

## تقييم عملية اتخاذ القرار





ينتظر كثير من المديرين حتى نهاية عملية اتخاذ القرار لتقييمه، بعد أن يكون قد وضع موضع التنفيذ. لكن آنئذ يكون الوقت قد تأخر جداً. فإن كان ثمة خلل في القرار نفسه أو في طريقة تنفيذه، فربما تعلمت درساً مفيداً عن كيفية عدم اتخاذ قرار أو تطبيقه، لكن سوف يكون الوقت قد فات لإصلاح الخلل.

فتقييم عملية اتخاذ القرار جهد متصل لا بد أن يحدث في الوقت اللازم خلال سائر مراحل العملية. فمثلاً، تحتاج إلى معرفة مدى تناغم اجتماعاتك ومواجهة المشاكل وسط حيوية المجموعة ونشاطها قبل تدخل أفرادها في ماهية هدفك. فأحياناً قد تتوافر معلومات جديدة، وربما تطل أوضاع جديدة برأسها، تتطلب سلوكاً وسطاً لتصحيح أهدافك.

فضع خطة لتقييم مختلف عناصر عملية اتخاذ القرار، من جمع أعضاء فريقك حتى تنفيذ القرار الأخير. وينبغي أن تكون تلك الخطة مبسطة للغاية، مثلها مثل أي قائمة بأسماء أو غيرها. وخذ وقتك بعد كل اجتماع لتأمل الطريقة التي سارت بها الأمور، كما ينبغي لك، بجانب هذا، فهم السمات التي تميز طريقة اتخاذ القرار الفعالة.

## فهم الصفات الخمس

### التي تميز عملية اتخاذ القرار الفعالة

توصل البحث إلى أن القرارات التي تشتمل عملية اتخاذها على هذه الصفات الخمس، تكون قد استوفت كل أسباب النجاح:

- خيارات متعددة: عموماً، الخيارات الجديدة تكون دائماً ثمرة دراسة شاملة لخيارات عديدة ومراجعة وافية لحلول كثيرة. فتأكد قبل إغلاق ملف بحث عملية اتخاذ القرار، أن مجموعتك قد استعرضت خيارات كثيرة، فدرستها وتأملتها قبل اتخاذ قرارها. وتعد طريقة المغايرة أسلوباً عملياً للاطمئنان إلى أنه قد تمت دراسة خيارين على الأقل. وتذكر أن خيار: باشر / لا تباشر، يشتمل على خيار وحيد فقط.
- نقاش مفتوح: لكي يتفق الذهن عن خيارات مبدعة، لا بد لك من تهيئة الجو لنقاش مفتوح بناءً. فناضل من أجل توفير بيئة تدعم مناقشات مبنية على تساؤلات. واطرح أسئلة مفتوحة وأخرى افتراضية لتشجيع مجموعتك على اكتشاف طائفة واسعة من الخيارات. وأصغ بكل حواسك لاقتراحات أعضاء فريقك، وشجع حيوية العمل الجماعي ونشاطه.

إذ يجب أن تكون المناقشة وثيقة الصلة بالعمل، لا بالعواطف والأمر الشخصية. وأعد ضبط نفمة طريقتك في حال فشل المجموعة في العمل مع بعضها بعضاً. وتعد الاحتجاجات الصامتة والمكبوتة علامات دالة على عدم إعطاء النقاش حقه من الحرية والصراحة والعقل المتفتح.

• اختبار الافتراضات: من المؤكد جداً أنك لن تستطيع امتلاك كل المعلومات المطلوبة في لحظة اتخاذ القرار. فعلى مجموعتك وضع بعض الافتراضات عند مباشرة العملية. وتأكد أن مجموعتك تدرك جيداً متى تعتمد على حقائق ومتمى تستند إلى افتراضات. وأكثر من هذا: لا بد لفريقك أن يدرك أي تلك الافتراضات أوثق صلة بمعلومات مؤكدة، وأيها غير مجربة في عملية اتخاذ القرار، وينبغي له دراسة مدى معقولية تلك الافتراضات في أثناء سير العملية.

• وضوح الأهداف: اعكف على مراجعة أهدافك باستمرار في أثناء الاجتماعات لكي تطمئن إلى أن مناقشاتكم تسير في الاتجاه الصحيح نحو الهدف. أما إن تغيرت الظروف، فربما احتجت لتتقيد أهدافك أو حتى تعريفك المشكلة،

استجابة للظروف الجديدة. لكن مع هذا، لا تسمح لأهدافك بالانحراف بسبب ضغط الوقت أو العجلة من أجل الوصول لاتفاق.

• مراعاة العدالة والنزاهة: يعد الإبقاء على الأشخاص المعنيين من همكين في العمل في أثناء العملية، أمرًا حاسمًا لنجاح قراراتك. فلا بد إذن أن يشعر أعضاء فريقك في أثناء العملية أن أفكارهم تجد آذانًا مصغية وعقولاً واعية حتى تشعر بنوع من الملكية على القرار الأخير. فاهتم من وقت لآخر بتقييم مستوى مشاركة أعضاء فريقك، كأن يكون ذلك مثلاً بعد مرحلة من مراحل اتخاذ القرار. أما إن كَفَّ الناس عن المشاركة أو أنهم شاركوا على مضض، فربما لن يقتنعوا بالعملية. وهنا يأتي دورك للمحافظة على انخراط أعضاء فريقك من خلال إدراك وجهات نظرهم واحترامها، ومساعدتهم على فهم السبب الذي قد يجعل خياراً آخر قراراً أفضل.

وصحيح.. قد يكون الانتباه الواعي المدرك لهذه الصفات والمميزات طيلة مدة عملية اتخاذ القرار، أمرًا صعباً يستغرق الكثير

من الوقت. غير أن بذل الجهد لتحقيق ذلك يوفر لقرارك فرصة أفضل للنجاح.

وإضافة إلى شرح تلك السمات الخمس التي تميز عملية اتخاذ القرار الناجحة، تعد القرارات الفعالية عملاً أخلاقياً مطلوباً. والآن، هيا نطل على هذا من قرب في القسم التالي.

### اتخاذ قرارات أخلاقية

كلما اتخذت قراراً، خاصة إذا كان معقداً، فسوف يؤثر قطعاً في أناس آخرين. وسوف تكون له تداعيات اجتماعية واقتصادية. فكثيراً ما تكون الأخلاق ومصالح الشركة على المحك. فمثلاً: طلب إلى رادو (Radu) الذي يعمل مديراً لخط الهاتف المخصص لخدمة العملاء في شركة تنتج أجهزة مراقبة طبية جديدة، الحد من التكاليف؛ لأن الشركة تعاني مشاكل مالية، ولا بد لها من تقليل النفقات التي تصرفها على العاملين فيها لكي تبقى عاملة بكل طاقتها وتتمكن من التغلب على تلك الظروف. فقرر فريق رادو (Radu) أن الخيار الذي يفضي لتوفير أكبر مبلغ ممكن يكمن في تحميل العملاء أجور المكالمات الهاتفية من جهة، وتقليل عدد الساعات التي يبقى فيها الخط مفتوحاً لاستقبال المكالمات من جهة

أخرى. لكن قبل اتخاذ القرار النهائي، يتحتم على الفريق معرفة ما إذا كان ذلك الخيار يحقق التوازن المطلوب بين مصالح الشركة، ويضمن في الوقت نفسه مصالح العملاء الذين ربما كانوا في حاجة لمساعدة لكي يتمكنوا من استخدام تلك الأجهزة الطبية.

فثمة قلة قليلة جداً من القرارات المعقدة هي التي يمكن اتخاذها على أساس النفقات فقط، بمعزل عن أي اعتبارات أخرى، إذ تضع معظم القرارات طائفة مختلفة من العوامل في حساباتها. وتحتاج مثل هذه القرارات إلى صوت حكمك بناءً على موازنة تلك العوامل. فأنت بوصفك مديراً، لا بد لك أن تعنى بتقييم نتائج خياراتك لأقصى مدى ممكن، ومن ثم تتخذ القرار.

ينبغي أن يكون للأخلاق دور مهم في المشاورات بين أعضاء فريقك قبل الوصول إلى قرار. فاطلب إلى مجموعتك لكي تضع في حساباتها القضايا الأخلاقية بكل وضوح بناءً على قيمهم الخاصة، ولا تستبعدوا معتبراً إياها شيئاً «ناعماً» لا يستحق المناقشة. فمثلاً، إن أحس أحد أعضاء الفريق بعدم ارتياح بسبب ما سمعه من إشاعات تفيد بأن تلك الشركة الناجحة جداً التي تنظر لعملها عبر البحار بكل تقدير واحترام، تساهم في تلوث البيئة، إن أحس ذلك،

فلن يكون حريصاً كما ينبغي لكي يصطحب اهتمامه معه إلى طاولة الحوار.

ويعد تعيين «مراقب للشأن الأخلاقي» أحد الأساليب التي يمكنك اتباعها لضمان مراعاة الجانب الأخلاقي في أثناء المناقشة. يهتم بضمان وضع القضايا الأخلاقية في الحسبان في أثناء المناقشات. وعادة ما يتأرجح دور المراقب أو الحارس هذا من وقت لآخر خلال عملية اتخاذ القرار.

على سعيد آخر، يجب أن ندرك أنه ليس ثمة منظومة عالمية تشتمل على حزمة من الخطوط العريضة المحددة التي يجب اتباعها لاتخاذ قرارات أخلاقية. ومع ذلك، ينبغي أن تشتمل نقطة البداية على طرح أسئلة مثل: «أي خيار يمكنه تحقيق أفضل مكاسب وتقليل الضرر إلى حده الأدنى؟».

وأضعف الإيمان أن تتأكد أن قراراتك قد خضع للاختبارين التاليين:

- الاختبار القانوني. يجب ألا يكون القرار ضد القانون أو ضد أنظمة الشركة وضوابطها. بحيث لا يميز مثلاً في المعاملة ضد أي شخص بسبب العرق، الجنس، العمر أو الدين. وربما

رغبت أيضاً في أن ترى إذا ما كان ثمة شيء فني من الناحية القانونية، غير أنه يعارض أنظمة شركتك وضوابطها. ولكي تتفادى الوقوع في مثل هذا المأزق، لا بد أن تتبنى شركتك سياسة بحيث يكون ما تقدمه من تسهيلات مستجيباً لكل اللوائح والأنظمة المعمول بها في الولايات الأمريكية المتحدة، حتى إن كانت تلك التسهيلات في دولة (أو إقليم) معاييرها أكثر تساهلاً عما هو سائد في الولايات الأمريكية المتحدة.

• اختبار حاملي الأسهم: هل القرار يحقق أفضل مكاسب ممكنة للعاملين في الشركة، عملائها، المجتمع وغيرهم من حملة الأسهم الأساسيين، كالأنظمة الاتحادية أو الولائية. أحياناً، يكون القرار الذي لا يحقق زيادة المكاسب بطريقة مباشرة هو أفضل شيء لصالح الشركة. فمثلاً، قد يؤدي قرار شركة تعمل في مجال المنتجات الصيدلانية، يهدف لتوفير أدوية أقل تكلفة للمسنين والحد من الأرباح، إلى زيادة نفقات الشركة، غير أنه بالمقابل، يؤدي إلى تحسين صورة الشركة، الأمر الذي يقود في النهاية لزيادة دخلها مستقبلاً.

فإن نجاح قراراتك في اجتياز الاختبارين أعلاه، كمراجعة أخيرة، فعليك التفكير فيما قد يقوله شخص تُكنُّ له كل احترام عندما تخبرهم باختيارك قراراً محدداً.

ومن التقنيات الأخرى المعتمدة في تقييم مدى مراعاة هذا القرار أو ذاك للجانب الأخلاقي: تأمل ما إذا كانت عملية اتخاذ القرار وتنفيذه مفتوحة ومباشرة. فإن وجدت نفسك غير مرتاح لفكرة احتمال اطلاع بعض الأشخاص على قراراتك، فقد تكون فشلت في اتخاذ الخيار الذي يراعي الجانب الأخلاقي.

وقد درجت بعض الشركات على تقديم بيانات تشتمل على قيمها ومبادئها الأخلاقية. وقد تشتمل تلك القيم والمبادئ على أهداف كتوفير منتجات عالية الجودة، الحد من المخاطر البيئية، وتعزيز التعاون الثقافي المنفتح المباشر الأمين. وصحيح.. يمكنك الرجوع للقائمة التي تشتمل على قيم الشركة ومبادئها بوصفها دليلاً على سلوكها، غير أن هذا وحده لا يكفي، وربما كان لك أن تحكم بنفسك من خلال ممارسة الشركة العملية بعيداً عن أي قوائم أو بيانات.

فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك تود اتخاذ قرار بشأن موظف تورط في مشكلة مخدرات. في هذه الحالة، قد تقرر أن تكلفة

مساعدة هذا الشخص (مثلاً، قد تؤدي إلى خسارة وقت العمل) تفوق مهاراته وخبرته التي تستفيد منها مجموعتك أو شركتك.

ويمكن القول إجمالاً: لا يمكن اتخاذ القرارات المهمة بناءً على الاعتبارات المالية وحدها. فبوصفك مديراً، لا بد لك أن تضع في حسابك كل الأبعاد الأخلاقية للقرار. ويعني هذا موازنة نتائج القرار في السياق القانوني العريض، وكذلك الحال فيما يتعلق بمصالح الأفراد والمجتمع الذي سوف يؤثر فيه.