

اتخاذ القرارات :

يعتقد بعض كتاب الادارة وعلمائها ان اتخاذ القرارات هو اساس الادارة وقلبها وفي كثير من الاحيان يرى المدربون ان عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الاساس نظرا لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومن اين وكيف وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الاساسية للإدارة فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن ان توجد بمفردها بل ان وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات .

وتظهر عملية اتخاذ القرارات اساسا لان المدير يقوم بتحديد هدفه او اهدافه ويحاول الوصول الى هذا الهدف او هذه الاهداف . وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة ان تأخذ مكانها كما ان عملية الادارة بكاملها لا يمكن ان توجد وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الادارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من اجزاء المنشأة وتتعامل مع كل موضوع محتمل في التخطيط تحدد القرارات نوع العمل الذي يجب تأديته والسبل التي يتعين اتباعها لإنجاز هذا العمل.

وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على اعضاء معينين من الجماعة وتفويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل وفي التوجيه تقوم القرارات بإقناع اعضاء الجماعة ان العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق الاهداف .

واخيرا فان وظيفة الرقابة بما تضمه من مقارنة الاداء الفعلي بما هو مخطط يتم بواسطة قرارات تعتمد النتائج . هذا بالإضافة الى القرارات المتعلقة بالأعمال التصحيحية.

تعريف عملية اتخاذ القرار :

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين او عدة بدائل فالاختيار يقوم على اساس

بعض المعايير قبل اكتساب حصة اكبر من السوق وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت وزيادة حجم الانتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لان جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الافضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة .

ويعرف اتخاذ القرار تربويا بانها الاختيار القائم على اساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين او عدة بدائل فالاختيار يقوم على اساس بعض المعايير التربوية مثل اكتساب صفة معينة او عدة صفات تربوية الهدف منها توفير الوقت وزيادة القيمة التربوية التي يتم عن طريقها اختيار البديل الافضل بواسطة المعايير المستخدمة. وبالتالي فان المهمة الاولى هي عملية اتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها . وهذا التحديد على جانب كبير من الاهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية .. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فان القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بصددتها.

خطوات عملية اتخاذ القرار :

يختلف كتاب الادارة في تحديد عدد خطوات او مراحل عملية اتخاذ القرار ولكي تكون العملية كاملة ينبغي ان يمر القرار الرشيد بالخطوات الست الاتية :

1- تحديد المشكلة :

لاشك ان الخطوة الاولى في عملية اتخاذ القرار هي تحديد المشكلة او الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه . يضاف الى ذلك ان المظاهر التي تبدو من اول نظرة انها عناصر المشكلة قد تكون مضللة وبعيدة عن الاسباب الحقيقية . فمثلا الادارة قد ترى ان المشكلة هي اصطدام بين الشخصيات بينما المشكلة الحقيقية هي ضعف الهيكل التنظيمي او قد تكون المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف بينما قد تكون المشكلة الحقيقية هي سوء التقييم الهندسي او ضعف تخطيط المبيعات .

2-تحليل المشكلة :

ان الخطوة الثانية هي تحليل المشكلة ، أي تصنيفها وتجمع الحقائق . ومن الضروري تصنيف المشكلة بفرض معرفة من الذي يجب ان يتخذ القرار ؟ ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه ؟ ومن الذي يجب ابلاغه ؟ وبدون هذا التصنيف يكون من الصعب تحويل القرار النهائي الى عمل فعال يحقق اهداف المنشأة بحيث لا يصبح القرار مجرد حل لمشكلة عاجلة او محلية على حساب المنشأة ككل . والتصنيف يقسم عادة المشاكل طبقا لا ترابطها بكل من الاهداف الشاملة للمنشأة ، والاهداف الفرعية لهذا الجزء من المنشأة والذي يديره المدير المعين ، فهو يجبر المدير على رؤية مشكلته من وجهة نظر المنشأة ككل .

وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الامور الحيوية عند اتخاذ القرارات . وهذه العملية لا يمكن القيام بها الا بعد تحليل المشكلة وتصنيفها . حيث يمكن للمدير استبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع وايضا المعلومات المضللة . وعند تجميع الحقائق على المدير ان يسأل نفسه : ما هي المعلومات التي احتاج اليها بخصوص هذا القرار المعين ؟ وعليه ان يقرر مدى صحة البيانات التي لديه ومدى ارتباطها بالموضوع كما ان عليه ان يحدد المعلومات الاضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها .

وينبغي ملاحظة ان المدير لن يتمكن ابدا من الحصول على كل الحقائق . كما ان معظم القرارات تقوم على اساس معرفة غير كاملة - اما بسبب عدم توافر المعلومات او ان الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال .وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم ، ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته .

3-تحديد الحلول البديلة :

بعد تحديد المشكلة وتحليلها يصبح من الضروري تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة والحلول البديلة تستلزم تفكيراً ابتكارياً وهي الاداة الاساسية لتعبئة الخيال وتدريبه . اما الحلول البديلة فلاشك انها تختلف باختلاف المشكلة .

4-تقييم كل بديل :

ان الخطوة التي تأتي بعد تحديد الحلول البديلة هي القيام بتقييم كل بديل أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل . وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل . لان المزايا والعيوب لن تظهر الا في المستقبل فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الاهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة ولهذا يجب الانتصار على العوامل الاساسية في كل حل بديل للمشكلة مع تركيز عملية التنبؤ عليها .

5-اختيار افضل حل :

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد الحلول البديلة ، وتقييم كل حل فان المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الافضل بطريقة مرضية ، فسوف يحدد امامه عدة بدائل للاختيار من بينها ، وانها لحالة نادرة جدا دون شك تلك التي لا يوجد فيها الا حل واحد للمشكلة .

وينبغي اختيار افضل بديل يحقق احسن من غيره الاهداف التي من اجلها يتخذ القرار .

6-تحويل القرار الى عمل فعال :

يعتقد الكثيرون ان عملية اتخاذ القرار تنهي بانتهاء خطوة اختبار افضل بديل ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية – في الحقيقة لا تنتهي الا بوضع القرار موضع التنفيذ ولكن التنفيذ لا يتم بواسطة المدير ولكن بواسطة الآخرين . فهو يحدد المشكلة ، وينصف القرار ويجمع المعلومات ، ويحدد الحلول البديلة ، ثم يباشر حكمة الشخص لاختيار افضل حل ولكن لكي يصبح الحل قرارا فلا بد من العمل لتنفيذه، وهنا كل ما يمكن للمدير عمله هو ابلاغ الآخرين ما ينبغي عليهم وتحفيزهم وترغيبهم على

عمل ذلك . وليس هناك وسيلة للترغيب افضل من تلك التي تجعل القائمون على التنفيذ يحسون بان القرار هو قرارهم ولن يتأتى ذلك الا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .
يجب ان نتعرف بان اتخاذ القرارات هو مجرد اتفاق او توفيق بين العناصر التي تؤثر في القرار كما وان البديل الذي نختاره في نهاية الامر لا يمكن ان يحقق انجازا كاملا او تاما للأهداف .

الاتصالات :

يعيش الانسان في جماعات ، والجماعات تتحرك وتسير وتتطور وتنمو ، تحركها في كل ذلك عوامل متعددة متداخلة ، وتربطها ببعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات هذه العلاقات والصلات تأخذ صورتها في كل افعال واقوال واتصالات تؤثر في الجماعة وتتأثر بها .

واي منظمة ما هي اساسا الا جماعات من البشر تجمعهم تنظيمات واهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ، وهم اذ يتحركون لتحقيق هذه الاهداف داخل اطار من القواعد فانهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات كما يتبادلون المشاعر والاحساسات . ومن هنا لا يمكن تصور تنظيم دون الاتصالات التي تتم بداخله .

عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات المختلفة بالمنظمة وخارجها، وهناك المعنى الضيق للاتصالات ويقصد به الاتصالات المادية كالتلفون والتلغراف والبريد. والواقع ان هذه المعاني كلها مرتبطة ، فالاتصالات واساليب تبادل المعلومات تؤثر تأثيرا بالغا في الاتصالات النفسية والروحية ، وهذه تؤثر في مناخ المنظمة لارتباطها بمسائل الروح المعنوية والحوافز والعلاقات العامة ، ثم هي تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة اخرى فتؤثر فيه ، كما ان البيانات ووسائل الاتصال المختلفة تستعمل في نقل وتوصيل المعلومات بالمنظمة .

وعلى ذلك يمكن تعريف الاتصال بانه (عملية يتم عن طريقها اصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر يقصد احداث تغيير

(ومن هذا التعريف يتضح ان الاتصال قد يكون من اعلى الى اسفل (من رئيس الى مرؤوس) او من اسفل الى اعلى (من (مرؤوس الى رئيس) او في مستوى افقي بين الرؤساء بعضهم البعض ويشترط ان يكون الاتصال بقصد احداث تغيير من أي نوع . والاتصالات بجانب كونها عملية ادارية ، هي ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة ويستطيع الرئيس الاعلى او معاونة تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف . وهي كذلك عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين وبتوافرها يقف العاملون على الصورة المتكاملة لسيد العمل وبحريات الامور مما ينمي فيهم الاحساس بالإسهام في الادارة والشعور بالأهمية .. وكلها تعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي .

اغراض الاتصال واهميته :

طالما ان الاتصالات هي ايصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر ، فانه لا يمكننا تصور تنظيم دون اتصال ، وكما يقول (سايمون) " بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم " فالاتصال ضروري لايصال المعلومات التي ستبني القرارات . وبدونها لا توجد قرارات او اذا كان الاتصال ضعيفا او في وقت غير مناسب ، كان القرار ضعيفا او غير مناسب . وبمجرد اتخاذ القرارات فانه من الضروري ايصال هذه القرارات ومحتوياتها الى المراكز الادارية التي تتأثر بها .. واذا لم يتم ايصال هذه القرارات فانه لا يحدث شيء .

وعلى هذا يمكن القول ان الاتصال اما ان يكون موجها لمركز اتخاذ قرارات او اتصال من مركز اتخاذ قرارات الى مراكز اخرى لتنفيذ عمل ، او اتصال من مركز اتخاذ قرارات الى مراكز اخرى لمنع تنفيذ عمل ، او لاتخاذ قرارات اخرى . ومن هذا يمكن القول بان اغراض الاتصال الرسمي هو :

- 1- اعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها ، والسياسات التي تقررت والبرامج والخطط التي وضعت ، والمسؤوليات والسلطات التي تحددت او اية تغيرات فيها...الخ.
- 2- اعلام المرؤوسين خاصة بتنفيذ الاعمال ، او الانتاج عن تنفيذ الاعمال ، تنفيذ اعمال بشكل معين او في وقت معين او بطريقة معينة .. الخ .
- 3- اعلام الرؤساء بما يتم بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ او الانحرافات التي لم تكن في الحسبان ، وبالاقتراحات المناسبة للمرؤوسين بصفة عامة.

وسائل الاتصال :

تتم الاتصالات في المشروع بعدة وسائل منها :

- 1- المقابلة الشخصية .
 - 2- المكالمات التلفونية .
 - 3- البرقيات .
 - 4- الخطابات او المذكرات المكتوبة .
 - 5- التقارير .
 - 6- الاجتماعات .
 - 7- مكبرات الصوت .
 - 8- الملصقات على الحائط .
 - 9- المنشورات الدورية .
 - 10- الافلام .
- ويتوقف اختيار احدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها :
- 1- السرعة المطلوبة في الاتصال .
 - 2- السرية الواجب توافرها.
 - 3- التكلفة .

4- عدد المطلوب الاتصال بهم .

5- نوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الاتصال :

للحصول على الكفاية والفاعلية المثلى في الاتصالات يجب :

1- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل اليه المعلومات وليس كما يراها الراسل.

2- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل اليه من فهمها واستيعابها .

3- يجب على الراسل معرفة رد الفعل لدى المرسل اليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأية طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية او مجرد سماع تعبير منه .

4- اذا كان هدف الاتصال تغير اتجاهات المتصل به فيجب ان تتذكر ان الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ، ويحسن تغييرها بطريق غير مباشر .

5- يجب ان تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل اليه والا كانت مجرد ضوضاء لا فائدة فيها .

6- يجب الا يتعارض الاتصال مع التسلسل الاداري فلا يجوز للمدير العام مثلا ان يعطي تعليمات الى موظفي الحسابات وانما توجه التعليمات الى مدير الحسابات الذي يقوم بتوجيهها بدوره الى موظفيه .

7- يجب ان تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل او التفسير .