ في يومه آلاف القرارات؛ بطريقة تلقائية فالاستيقاظ من النوم قرار؛ والذهاب لصلاة الفجر بالمسجد قرار ؛والذهاب للعمل قرار ..الخ.

غير أن الإنسان يتوقف عند بعض القرارات التي يشعر بأهميتها وتأثيرها على مستقبله، أو على من يحيط به. فيقلّب المواقف وردود الأفعال والخيارات، وكثير منا يفعل ذلك بلا منهجية لذا فقد يأخذ منا القرار وقتا أطول مما يستحق، ولا يعني استغراقنا في التفكير في اختيار القرار المناسب أننا اهدينا بالفعل للقرار الصحيح، فهناك قرارات أخذت من أصحابها أياما ولربما شهرا وأكثر ومع ذلك تكون الحصيلة قرارا خاطئا بكينا ندما لاتخاذه. والسبب ببساطة أننا لم نتعلم طرق اتخاذ القرار بطريقة علمية سليمة .

لهذا يأتي هذا الكتيب ليبسّط لك هذه المهارة، بعيدا عن الطرق الإحصائية التي تمتلئ بها كتب اتخاذ القرار الإداري، مع الأمثلة التي تقرب لك المعنى والمفهوم.

أصل هذا الكتيب هي سلسلة مقالات نشرتها على مدونتي (مدونة حضرمي) وهي جزء من بحث مطول قمت به في عدد المصادر العربية و الأجنبية. رأيت أن أجمعها وأنشرها في هذا الكتيب لتعم الفائدة.

لا تنس زيارة المدونة فهناك الكثير من المقالات الهادفة التي أتوقع أن تحوز اهتمامك.

والله الموفق

أحمد محفوظ باحصين

2020/02/20م

» كيف تتخذ قرارا معقدا بلا ندم؟

يعد اتخاذ القرار من المهارات الأساسية لأي إنسان وتزداد أهميتها كلما زادت مسؤولياته وارتفعت مكانته الوظيفية والاجتماعية.

وفي حقيقة الأمر يمارس الإنسان العادي يوميا مئات الآلاف من القرارات ، بدءا من قرار الاستيقاظ و قرار الذهاب لصلاة الفجر بل وحتى اختيار الملابس ووقت الفطور ..الخ. كلها قرارات نمارسها بشكل يومي وعفوي وأصبحت جزءا من حياتنا.

هذا النوع من القرارات سهل و متيسر، و ليس مجالنا للحديث في هذا المقال العلمي إنما سنمدكم بأقوى الوسائل لاتخاذ القرار المعقد الذي تتداخل فيه عوامل ومؤثرات كثيرة. تريد أن تعرف كيف تتخذ قرارا معقدا بلا ندم؟ إذن جهز كوبا من الشاي أو القهوة أو مشروبك المفضل ؛ ولننطلق يا صديقي

ما هو اتخاذ القرار؟

القرار هو عملية الاختيار بين البدائل لإيجاد حل أو تحقيق هدف.

متى أحتاج لاستخدام أساليب اتخاذ القرار؟

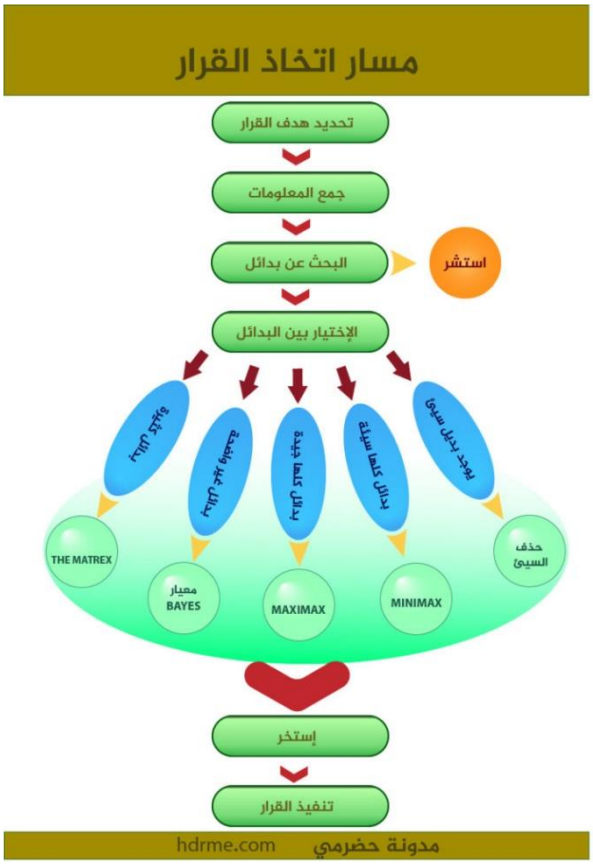
القرارات الروتينية غالبا لاتحتاج مهارات عالية؛ إنما القرارات التي تستحق العمل عليها بجد هي فيها الآتي:

- عدم وضوح كافة الحقائق المتعلقة بالقرار.
- التعقيد وتداخل العوامل المؤثرة في القرار.
- المخاطر العالية المترتبة على اتخاذ القرار واتساع دائرة تأثيره أفقيا وعموديا.
- غموض البدائل وعدم وضوح نتائجها.
- القرارات التي يصعب التنبؤ بردود الأفعال حولها.

إذا كانت لديك مشكلة تضم بعضا من هذه الصفات أو أحدها فأنت تحتاج لتقنيات اتخاذ القرار وهذا الكتيب يعنيك.

مسار اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بمسار منطقي يمكن تحديده في المحطات الآتية:



1. تحديد هدف القرار وأبعاده.
2. جمع المعلومات.
3. البحث عن بدائل للقرار وتكثيرها.
4. الاستشارة.
5. الاختيار بين البدائل وطرق الاختيار.
6. الاستخارة.
7. تنفيذ القرار.

وستكون هذه الخطوات هي محاور هذه السلسلة من المقالات عن اتخاذ القرار وفق المخطط أعلاه.

أولا : تحديد هدف القرار:

رغم أهمية هذه الخطوة إلا أنه كثيرا ما يتم تجاوزها ؛ وتصبح الخطورة أكبر إذا كان القرار المطلوب هو قرار جماعي، إذ يضع كل فرد في المجموعة هدفا ذهنيا يختلف عن الآخر ويفكر على أساسه.!

حدد هدفك من القرار وحاول أن تحدد النتيجة النهائية المستهدفة وليست الحصيلة الأولية للقرار. لنضرب مثلا الطالب الذي يريد اتخاذ قرار باختيار تخصص ما في كلية وجامعة محددة من عدة خيارات؛ كيف يمكن ان يحدد هدف قراره؟.

ما رأيك لو قال هدفي أن أختار الكلية المناسبة لي؟، او قال هدفي أن أختار التخصص الجامعي المناسب؟،هل ترى هذه الصياغة لهدف القرار مناسبة ؟.

أو ما رأيك لو قال:

هدفي أن أتخرج طبيبا عاما من جامعة توفر لي الامتيازات الآتية:

8. شهادة قوية ومعتمدة.
9. تكاليف ميسرة ومقدور عليها.
10. طاقم تدريس عالي المهارة والخبرة.
11. معامل ومختبرات حديثة.
12. ....الخ

ألا ترى معي أن الصياغة الأخيرة أفضل لأنها حددت الهدف بأبعاده ومعاييره؟، وتضمنت المخرج من القرار أيضا.

لذا يجب أن تحدد ماذا تريد كنتيجة نهائية لقرارك ،لأن الهدف غير الواضح ينتج قرارات سيئة. وللوصول للنتيجة النهائية لقرارك اتبع أسلوب مخطط شجرة النتائج المبنى على شجرة المشكلات.(شاهد الفيديو على الرابط نبذة سريعة عن شجرة المشكلات) ثم استعمل بحث قوقل لتحصل على المزيد من النماذج.

ثانيا: جمع المعلومات:

المعلومات الحديثة والموثوقة شيء أساسي قبل اتخاذ القرار، فمن يمتلك المعلومة يمتلك الكثير من مقومات النجاح في اتخاذ القرار . في البدء يجب أن تحدد أسئلة افتراضية للمعلومات التي ستبحث عنها وترى أنها هامة لقرارك.

فإذا كنت ستفتتح بقالة في أحد الأحياء الجديدة : ستسأل أسئلة من قبيل:

- ما المستوى الاقتصادي والمعيشي للناس الذين يسكنون الحي؟
- كم عدد السكان حاليا وكم نسبة الزيادة سنويا.
- ما الاحتياجات المعتادة للمتوسط العام من السكان في الحي.....الخ.

والجميل أن المعلومات تجر بعضها بعضا، فأثناء بحثك عن المعلومات المطلوب ستعرض عليك معلومات ذات ارتباط في غاية الأهمية لم تضعها في حسبانك فاستمسك بها.

وهنا توضيحات هامة ينبغي الأخذ بها عند جمع المعلومات:

1. حدد سقف زمني للمعلومات وجمعها يتوافق مع الفترة المتاحة لك لاتخاذ القرار ولا تدعها تأخذ وقتا أطول مما ينبغي.
2. عند عثورك على معلومة فيها انذار او خطر قادر قرر التعجيل بالقرار.
3. اجمع المعلومات من مصادر موثوقة مثل الاحصائيات الرسمية والمجلات العلمية والأشخاص المتخصصين في المجال والممارسين له.
4. عند تعارض المعلومات خذ الأوثق الأحدث.
5. اتخاذ القرار بناء على معلومات قليلة يؤدي لقرار خاطئ.
6. المعلومات لها تكلفة منظورة وغير منظورة ؛احرص ألا تتجاوز التكلفة بنوعيها قيمة العائد على اتخاذ القرار.
7. من أهم المعلومات التي يجب أن تجمعها المعلومات عن المنافسين وأصحاب التجارب السابقة والنتائج التي يحققونها.
8. احرص أن تجمع معلومات استشرافية للمستقبل تتعلق بقرارك على نحو ما هي المهن المطلوبة لسوق العمل المحلي والعالمي مستقبلا؟.

ثالثا: البحث عن بدائل للحل وتكثيرها:

من الأهمية بمكان أن لا تحصر نفسك في خيارات محدودة، ابحث عن اكبر عدد ممكن من البدائل والخيارات، وهنا يجب الانتباه إلى الآتي:

1. حصر البدائل المتاحة بدقة.
2. إذا لايوجد سوى بديلين أحدهما جيد والآخر سيئ تعتبر عملية اتخاذ القرار محسومة.
3. الشروط عدو البدائل كلما كثرت الشروط تقل البدائل والعكس صحيح.

4. كثرة البدائل تؤدي لقرارات جيدة.
5. احذر من اختيار أول بديل دون بحث البدائل الأخرى المتاحة.

شاهد مقال قرار المجموعات الكبيرة والصغيرة..أيهما أقرب للصواب؟

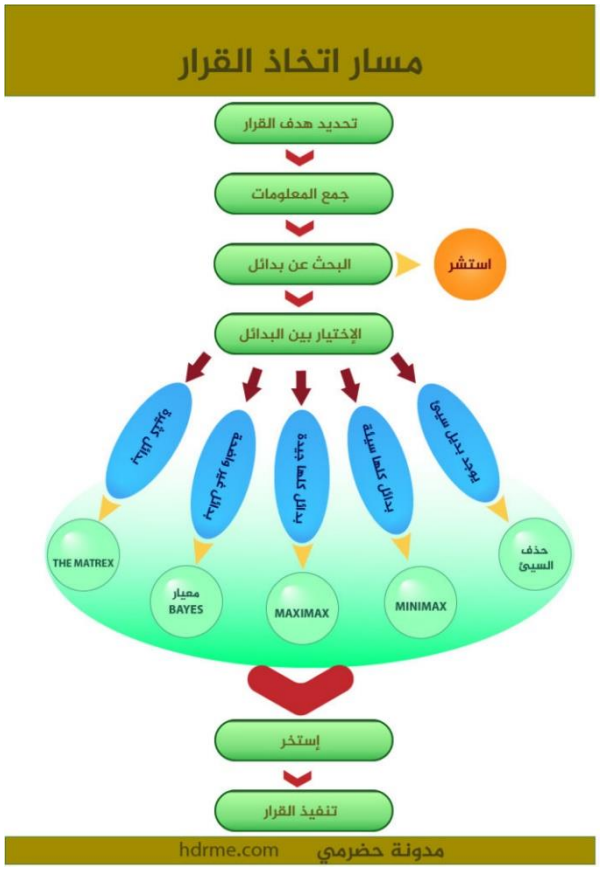
كيف يمكنني تكثير البدائل؟

يمكن الحصول على المزيد من البدائل من المصادر الآتية:

1. التجارب السابقة وأعمال المنافسين في نفس موضوع القرار.
2. جلسات الإبداع وتطبيق احدى طرقه مثل العصف الذهني وعكس العصف الذهني و SCAMPER و The Futures Wheel وغيرها من الطرق اختر ما يناسبك.
3. القراءة مصدر أساسي لبدائل القرارات.
4. السفر والتجوال والاطلاع على التجارب المشابهة في أماكن ودول أخرى.
5. تصفح الإنترنت واستعراض الأفكار الملهمة.

ما لا يعرفه الكثيرون عن فن الاستشارة.

"الاستشارة هي فن استخدام العقول " وهي من أساليب الحصول على بدائل جيدة لاتخاذ القرار فبدلا من أن تفكر بعقلك لوحده تستعمل عدة عقول . وقد قيل "ما خاب من استشار، وما ندم من استخار"، ولوكان أحدٌ مستغنيا عن الاستشارة لاستغنى رسول الله صلى الله عليه وسلم عنها فهو أكمل البشر عقلا وفهما ومؤيد بالوحي من رب العالمين.



لماذا تتردد في الاستشارة؟

يتردد كثير من الناس في الاستشارة لعدة أسباب لعل أهمها:

1. الخوف من أن يبدو ضعيف الكفاءة، رغم أن الدراسات اثبت عكس ذلك بمعنى أن الأشخاص

الأكثر استشارة هم أصحاب الكفاءة العالية.

2. الخوف من سرقة الأفكار، وهنا يجب ان تكون بدأت بخطوات عملية في تنفيذ فكرتك أو تسجيل حقوق الملكية، أو استشر من تثق بأنه لن يفعلها!..

3. وجود خصوصية شديدة في موضوع الاستشارة، إذ يمكن تقديم السؤال بأنه من طرف آخر وأنك وسيط او تقديم بصيغة حالة افتراضية (بم تنصح شخصا احتار بين فعل كذا وكذا..).

وفي سنن أبي داؤود والترمذي من حديث أبي هريرة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (المُستشارُ مُؤتمنٌ) فيتحتم على المُستشار القيام بحق أمانة الاستشارة من كتم السر وحفظ الخصوصيات وبذل الوسع في تقديمها وإلا فليعتذر.

لكن من تستشير؟

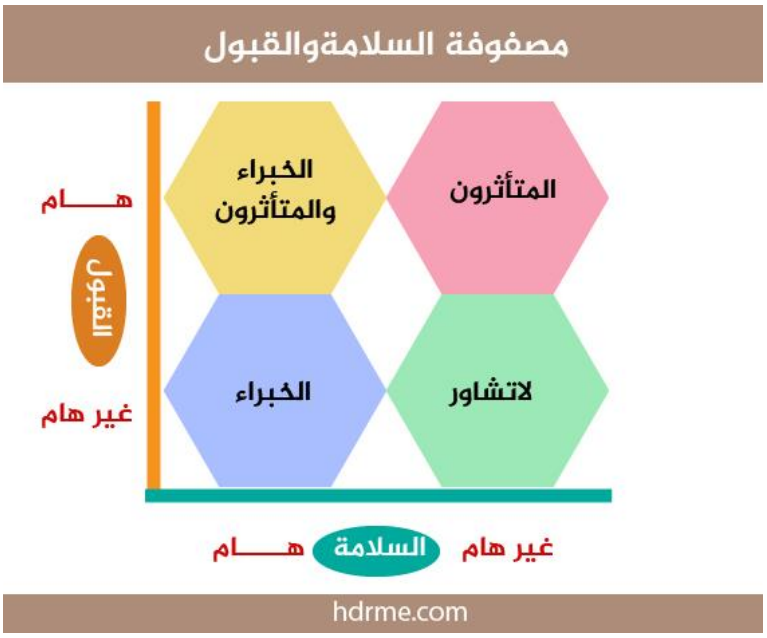
اختيارك للمستشار بطريقة صحيحة يحميك من التشويش في اتخاذ القرار ؛ويمدك بقوة أكبر لانتقاء البديل الأنسب وتنفيذه. و هاك معيارين أساسيين للإجابة على السؤال أعلاه هما:

1. **معيار السلامة:** ويقصد به استشارة ذوي التخصص والخبرة في المجال موضوع القرار بما يضمن لك سلامة قرارك من الناحية العلمية والفنية مثل استشارة الطبيب في الجوانب الطبية واستشارة أخصائي اجتماعي في الشؤون الاجتماعية والشيوخ في أحكام الشرع وهكذا، ويدخل فيه استشارة أهل الخبرة والممارسة.

2. **معيار القبول:** ويقصد به استشارة المتأثرين بشكل مباشر بالقرار الذي ستتخذه، فعند اتخاذ قرار بشراء أثاث للبيت يجب استشارة الزوجة بالتأكيد، عند شراء أثاث مكتبي لمكتب مديرك يجب استشارته في ذلك لأن له حق رفض اختياراتك فتقع في الحرج.

مصفوفة السلامة والقبول في الاستشارة

وقد نقل د. طارق السويدان مصفوفة جميلة لضبط الاستشارة وفق معيار السلامة والقبول لمعرفة هل تستشير أم لا ومن تستشير:



ولتوضيح المصفوفة:

1. عندما تكون السلامة هامة (لأن الموضوع يتطلب معلومات فنية أو خبرة سابقة) والقبول هام (لأن المتأثرين يملكون حق الرفض أو تتأثر مصالحهم بشكل مباشر من القرار) هنا استشر الخبراء والمتأثرين معا.
2. عندما تكون السلامة هامة لكن القبول غير هام (كون المتأثرين تبعا لقرارك ولن يؤثر القرار عليهم بشكل مباشر) حينئذ استشر الخبراء فقط.
3. عندما يكون القبول هاما (لنفوذ المتأثر بالقرار أو تأثره بشكل مباشر به) و السلامة غير هامة (بمعنى أن الأمر ليس له أبعاد فنية أو علمية دقيقة) استشر المتأثرين فقط.

4. عندما يكون القبول غير هام وكذلك السلامة غير هامة لاتستشر أحدا.
5. كلما كان المتأثرون مهمين وأصحاب نفوذ ومكانة عليا لا تتجاهل استشارتهم.
6. اذا تعارضت آراء المتأثرين الجأ لمن هو أعلى منهم.
7. إذا كان عدد المتأثرين بالقرار كبيرا لاتستشيرهم إذ أنه من الصعوبة أن ترضيهم جميعا ، إلا إذا كان للتصويت على خيارات محددة سلفا.

كيف تحقق هدفك كمستشير؟

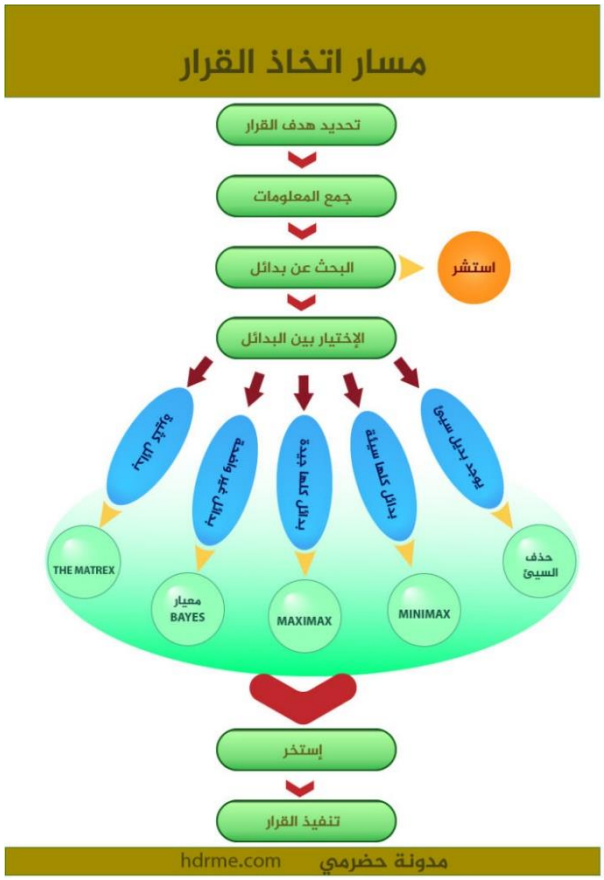
من الأهمية بمكان أيضا أن نؤكد على مهارتين أساسيتين للمستشير حتى يحقق هدفه من الاستشارة:

1. مهارة الإنصات.
2. مهارة طرح الأسئلة.

والاستشارة لا تعني أن تسلم دفة قرارك ومسؤوليته للمستشار؛ وإنما تبقى أنت المسؤول الأول والأخير عن قراراتك واختياراتك.

كيف تختار بين البدائل لاتخاذ القرار؟

تعتبر خطوة الاختيار بين البدائل الخطوة الأهم بعد خطوة تحديد البدائل. لأن اختيار البديل الجيد يعني نجاح القرار وحل المشكلة والعكس بالنسبة لاختيار البديل السيئ. لهذا يجب ألا نترك هذه الخطوة للأهواء والأمزجة ولنضبطها بقواعد علمية سليمة تضمن لنا أكبر حد من فرص نجاح القرار.



طرق الاختيار بين بدائل القرار

في علم الإدارة هناك الكثير من النظريات المتعلقة بالمفاضلة بين البدائل، وبعضها كمي ويعتمد على المعادلات الرياضية؛ للمقارنة بين العائد على كل بديل، ولأنني التزمت في هذه المدونة بمبدأ التبسيط ؛ أرى أن

اركز على بعض هذه النظريات والأكثر ارتباطا بواقع الأفراد والمنظمات الصغيرة.

مصفوفة اختيار طريقة التعامل مع البدائل:

وحسب مخطط مسار اتخاذ القرار؛ يمكننا تصنيف (أهم) أنواع البدائل التي توصلنا لها من الخطوات السابقة؛ من خلال المصفوفة الآتية:

القرار	خيارات جيدة	خيارات وسط	خيارات سيئة	طريقة الاختيار
قرار ١	********	*	*	حذف السيئ
قرار ٢			*******	MiniMax
قرار ٣	*********			MaxiMax
قرار ٤	**********	******		The matrix
قرار ٥		*******		The Bayes Criterion

hdrme.com

مصفوفة اختيار طريقة التعامل مع البدائل

ملحوظة : حاولت في المصفوفة التركيز على الحالات الأكثر شيوعا

1. في القرار1 : توجد مجموعة بدائل لكن من بينها بديل او بدائل سيئة مباشرة نستخدم طريقة حذف السيئ، ثم نستخدم الطريقة الأنسب مع بقية البدائل.
2. في القرار2: توجد عدة بدائل كلها سيئة فالخسارة واقعة لامحالة لهذا نحاول تقليلها باستخدام طريقة.MiniMax .
3. في القرار3: توجد عدة خيارات كلها جيدة فالربح مؤكد ولكن حتى نحصل على أفضل ربح نستخدم طريقة.Maximax .
4. في القرار4: لدينا بدائل جيدة ومتوسطة كثيرة جدا وربما كثير من المعايير والشروط لذا نستخدم طريقة المصفوفة.The matrix .

5. في القرار 5: بدائل غير واضحة وفيها الكثير من الغموض نستخدم فيها طريقة الاحتمالات ومعيار بيس.(The Bayes Criterion).

وفيما يلي تفصل كل طريقة من الطرق المذكورة في المصفوفة:

1. طريقة حذف السيئ:

وهنا لاداعي للفلسفة ☺ .. احذف الخيارات السيئة إذا تأكد لك أنها سيئة فورا. وستبقى لديك بدائل أخرى، طبق عليها ما يناسبها من طرق الاختيار.

2. طريقة: MiniMax :

وتستخدم عندما تكون كل البدائل سيئة. و (MiniMax) يعني باختصار تقليل اكبر الخسائر. ذلك لأن كل الخيارات الموجودة أمامك سيئة ، فالخسارة أو المشكلة واقعة لامحالة، فلتفكر الآن في اختيار البديل الذي يقلل خسائرك من اتخاذ القرار الى أدنى مستوى ممكن.

ولنأخذ مثالا لدينا 3خيارات لمشاريع، ونريد ان نقرر ما الذي سنستمر فيه، سنضع احتمالات التكاليف لكل مشروع في جدول كالتالي:

المشاريع	احتمال تكلفة ١	احتمال تكلفة ٢	احتمال تكلفة ٣	أقل قيمة تكلفة
مشروع١	١٥٠	٤٠	٧٠	٤٠
مشروع٢	١١٠	٢٠٠	٥٥	٥٥
مشروع٣	٢٠	٩٥	١٤٠	٢٠

hdrme.com

طريقةMiniMax

بناء على الجدول أعلاه وبتطبيق طريقة MiniMax فإن المشروع3 هو المناسب لكوننا اخترنا الخروج بأقل الخسائر وتقليلها قدر الإمكان.

3. طريقة:MaxiMax

وهي عكس الطريقة السابقة، فصاحبها سعيد الحظ هبت عليه رياح الفرص من كل جانب، فهو محتار بين بدائل كلها جيدة. ويريد انتقاء البديل ذو العائد الأكثر. وتعني MaxiMax أكثر الأكثر، الأكثر ربحا الأكثر فوائد، الأدوم في الأثر، الذي يشمل أكبر قطاعات ممكنه ..الخ.

إذا فلنطبق هذه الطريقة على مثال المشاريع السابق مع تركيزنا هذه المرة على الأعلى ربحا ، بتحويل القيم إلى أرباح تكون النتيجة كما يلي:

المشاريع	احتمال ربح١	احتمال ربح٢	احتمال ربح٣	أكثر ربح
مشروع١	١٥٠	٤٠	٧٠	١٥٠
مشروع٢	١١٠	٢٠٠	٥٥	٢٠٠
مشروع٣	٢٠	٩٥	١٤٠	١٤٠

hdrme.com

Maximax

وبتطبيق MaxiMax على الجدول يكون الاختيار على المشروع2، لأنه يحقق الربح الأعلى.

إذا كنت مهتما بالتوسع في Maximax and Minimax شاهد هذا الفيديو انقر هنا

4. طريقة المصفوفة:The matrix

وتستخدم عند وجود الكثير من الخيارات والكثير من معايير وشروط الاختيار مما يجعل الاختيار بالطرق المعتادة صعبا أو يستغرق الكثير من الجهد والوقت، فبطريقة المصفوفة يمكنك تصميم جدول على ملف Excel وادراج البدائل فيه والمعايير المطلوبة

والـــــوزن النســـــبي لكـــــل معيـــــار.. وســـــوف أوضـــــح ذلـــــك بالتفصـــــيل

تتكون هذه المصفوفة من:

- خيارات القرار: وتضع فيها البدائل المتاحة لك.
- معايير الاختيار: وهي شروطك الأساسية أو التفضيلية في القرار.
- الوزن النسبي لكل معيار: وهي قيم رقمية تضعها أمام كل معيار وتزيد تلك القيمة بحسب أهمية ذلك المعيار والعكس صحيح.

ثم تضع قيمة من (10) لكل خيار في كل واحد من المعايير، فالرقم (10) يعني أن المعيار متوفر بشكل كامل في ذلك البديل أو الخيار، وتقل تلك الدرجة إلى (الصفر) إذا كان هذا المعيار غير متوفر إطلاقا في ذلك البديل / الخيار.

ولنضرب على ذلك مثلا : لديك وظيفة شاغرة لمدير مكتب المدير العام وتقدم لك المئات لشغل هذه الوظيفة اعتقد في هذه الحال من الصعوبة بمكان اتباع أي طرق تقليدية أخرى لاتخاذ القرار واستخدام طريقة المصفوفة The matrix يحل لك الأمر بطريقة معيارية علمية سليمة.

سنضع أسماء المتقدمين للوظيفة في الصف العلوي وهم (محمد ،عبد الله، سعيد ، أنور، أحمد، ماجد)، ونضع معايير وشروط شغل الوظيفة في العمود الأول لينتج لدينا جدول شبيه بالآتي:

مصفوفة اتخاذ قرار : اختيار موظف لادارة مكتب المدير العام

معايير الاختيار	الوزن النسبي للمعيار	محمد		عبدالله		سعيد		أنور		أحمد		ماجد	
		القيمة	النقاط	القيمة	النقاط	القيمة	النقاط	القيمة	النقاط	القيمة	النقاط	القيمة	النقاط
بكالريوس إدارة	30	5	150	1	30	1	30	10	300	4	120	2	60
خبرة عملية لاتقل عن سنتين	25	1	25	2	50	2	50	3	75	2	50	3	75
إجادة اللغة الإنجليزية	15	2	30	5	75	2	30	3	45	7	105	1	15
إجادة الحاسوب والانترنت	20	9	180	8	160	5	100	2	40	1	20	2	40
المظهر	5	4	20	10	50	8	40	8	40	3	15	4	20
مهارات الاتصال والتواصل	5	1	5	2	10	7	35	5	25	1	5	6	30
المجموع			410		375		285		525		315		240

الألوان في المجموع للتدرج من اللون الأخضر حتى الأحمر حيث الأخضر على قيمة والأحمر ادنى قيمة

لاتعدل الخلايا ذات اللون

يمكنك تعديل القيم في الخلايا ذات اللون

أعلى نقاط هي 525

شاهد مخطط الخلاصة في الورقة التالية

تم تنزيل هذا الملف من مدونة حضرمي hdrme.com

مصفوفة اتخاذ القرار

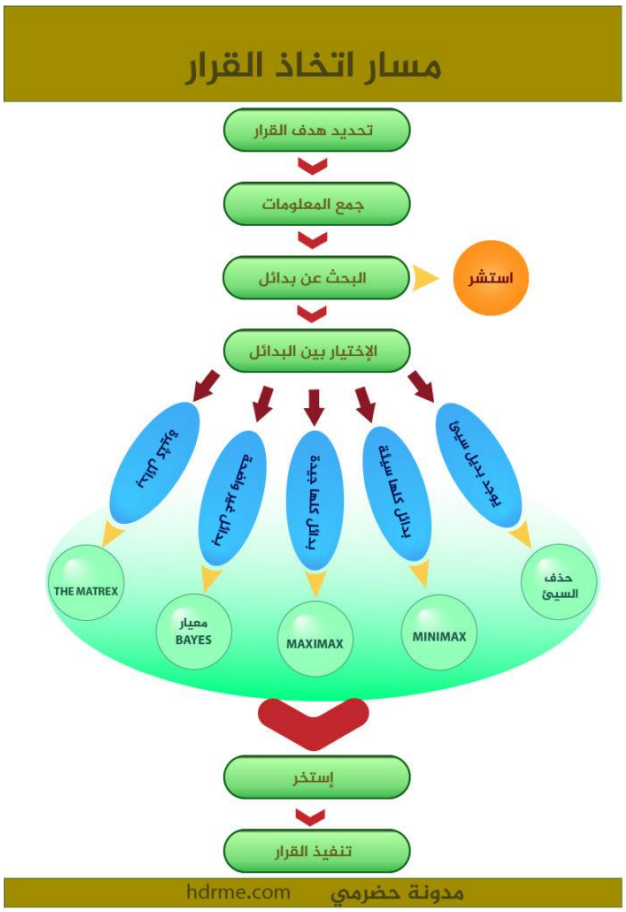
يمكنك تنزيل نسخة من المصفوفة ملف Excel لتبني عليه وتعدل فيه كيفما تشاء .

تنزيل من هنا

بعد إكمال تعبئة القيم يمكنك الاختيار بناء على من يحصل على اعلى قيمة في المجموع.

كيف تتخذ قرارك بين خيارات غامضة؟

الحال الغالب لأكثر المشكلات التي نواجهها في حياتنا هو الغموض، غموض في الخيارات؛ غموض في النتائج؛ غموض في تأثيرات القرار وأبعاده ..الخ. ونظرا لهذا الغموض والتعقيد فإن هذا النوع من القرارات هو الذي يصنع الفارق بين الناس ؛في النجاح والفشل؛ والربح والخسارة، فكيف تتخذ قرارك بين خيارات غامضة؟



للإجابة على ذلك سنوضح في هذا المقال إحدى طرق اتخاذ القرار في الأوضاع الغامضة والضبابية ، وبالتأكيد توجد طرق ونظريات وهي في مجملها تعتمد على معادلات رياضية ونظريات حسابية ، ولأننا اخترنا مبدأ التيسير في هذه المدونة؛ اخترنا تجاوز

هذه النظريات الى نظرية رياضية يمكن التعبير عنها لفظيا.

نظرية بيسBayes theorem

تلك النظرية هي نظرية بيس (Bayes theorem)، وهي تنسب لعالم الرياضيات توماس جوشوا بايز (1701م – 7 أبريل 1761م) كان عالما رياضيا وإحصائيا إنجليزيا، وفيلسوفا، وقد طورت هذه النظرية من قبل ريفيريند توماس باير، حيث نشرت بعد موته في عامي 1763 و 1958.

وفيما يلي معادلة النظرية:

لدينا $A_1, A_2, \ldots, A_n$ حوادث منفصلة عندئذ لأي حادث: $B \subset S$ مع $P(B) > 0$ والاحتمالات الشرطية المعطاة

$$P(B|A_1), P(B|A_2), \ldots, P(B|A_n)$$

$$P(A_j|B) = \frac{P(B|A_j)\,P(A_j)}{\sum_{i=1}^{n} P(B|A_i)\,P(A_i)} \quad \forall j = 1, \ldots, n$$

يفسر مفهوم بايز للاحصاء بأن $P(A_j|B)$ كاحتمالات تالية و $P(A_i)$ كاحتمالات أولية.

تقدم هذه النظرة التصورية للاحصاء للمعلومات السابقة في صيغة الاعتقاد الشخصي بدلا من تعريف الاحتمالات كحدود للتكرارات النسبية.

لاتخف عزيزي القارئ لن نتطرق لهذه النظرية من هذا الجانب الرياضي، ولكن سنعرضها بصورة لفظية مبسطة جدا، تعلمتها من بعض أساتذتنا المدربين.

الاحتمالات

وحتى نطبق هذه النظرية في اتخاذ القرار؛ سنوضح فكرة الاحتمالات بطريقة مبسطة. وسنبدأ من منطلق حسابي؛ حيث يتم حساب الاحتمالات والتعبير عنها بالأرقام من (0) الى (1). و(الصفر) يعبر عن عدم وقوع الاحتمال، بينما يعبر (1) عن تحقق وقع الاحتمال، وبالطبع تعبر (0.5) عن تساوي الاحتمالين.

ونظرا لعدم إلمام الكثيرين بطرق التعامل مع الكسور، سنعيد صياغتها أولا بصيغة نسبة احتمال من (100%) ، ونعبر عن النسبة بتعبير نصي في الجدول الآتي:

نسبة الحدوث	التعبير النصي للحالة
%80 -%99	شبه مؤكد
%60 -%79	محتمل
%40 -%59	ربما
%21 -%39	غير محتمل
%0 -%20	شبه مستحيل

وذلك يتطلب منك أن تقدر نسبة الحدوث بطريقة متجردة ؛ لتحصل على قرارات صحيحة.

وفي الجدول السابق نجد أن لدينا خياران يعتبران محسومان وهما:

1. شبه مؤكد وهنا لا تتردد في اختيار هذا الخيار.
2. شبه مستحيل وهنا بالتأكيد تجنب هذا الخيار.

وفي مقابل هذه الدرجات التي تقيس احتمال حدوث شيء ما ؛ نحتاج أن نعبر عن حجم النتائج المتوقعة من حدوث ذلك الحدث أو الخيار، وسنعبر عنها بثلاث درجات:

نسبة النتيجة	التعبير النصي عن قيمة النتيجة
60% فأكثر	نتيجة ممتازة
40% -59%	نتيجة وسط
39% فأقل	نتيجة قليلة

قد تختلف تقديرات النتيجة من حالة الى أخرى ،ففي بعض الحالات تعتبر 10% نسبة ممتازة؛ كما في حالات الربح من بعض المشاريع.

لكن إجمالا يمكننا اعتماد تعبيرات التقسيم الثلاثي أعلاه للتعبير عن نتيجة كل احتمال من احتمالات القرار.

مصفوفة الاحتمالات

ولتبسيط الأمر أعددت المصفوفة التالية بالاعتماد على نظرية بيس، ودون أن أدخلك – عزيزي القاري- في تفاصيل المعادلات الرياضية:

نعم امض	نعم امض	لا تمض	شبه مؤكد
نعم امض	نعم امض	لا تمض	محتمل
نعم امض	لا تمض	لا تمض	ربما
نعم امض	لا تمض	لا تمض	غير محتمل
لا تمض	لا تمض	لا تمض	شبه مستحيل
نتيجة ممتازة	نتيجة وسط	نتيجة قليلة	

وتوضيح الجدول أنه إذا كان لدينا خيار نسبة احتمال وقوعه -كما نريد- (ربما) مثلا ، والنتيجة المترتبة عليه ممتازة ،تكون النصيحة (نعم امض) في اتخاذ القرار بناء على ذلك الخيار.

لنضرب مثلا طالب لديه عدة خيارات للدراسة الجامعية، ومنها خيار منحة خارجية في تخصص الطلب عليه في سوق العمل كبير، ولكن احتمال حصول الطالب على تلك المنحة (غير محتمل أو ربما) ؛ هنا تكون النصيحة (نعم امض) لأن (النتيجة ممتازة) تستحق المخاطرة.

الاحتمالات المتداخلة

هذه الحالة البسيط لتطبيق قاعدة الاحتمالات لها تطبيقات أخرى أكثر تعقيدا ؛عندما ينطوي الاحتمال الواحد على عدة احتمالات مترابطة، يمكن الإشارة لها بتطبيق مثال الطالب أعلاه فإذا قلنا مثلا أن احتمال حصول الطالب على نسبة نجاح تؤهله لخوض المنافسة (محتمل) ؛حسب المستوى المعتاد للطالب واحتمال حصوله على المنحة (ربما) نظرا للمنافسة الشديدة في ظل نسبته المتوسطة.

فيكون عندنا احتمالين (محتمل)+ (ربما) =غير محتمل.

ويكون عندنا أيضا بالعودة لمصفوفة الاحتمالات (أعلاه) مايلي:

(غير محتمل) × (نتيجة ممتازة)= (نعم امض).

وهكذا يمكن الدخول في احتمالات متداخلة اكثر مثل:

(محتمل)+(ربما)+ (ربما)= شبه مستحيل.

وتوضيحها أن:

- (محتمل)+(ربما)= غير محتمل.
- و (ربما)+(ربما) = غير محتمل.
- إذن (غير محتمل)+ (غير محتمل) = (شبه مستحيل).

وهكذا تعرف كيف تختار الخيار الأنسب بتحويلها لمثل هذه المدخلات.

وهنا أختم بقاعدة هامة جدا وهي:

أن الأرباح الكبيرة وكذلك الخسائر الكبيرة تحدث مع المخاطر الكبيرة.

وكل الذين حققوا نجاحات استثنائية مبهرة إنما دخلوا مخاطر تهيّب الآخرون من دخولها، فاتخاذك للقرار في حالات الغموض وإتقانك لمهاراته وصبرك على عناء تعلمه ودراسته وتطبيقه بدقة هو الذي سيصنع الفرق بينك وبين منافسيك وأقرانك.

تعرّف على سر القرار الناجح

عشرات بل مئات القرارات المصيرية يتم اتخاذها يوميا ؛ على صعيد المنظمات والدول ؛ بل وحتى الأفراد، لكن الدراسات تثبت أن 70% من القرارات التي يتم اتخاذها لا تُطبق، وتلك الدراسة أجريت على المجتمع الأمريكي ، وأعتقد أننا لن نكون أحسن حالا منهم إن لم نكن أسوأ.

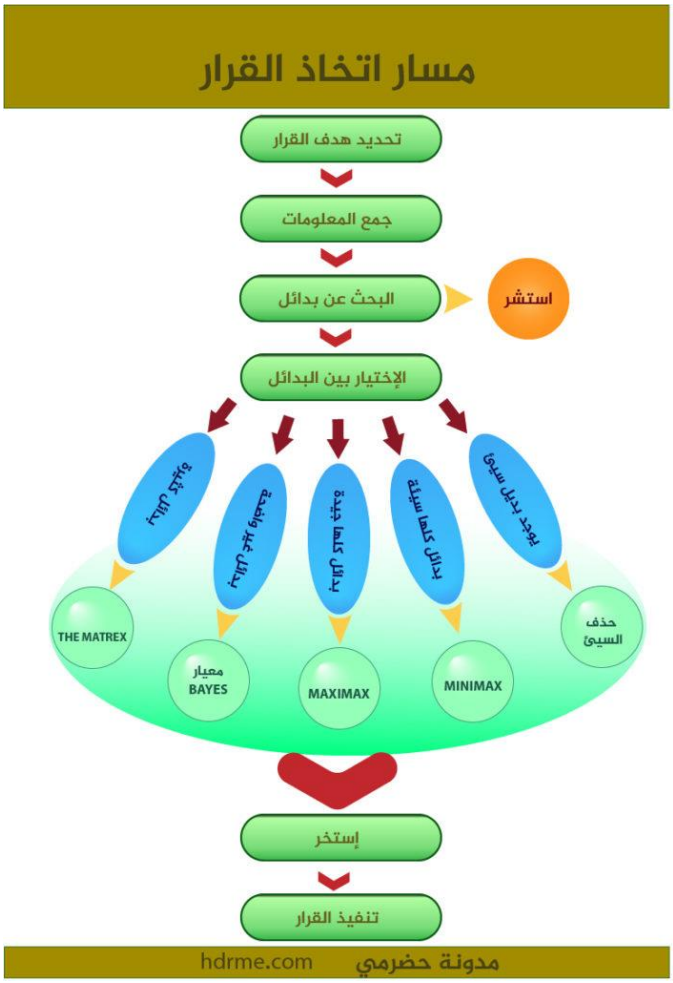
فما سر القرار الناجح ياترى ؟ ولماذا فقط 30% من القرارات يتم تنفيذها؟.

السر بكل وضوح هو التركيز وعدم اهمال أهم خط وة لأي قرار ،وهي خطوة تنفيذ القرار.

وقبل أن أتحدث عن تنفيذ القرار لابد من مدخل مهم جدا يغفله الكثيرون رغم أهميته في التوفيق للقرار السليم، وحثنا نبينا محمد صلى الله عليه وآله وسلم عليه وسلم عليه بإلحاح ألاوهو الاستخارة .

الاستخارة

الاستخارة! نعم الاستخارة وهي خطوة ربانية تضع البركة في القرار المتخذ ويستمد من خلالها المؤمن التوفيق من الله تعالى لاختيار ما فيه صلاح الفرد في دينه ودنياه ويطلب العون من الله تعالى لتنفيذ القرار.



صلاة الاستخارة هي ركعتان يركعهما المسلم من غير صلاة الفريضة قبل اتخاذ القرار ثم يدعو الله بالدعاء المأثور. ولأهمية الاستخارة كان الرسول عليه الصلاة والسلام يحث أصحابه عليها؛ وعلى الاهتمام بها وكأنها في الأهمية سورة من سور القرآن الكريم.

فقد روى الأمام البخاري وغيره من حديث جابر بن عبدالله السلمي قال : كَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُعَلِّمُنَا الِاسْتِخَارَةَ فِي الْأُمُورِ كُلِّهَا ،

كالسُّورةِ مِنَ القُرآنِ : " إذَا هَمّ بِالأَمْرِ فَلْيَرْكَعْ رَكْعَتَيْنِ ثُمّ يَقُولُ : اللّهُمّ إنّي أَسْتَخِيرُكَ بِعِلْمِكَ ، وأستقدرك بِقُدْرَتِكَ ، وَأَسْأَلُكَ مِنْ فَضْلِكَ العَظِيمِ ، فَإنّكَ تَقْدِرُ وَلاَ أَقْدِرُ ، وَتَعْلَمُ وَلاَ أَعْلَمُ ، وَأَنْتَ عَلاّمُ الغُيُوبِ ، اللّهُمّ إنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أَنّ هَذَا الأَمْرَ خَيْرٌ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي – أَوْ قَالَ : فِي عَاجِلِ أَمْرِي وَآجِلِهِ – فَاقْدُرْهُ لِي ، وَإنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أَنّ هَذَا الأَمْرَ شَرٌّ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي – أَوْ قَالَ : فِي عَاجِلِ أَمْرِي وَآجِلِهِ – فَاصْرِفْهُ عَنّي وَاصْرِفْنِي عَنْهُ ، وَاقْدُرْ لِي الخَيْرَ حَيْثُ كَانَ ، ثُمّ رَضّنِي بِهِ ، وَيُسَمّي حَاجَتَهُ"

لهذا ينبغي ألاّ يغفل عنها أحد.

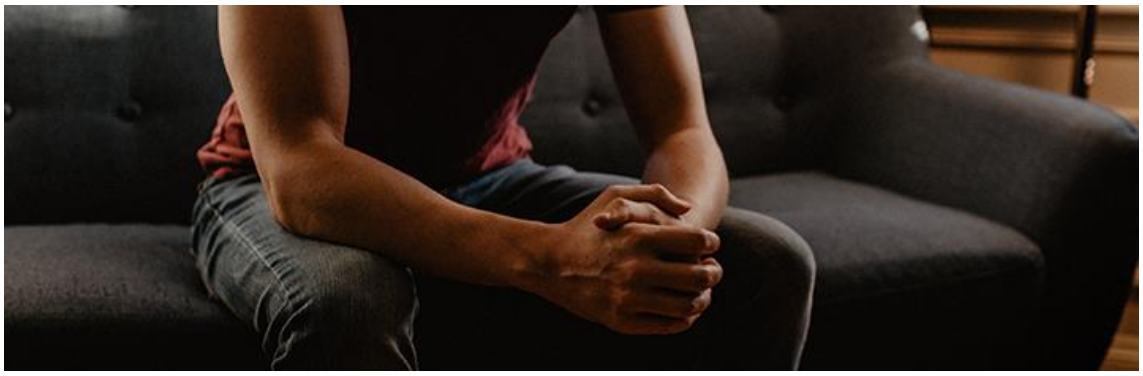
قاعدة (4W1H) لتنفيذ القرارات

حتى ينجح تنفيذ القرار نحن بحاجة للتأكد من أنه تم الإجابة عن خمسة أسئلة رئيسة لنجاحة؛ تمثل قاعدة (4W1H) وهي كالتالي:

1. (Who?)حيث يجب أن ينص القرار ويحدد من سينفذ القرار؟
2. (When?)تحديد متى سيتم البدء والانتهاء من تنفيذ القرار؟
3. (Where?)إن احتاج القرار لمكان يجب تحديد أين سيتم تنفيذه؟
4. (Who follow?)تسمية من سيتابع تنفيذ القرار.
5. (How much?)يجب تحديد كم التكلفة المالية المخصصة لتنفيذ القرار؟ ومن أي البنود أو المصادر يتم صرفها؟

وتلك هي مسؤولية متخذ القرار، إن أراد لقراره النجاح بالطبع! .

لماذا تفشل القرارات؟



وحتى مع جدية متخذ القرار، واتخاذه للخطوات العملية واتباعه للمنهجيات العلمية لاتخاذ القرار، تبقى احتمالات فشل القرار واردة لأسباب كثيرة أهمها:

1. عدم جمع القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالقرار.
2. عدم تطبيق الاستشارة بطريقة صحيحة.
3. عدم تكثير الخيارات والبدائل.
4. سوء تقييم المواقف والظروف والاحتمالات.
5. عدم تطبيق المنهجيات بتجرد وبطريقة صحيحة.
6. الظروف الاستثنائية التي تطرأ بعد اتخاذ القرار المتعلقة بالكوارث والأزمات الاقتصادية والسياسية ونحوها.

الخاتمة

بهذا نكون انتهينا من عرض أساليب اتخاذ القرار مع عرض الطرق الإحصائية لاتخاذ القرار بطريقة لفظية مبسطة.

نأمل أن تكون عزيزي القارئ قد استفدت منها، ولا نستغني عن آراءكم وملاحظاتكم ، ويسعدني التواصل معكم عبر البريد الإلكتروني وعبر صفحة المراسلة على المدونة.

والله ولي التوفيق والهداية.

أحمد محفوظ باحصين

bahoseen@gmail.com

- صور الكتيب من المواقع التالية:

https://pixabay.com/
https://unsplash.com/
http://www.freepik.com/