

8

اتخاذ القرار بين التفعيل والفشل

أنت الآن صاحب قرار..

وقرارك يؤخذ في الاعتبار..

والإدارة العليا تثق فيك وتدعمك.

كن حذراً في قراراتك..

فكر بعمق وبدراسة وتأن قبل اتخاذ القرار..

لأن القرار قد يفشل في التنفيذ..

وأسباب فشل القرارات في معظم الشركات يعود إلى:

التسرع في الحكم على بعض الأمور وعدم وجود أي معرفة ومعرفة المعلومات الضرورية.. فمع اكتمال المعلومات ومع التأكد من صحتها يمكنك اتخاذ القرار المناسب.

أيضا من أسباب فشل القرار

عدم التنسيق مع الإدارات وعدم الأخذ في الاعتبار أهمية مشاركة المدراء قبل اتخاذ القرار.

لا تعتمد على دعم الإدارة العليا وثقتها فيك.. فقد يكون قرارك فيه ضرر أكثر من النفع الذي كنت تتوقعه أو تظنه.. واندفاعك قد يكون فيه الضرر على المصلحة العامة.. وليس أمامي إلا مثل بسيط أعرضه عليك.. وليكن هناك موظفا.. ما.. أرتكب سلوك خاطئ.. سلوك يمكن عقاب الموظف عليه بصورة إرشادية أو توجيه أو

من خلال توقيع بند من بنود الجزاءات من لائحة الجزاءات القانونية يتناسب مع ما ارتكبه..ولكنك للأسف تعاملت مع الموظف بنوع من العنف أو بالتطاول أو بإصدار قرار فوري بفصله.. هنا تصبح فاشلاً.. فاشل بكل المقاييس.. أصدرت قراراً ظالماً تعسفاً ربما كان نابعا من كراهيتك للموظف أو عدم ارتياحك له نفسياً.. وبالتالي تسرعت وأصدرت قراراً قد يدفع الموظف لمقاضاة الشركة.

وهذا حقه في أن يرفع دعوى قضائية ضدك وضد الشركة.. هنا أصبح موقفك سيئاً.. وقد يقل معدل الثقة فيك.. وربما نقلت لزملائه عدوى كراهيتك.. كل ذلك نتيجة اندفاعك في اتخاذ القرار.. وهنا لا بد وأن أتوجه إليك بالنصيحة.. ونصيحتي لك في مثل هذه الأمور هي أن تتذكر أن هناك أخلاقاً وقيماً ومبادئ في الحياة.. استند إليها واستخدمها وتعامل مع الآخرين بلغة التحضر والرقي حتى وإن كان هناك ما يستدعي توقيع عقوبة ما أو جزاء فعليك بالحكمة والتأني.. أولاً هناك تحقيق.. هناك دوافع وراء أي سلوك.. هناك شهود.. هناك معلومات وتحري عن الحقائق.. هناك من يريد أن يدافع عن نفسه فقد يكون مظلوماً.. وباندفاعك ظلّمته أكثر.. لذا أرجو منك أن تكون أكثر عقلانية في مثل هذه الأمور.. وتذكر دائماً أنك في وضعك الوظيفي هذا أكبر بكثير من أن تكون فريسة لمثل تلك الصغائر.

(كان ذلك مجرد مثل).

أيضاً أحد الأسباب الرئيسية لفشل القرار:

عدم الرضا بمحتوى القرار.. وليكن على سبيل المثال قرار نقل موظف نشط وجيد وذو خبرة إلى وظيفة قد تكون أقل من قدراته وإمكانياته ومهاراته وخبراته.. هنا يصبح القرار غير مقبول.. وقد تحدث خلافات بينك وبين الرئيس المباشر لهذا الموظف.. ناهيك عن الحالة النفسية التي قد تصيب الموظف نفسه وانعكاساته على أداء عمله.. أما في حالة إن كان بالفعل هناك ضرورة لنقل هذا الموظف.. وهي ضرورة للصالح العام.. فهنا يصبح الأمر (تساوري) بين كل الأطراف. أولاً موافقة رئيسة المباشر على

النقل.. ثانيا موافقة رئيس القسم أو الإدارة التي سينقل لها مع الأخذ في الاعتبار موافقة الموظف نفسه وكل هذا يتم كتابيا وبتوقيع كل الأطراف بالعلم...

أيضا من أسباب فشل القرار عدم توافق الأفكار وكثرة الاختلاف في الرأي وعدم إجابة فن الحوار وإدارة المناقشات أثناء الاجتماعات التي تعقد من اجل اتخاذ بعض القرارات.. (وهذا في الغالب قليل الحدوث) خاصة في الشركات الكبرى.
وأذكرك إن من الأسباب الرئيسة لفشل القرار.. ذلك الذي يصدر نتيجة انعكاسات نفسية وأهواء شخصية.

كن ديمقراطيا ولا تكن ديكتاتورا.. شارك الجميع أولا.. ضع أسس قبل اتخاذ قرارك.. أي.. ادرس.. حلل.. تأكد.. ناقش.. اسمع.. فكر.. تشاور.. اتفق.. بعد كل هذا اصدر القرار واعمل على تنفيذه.

لأن تنفيذ القرار يكون أحيانا أصعب من إصداره.

الخلاصة:

أردت عرض هذا الموضوع عليك.. لأهميته.. ولأن هناك من لا يضع مثل هذه الموضوعات وأهميتها في الحسبان.. فكثير من أصحاب المناصب يقعون فريسة قراراتهم (المتسرة) و (المندفعة) و (المتهورة).

وتكون النتيجة (عواقب لا حد لها)..

لقد عرضت في هذا الموضوع أمثله (عادية وبسيطة) ولكن هناك أمثلة أكبر بكثير لبعض القرارات التي تواجه الفشل عند تنفيذها.. وهي تلك القرارات التي قد يكون مصدرها الإدارة العليا.. أو القرارات التي تأتي نتيجة أمور خارجية.. أو تلك القرارات التي تكون لها علاقة بالنواحي القانونية أو الجهات الرسمية.

فقط كل ما أريده منك.. إن تكون (عقلاني) في اتخاذ القرار.. وانتبه لأن قرارك (المتسرع) قد يضرك أنت أولا.

تقلنا هذه الفقرة إلى فقرة أهم.. ألا وهي.. الجزاءات.. أو محاسبة الموظفين.. أو كيفية تنفيذ جزاء أو عقاب على موظف.

موضوع في غاية الأهمية.. وليكن على سبيل المثال.. موظف دائم التأخير ويصل تأخيره إلى 15 دقيقة يوميا.. هنا لا بد من التعامل معه على النحو التالي:

أولاً: إنذار شفوي.

ثانياً: إنذار كتابي (خطي)..

وهنا يحظر به كما في الإنذار الشفوي.. ويوقع عليه بالعلم.. ويتم إبلاغه بما سيتخذ ضده في المرة الثالثة إن تكرر التأخير.. ويحفظ الإنذار في ملفه.

ثالثاً: إنذار بإيقافه عن العمل..

عادة يأتي هذا بعد توقيع خصم على الموظف من أساسي الراتب. والإنذار بإيقافه عن العمل آخر المحطات ومن الضروري إخطاره كتابياً ويوقع الموظف بالعلم ويتم إبلاغه إن الخطوة التالية هي إنهاء خدماته. أما وإن كان الموظف يصبر ولم يتحسن ولم ينتظم ولم يلتزم.. فمثل هذه النوعية خطر على الشركة وعلى تقييمه.. فلا بد من الفصل.

أخيراً: إنهاء الخدمات..

وهذه الخطوة تأتي إذا فشلت كل الجهود ولم يتعظ الموظف.. ومما لاشك فيه إن مدير الموارد البشرية يواجه أحياناً في مثل هذه القرارات (قرار إنهاء خدمة موظف) أمر.. ما.. بداخله وقد تؤثر فيه الناحية الإنسانية.. إلا أنه لا بد وأن يتذكر إنه لم يظلم الموظف بل الموظف هو الذي ظلم نفسه.. وفي إمكان مدير الموارد البشرية أن يتعامل مع الموظف بنوع من الحميمية والود قبل الخطوة الأخيرة (إنهاء خدمة الموظف) أي يتحرى هو شخصياً عن دوافع السلوك وليكن بمناقشة الموظف وسماع وجهة نظره وأسباب تكراره لنفس السلوك.. وإن فشل مدير الموارد البشرية فقرار الفصل هو الحتمي.

(كان ذلك مجرد مثال) أما عن الجزاءات بصفة عامة فنصيحتي لكل من يهمله هذا الموضوع هي.. إن يطبق الجزاءات أخذاً في الاعتبار إنها إجراءات تأديبية.. وعليها إخطار الموظف بهذا..

وضح لموظفيك إن هدف تطبيق نظام الجزاءات هو في المقام الأول تصحيح للسلوك الخاطئ.. ولم يطبق كنوع من أنواع العقاب.. فالموظف لابد وأن يتم إرشاده دائماً وتوجيهه التوجيه الصحيح.. فالموظفون عادة ما يتقبل معظمهم الإنذارات المصاحب معها توجيه وإرشاد وأيضا هناك من يتفهم الأمر على انه إجراء هام لتنمية سلوكه ولتحسين أداء عمله ومساعدته على الالتزام والانضباط. واحترام قوانين العمل المنظمة.

يهمني جدا أن أحيطك بأمر هام..

لكي يتم تنفيذ وتطبيق الجزاءات بصورة مقنعة ويقبل عليها موظفيك وبكل الرضا.. كل هذا يعتمد في المقام الأول والأخير على نقاط وأسلوب عرض لائحة الجزاءات الأساسية والمنظمة لحركة العمل وأسلوب توجيه الموظف وإعلانه وإخطاره وتوجيهه وضرورة أن يفهم إنها لائحة قانونية.

يعمل بها في كل الشركات ويقرها قانون العمل.

أيضاً تطبيق الجزاءات على الموظف لابد وأن يأتي من خلال منظومة تعاون وقرار تطبيق الجزاء لم يكن ولن يكون حكراً على مدير الموارد البشرية فقط دون غيره... لا.. لا.. هناك مشرف.. هناك رئيس قسم.. هناك مدير إدارة تابع لها الموظف.. هناك ملف للموظف لابد من الرجوع إليه أولاً.. هناك تقارير.. كل هذا لابد وأن يتم بالتنسيق.. وكتايا.. كما أن هناك لائحة جزاءات تباع في المكتبات العامة كذلك لائحة النظام.. ولكن.. بالله عليك... لو أنت بالفعل تحتاج لشراء مثل هذه اللائحة.. كيف وصلت إلى منصب مدير الموارد البشرية؟! .