

1- المشاركة:

■ بمعنى مشاركة العاملين من كافة المستويات فى عملية التطوير والتغيير والأخذ بأرائهم حتى يعطيهم ذلك الشعور بؤهميتهم وبناء الثقة فيهم وتفهمهم لضروريات التغيير.

2- الاتصال والتدريب:

■ وذلك من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة فى عملية ايضاح مزايا التغيير والتطوير وكذلك من خلال عملية التدريب لإعدادهم وتوهيلهم نفسيا لتقبل التغيير.

3- القيادة:

■ حيث يكون لها دور فعال فى نجاح التغيير نظرا للثقة التى يحظون بها من جانب العاملين وقدرتهم فى التأثير فيهم وتوجيههم نحو التغيير.

4- التفاوض:

■ ويكون التفاوض ذو درجة كبيرة من الأهمية عندما يكون هناك تضحيات من جانب العاملين نتيجة التغيير وذلك بهدف إيضاح المنافع المستقبلية نتيجة هذا التغيير.

5- مشاركة المجموعات الغير رسمية:

■ حيث يكون لها آثارها الإيجابية فى نجاح التغيير والتخفيف من درجة المقاومة. جماعات العمل فى التنظيم

■ الجماعات الرسمية والغير رسمية فى التنظيم وأثارها:

■ وهذه الجماعات تجمعها داخل المنظمة أهداف قد تكون أهداف مشتركة أو متعارضة أحيانا، وهنا نجد أن التفاعل بين أعضاء الجماعات الرسمية يحكمه القواعد واللوائح المنظمة بالمنظمة أما التفاعل بين أعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم أعضائها.

سمات المجموعة الغير رسمية فى العمل:

■ المجموعة الغير رسمية فى العمل تعنى أن هناك مجموعة من الأفراد يجتمعون معا حول هدف مشترك وتتسم هذه المجموعة بالسمات التالية:

1- أن عدد أفراد المجموعة قد يكون كبير ا أو صغير ا يتفاعلون معا وفق هدف أو أهداف مشتركة مثل (المجموعات المتدينة- الثقافية)

2- يتبادل أعضاء المجموعة الواحدة الأفكار والمفاهيم والمشاعر من خلال الاتصال الغير رسمى.

3- يكون لكل عضو فى هذه المجموعة حرية البقاء بها أو الانسحاب منها متى شاء ذلك

الفرق بين الجماعات الرسمية والغير رسمية في العمل:

الوصف	الجماعة الرسمية	الجماعة الغير رسمية
مصدرها	القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية	العلاقات الاجتماعية بين الأفراد
غايتها	إنجاز وتحقيق أهداف التنظيم	تحقيق اهداف أعضائها
حجمها	يحدده التنظيم	تحدده قدرة افرادها فى التأثير على غيرهم
طبيعتها	ثابتة وباقية مع بقاء التنظيم	غير ثابتة وقد تنتهى فى أى وقت
صلاحيتها	رسمية تستمد قوتها من التنظيم	تعتمد على الشخصية القيادية لرئاستها
السلوك داخلها	توجهه الأنظمة واللوائح داخل التنظيم	توجهه القيم والمبادئ داخل المجموعة
الاتصال داخلها	رسمى	غير رسمى
إنهاؤها	تنتهى بمجرد انتهاء التنظيم	تنتهى بزوال مؤسسها أو عدم رغبتهم فى استمرارها.

الباب الثالث الفصل الثالث مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات

■ يرتبط نجاح العملية الإدارية بصنع واتخاذ القرار السليم ولقد ذهب البعض (سايمون) إلى القول إلى أن الإدارة هي عبارة عن اتخاذ القرارات.

■ تعريف اتخاذ القرار:

■ هي العملية التي يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها.

■ خطوات إيجاد المشاكل وحلها:

■ **أولاً:** التعرف على درجات أهمية المشكلة (التحليل):

■ ويمكن التعرف على المشكلة ودرجة خطورتها من خلال تحليل ما يلي:

■ أ-مشاكل عابرة/ مشاكل هامة:

■ المشاكل العابرة وهي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة لا تؤخذ وقتاً لحلها أما المشاكل الهامة فهي مشاكل تكون غير روتينية وغير متكررة وتحتاج وقتاً أطول لحلها .

■ ب-المشاكل القصيرة المدى/ البعيدة:

■ هناك مشاكل تكون آثارها مقتصرة على المدى القصير ولكن إذا تم إهمالها وعدم معالجتها فيمكن أن تمتد آثارها للأجل البعيد.

■ ج-توفر المعلومات:

■ إن توفر المعلومات عن المشاكل التي تواجه المنظمة يساهم بشكل كبير في حل هذه المشاكل.

■ د-مقدار التأثير الداخلي أو الخارجي:

■ إذا كان تأثير المشاكل على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه لا يصعب حلها أما إذا تعلقت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة حل المشاكل الداخلية.

■ **ثانيا:** مرحلة تعريف المشكلة:

■ وهذه المرحلة توتى بعد تحليل المشكلة وتحديد أهميتها ودرجة خطورتها حيث يتم هنا التعرف الدقيق على المشكلة التي تواجه المنظمة وتحديد ماهيتها.

■ **ثالثا:** البحث عن أسباب المشكلة (التشخيص):

■ إن تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوث المشكلة يُعد أول خطوة لحل هذه المشكلة وللتعرف على الأسباب الحقيقية وراء حدوث المشكلة فإن ذلك يتطلب البحث والتدقيق وجمع المعلومات كي يمكن التوصل إلى هذه الأسباب بصورة صحيحة.

■ **رابعا:** حل المشاكل/ البحث عن الحل:

■ إن التعرف الدقيق على أسباب المشكلة وتشخيصها تشخيصا جيدا يساهم بشكل فعال فى الوصول إلى الحل المناسب لهذه المشكلة مع ملاحظة أنه إذا كان سبب حدوث المشكلة هو سبب واحد فإنه فى هذه الحالة يكون الوصول إلى الحل أمرا سهلا أما إذا كان هناك أكثر من سبب للمشكلة فلا بد من طرح عدة بدائل للحلول.

■ طرق إيجاد البدائل:

يمكن إيجاد بدائل الحلول من خلال ما يلى:

- 1- البحث عن الحلول السابقة للمشاكل المشابهة والتي حدثت فى الماضى سواء داخليا أم خارجيا.
- 2- إبتكار الحلول الجديدة للمشكلة ويمكن أن يستخدم فى هذه الحالة طريقة العصف الذهنى للوصول إلى هذه الحلول.

■ خطوات حل المشكلات بطريقة متجددة:

■ الخطوة الأولى: تحديد المشكلة:

■ تحديد المشكلة يعنى تعريفها بشكل عملى ورقمى إن أمكن وتحديد ما علاقتها بالأهداف سواء القريبة أو البعيدة المدى، وفيما يلى بعض الأسس الهامة فى تحديد المشكلة:

■ أ-الإستعداد:

■ وهو يعنى التعرف على المشكلة وتصنيفها من حيث درجة خطورتها ومدى تأثيرها على الأهداف البعيدة والقريبة المدى ومن ثم تحديد المشاكل الأخرى المترتبة عليها.

■ ب- التعرف على المشكلة:

■ إن التعرف على المشكلة وتشخيصها ليس بالأمر السهل فقد يرافق المشكلة بعض الأعراض والتي تبدو

وكونها هي المشكلة نفسها.

■ ج- تحديد طبيعة المشكلة:

■ وهنا يتم تحديد ما إذا كانت المشكلة مشكلة روتينية يتكرر حدوثها (مبرمجة) أم أنها مشكلة غير مبرمجة.

■ الخطوة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب:

■ وذلك بالتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة ويجب أن يوجد بديلين على الأقل ويمكن تقديم البدائل

من خلال العصف الذهنى ويجب أن يتم فى هذه المرحلة تقييم البدائل واختيار البديل المناسب وذلك من

خلال التعرف على مزايا وعيوب كل بديل.

■ 4- تنفيذ الحل:

■ وفى هذه المرحلة يتم تطبيق البديل الذى تم اختياره موضع التنفيذ وهذه المرحلة تستلزم احداث تغييرات

فى الظروف المحيطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد الأشخاص الذين سيتم اسناد مهمة التنفيذ لهم وكذلك

تحديد الصلاحيات التى تساعدهم على التنفيذ فكثير من المديرين ينجحون فى صنع القرار ولكنهم يفشلون فى تطبيقه.

■ الخطوة الخامسة: تقييم النتائج:

■ وذلك من خلال استخدام وسائل المتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة وحل المشكلة.