

الفصل العاشر

كيف تتخذ قراراً صائباً

اتخاذ القرارات

كل فرد منا يتخذ يومياً عشرات القرارات وهو يمارس نشاطه اليومي المعتاد. ماذا يلبس اليوم؟ وماذا يريد أن يأكل؟ وأين يذهب؟ .. وغيرها من الأمور الحياتية الكثيرة يتخذ المرء فيها قرارات عديدة دون أن يدرك ذلك.

ولكن لابد للمدراء ورجال الأعمال من التنبيه إلى أن القرارات اليومية شيئاً مختلفاً (وليس كل الاختلاف) عن القرارات الإدارية المطلوب منهم اتخاذها، هذا أولاً. وثانياً لابد من الإدراك من اتخاذ القرار هو اختيار وليس من الضرورة أن يحل القرار المتخذ مشكلة ما موجودة أمامنا.

هل أنت شخصية تستطيع أن تتخذ القرارات؟

من الصعب جداً أن تحكم على شخصيتك الإدارية بالنفي أو الإيجاب حيال هذا الموضوع والسبب يرجع إلى كون معظم الإدارات والشركات الكبرى اليوم تبحث عن مدراء يستطيعون أن يتخذوا قرارات صائبة في ظل ظروف صعبة ومعقدة.

وإذا كنت ممن يصفون أنفسهم بأنهم يستطيعون أن يتخذوا قرارات عدة حيال موضوع محدد. فاسأل نفسك هل حلت تلك القرارات المشاكل الإدارية التي تواجهها أثناء العمل؟ وهل القرارات التي تتخذها بالإمكان تنفيذها بشكل صحيح؟ وهل يستجيب لها الرؤوسين طوعية أم كرها؟..

أسئلة عديدة في هذا المجال ... ولكن لابد من التفريق بين تحليل المشكلات وصنع القرار الإداري. فالقرارات المتخذة قد لا تحل مشكلة قائمة لديك ولابد من تحليل المشكلة أولاً حتى يمكن من اتخاذ قرار يحلها.

ما هو القرار إذا؟

القرار الإداري هو رأي أو اجتهاد حول موضوع معين أو مشكلة ما تعترض المدير. وهذا التعريف يشير إلى أن القرار المتخذ ليس حقيقة مطلقة لا تقبل الخطأ ... بل هو اجتهاد شخصي بين مجموعة من البدائل.

هناك عدداً من القرارات التي يتخذها الموظفون يومياً وهي قرارات (كمبيوترية) مبرمجة معدة سلفاً من قبل الإدارة العليا فإذا توافرت شروط معينة حول موضوع محدد اتخذ فيها الموظف قراره، بناءً على التعليمات واللوائح الموضوعة سلفاً لهذا الأمر. لذلك فهي قرارات حسابية مبنية على قواعد في النظام واحتمال الخطأ فيها يكون شبه معدوم.

أما القرارات التي تتخذها الإدارة العليا أو رجال الأعمال فهي قرارات مبنية على المهارات الشخصية والمعلومات التي بحوزتهم تكون معدومة لذلك فهي أصعب بكثير من سابقتها.

هل يمكن تعلم اتخاذ القرار؟

اتخاذ القرار الصائب الحكيم موهبة قبل كل شيء والإدارات الكبيرة تبحث عن يستطيع اتخاذها (كما ذكرنا) وتدفع لهم أجوراً عالية.

ولا يمكن بالطبع أن ندلك على طريقة تمكنكم من أن تكون حكيماً حتى تتخذ قراراً حكيماً. فاتخاذ القرار عملية معقدة تدخل فيها الكثير من النواحي العلمية والتقنية المرتبطة بالقضية المطروحة للنقاش، وتدخل فيها من ناحية أخرى خبرات الفرد المتخذ للقرار ومشاعره الإنسانية أيضاً.

كل ما ذكرناه آنفاً صحيحاً مما يجعل عملية تعلم صنع القرار صعبة للغاية ولكن بالإمكان أن ندلك على طريقة منظمة للتفكير تساعدك على اتخاذ القرار فقط، ولا تلغي خبراتك الشخصية والنواحي الفنية للمشكلة ولا مشاعرك الإنسانية أيضاً .

خطوات اتخاذ القرار:

1- الإحساس بوجود مشكلة:

كثير من المدراء يتهربون -لا شعورياً - من تحسن المشاكل البسيطة، لأنهم لا يملكون الحلول الناجحة لها. لذلك فهم عندما يعون بوجود المشكلة ... يعني ذلك التعرف عليها وتحديد حلها ... وهذه تتطلب أعباء إضافية عليهم وهم لا يطبقون ذلك. فيكون الحل هو نكران وجود مشكلة ما ستظهر على السطح بعد حين.

إن تأجيل الإجابة على العديد من الاستفسارات التي تهم الموظفين وإهمال حل الخلافات البسيطة، وعدم قراءة التقارير المرفوعة إليهم عن أوضاع المؤسسة أو الإدارة ... يجعل من المشاكل تتفاعل من الداخل حتى تظهر إلى السطح بحجم يصعب معه حلها بالطرق التقليدية.

□ كن واعياً بالمشاكل الصغيرة داخل العمل.

2- تعريف المشكلة :

إن تشخيص المرض هو نصف العلاج. ولا يمكن للطبيب أن يصف علاجاً للمريض قبل أن يشخص المرض، وذلك بسؤاله العديد من الأسئلة للتأكد من وجود مرض معين.

إن كثرة الفوضى في الإدارة والروتين الطويل وتأخر الموظفين ليست مشاكل بل هي أعراض لأن المشكلة هي انخفاض الإنتاجية. لذلك تأكد من تحديد ما تعاني منه الإدارة حتى يمكن وصف العلاج الإداري المناسب لها.

فلا بد إذاً من جم المعلومات المناسبة وبحث العلاقة بينها والتفريق بين الأعراض والأمراض ووضع تعريف للمشكلة ومراجعة نفسك لأكثر من مرة حتى تتخذ القرار المناسب

□ حدد المشكلة بشكل سليم قبل اتخاذ القرار .

3- البحث عن حلول بديلة للمشكلة :

من الخطأ جداً أن تفترض (بعد تحديد المشكلة) أنه لا يوجد سوى حل وحيد لهذه المشكلة. فلا بد من الاستفادة من خبراتك وخبرات الآخرين وطلب رأيهم في إيجاد بدائل أخرى لعلاج مشكلة ما. وسيقدم لك مديرك أو موظفوك عدداً كبيراً من الحلول التي لم تكن تتوقعها.

إن سؤال الآخرين عن تجاربهم وطلب مساعدتهم ليس عيباً بل العيب هو الاستبداد بالرأى والانفراد بالحل. فحتى تصل إلى حل نموذجي اجعل أمامك عدداً لا بأس به من الخيارات.

□ ابحث عن حلول بديله للمشكلة.

4- مراجعة الحلول وتقييمها :

إذا ما وجدت أمامك عدد كافٍ من الحلول لمشكلة ما. لابد من الموازنة في هذه المرحلة بين هذه الحلول. ما هي مزايا وعيوب كل حل منها. ولتكن موضوعياً في إيراد الإيجابيات والسلبيات لكل حل، وإذا كان الأمر يتعلق

بأمر مالي أو إنشاء مشروع جديد، فاستخدم الاتجاه الكمّي. استخدم لغة الأرقام ما هي المكاسب وما هي الخسائر وكم تحتاج من الموظفين وكم تحتاج من سنين لإتمامه ... وهكذا فلغة الأرقام حيادية. قارن جميع هذه البدائل لتتعرف على ميزاتها وعيوبها لتأخذ قراراً صائباً .

□ قيم بدائل الحلول المطروحة أمامك.

5- اختيار الحل الأفضل :

وهذا أمر بديهي. فعندما تكتشف عيوباً عديدة في حل من هذه الحلول أو البدائل فلن تقدم عليه. وهذه خطوة عملية لاتخاذ القرار. ولكنه قراراً موضوعياً لم يبن على عواطفك الشخصية ولا على آرائك الفردية. إنه قرار تحكمه لغة الأرقام. ولا يمنع من اتخاذ بديلين أو حلين يطبق الأول ويبقى الآخر فيما لو فشل الحل الأول بعد التطبيق.

□ اختر أنسب الحلول وليكن اختيارك موضوعياً.

6- التنفيذ والمتابعة :

بعد اختيارك للحل الأمثل ابدأ في عملية التنفيذ. ولا تنسى أن لعملية التنفيذ بعض الإجراءات الواجب اتخاذها كإعطاء صلاحيات تفويضية لأحد الموظفين لإتمام العمل أو لرصد مبلغ من المال للمشروع ... وهكذا. لذلك لابد من إتمام خطوات مرحلة الحل أولاً بأول دون تردد حتى لا تكون أنت شخصياً عائقاً في تنفيذ الحل.

ولا تقع في الخطأ الشائع من أن مرحلة المتابعة تأتي بعد التنفيذ بل تأتي قبل ووسط وبعد مرحلة التنفيذ أي في جميع المراحل حتي تتلاشى الأخطاء إن وجدت.

□ نفذ الحل وتابع عملية التنفيذ.

أخطاء متكررة في اتخاذ القرارات

- التردد: نتيجة الخوف من اتخاذ قراراً خاطئاً أو البحث عن معلومات أكثر ولا شك أن التريث عادة محموة ولكن التردد الطويل عادة سيئة أيضاً .
- الإصرار على الخطأ: إذا ما اتخذت قراراً وثبت خطأه بشكل ملموس فلا داعي من الاستمرار فيه لأن ذلك سيكون مطلقاً من الناحيتين المادية والمعنوية لك ولجهازك الإداري .
- القرار أفضل من اللاقرار: بمعنى أن المدير لابد أن يتخذ قراراً مهما كان القرار غير صائباً حتى لا يقال أن المدير غير متحمس وهذا في الواقع نوع من التسرع الغير مرغوب فيه .
- إهمال الإدارة العليا: لابد من اطلاع مديرك على القرارات الكبيرة التي سوف تتخذها. وإغفالك أو تجاهلك لدورها قطعاً سيكون معوقاً كبيراً لنجاح القرار المتخذ .
- عدم الثناء على الموظفين: إن المنفذ الفعلي للقرارات المتخذة هم الموظفين أو العاملين وبإمكانهم أن يعيقوا أي نجاح تأمل في الحصول عليه لذلك بادر بالشكر لهم والثناء عليهم للجهود التي يبذلونها .