

مهارات ادارية [١٠]

- وسائل معالجة المقاومة والتردد:

١/ المشاركة:

بمعنى مشاركة العاملين من كافة المستويات في عملية التطوير والتغيير والأخذ بآرائهم حتى يعطيهم ذلك الشعور بأهميتهم وبناء الثقة فيهم وتفهمهم لضروريات التغيير.

٢/ الاتصال والتدريب:

وذلك من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة في عملية ايضاح مزايا التغيير والتطوير وكذلك من خلال عملية التدريب لإعدادهم وتأهيلهم نفسياً لتقبل التغيير.

٣/ القيادة:

حيث يكون لها دور فعال في نجاح التغيير نظراً للثقة التي يحظون بها من جانب العاملين وقدرتهم في التأثير فيهم وتوجيههم نحو التغيير.

٤/ التفاوض:

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

٥/ مشاركة المجموعات الغير رسمية:

حيث يكون لها آثارها الايجابية في نجاح التغيير والتخفيف من درجة المقاومة.

جماعات العمل في التنظيم:

- الجماعات الرسمية والغير رسمية في التنظيم وآثارها:

وهذه الجماعات تجمعها داخل المنظمة اهداف قد تكون اهداف مشتركة او متعارضة احياناً وهنا نجد ان التفاعل بين اعضاء الجماعات الرسمية يحكمه القواعد واللوائح المنظمة بالمنظمة اما التفاعل بين اعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم اعضائها.

- سمات المجموعة الغير رسمية في العمل:

المجموعة الغير رسمية في العمل تعني ان هناك مجموعة من الأفراد يجتمعون معاً حول هدف مشترك وتتسم هذه المجموعة بالسمات التالية:

١/ ان عدد افراد المجموعة قد يكون كبيراً او صغيراً يتفاعلون معاً وفق هدف او اهداف مشتركة مثل (المجموعات المتدنية - الثقافية).

٢/ يتبادل اعضاء المجموعة الواحدة الافكار والمفاهيم والمشاعر من خلال الاتصال الغير رسمي.

٣/ يكون لكل عضو في هذه المجموعة حرية البقاء بها او 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 أهداف أعضائها
حجمها	يحدده التنظيم	تحدده قدرة افرادها في التأثير على غيرهم
طبيعتها	ثابتة وباقية مع بقاء التنظيم	غير ثابتة وقد تنتهي في أى وقت
صلاحياتها	رسمية تستمد قوتها من التنظيم	تعتمد على الشخصية القيادية لرئاستها
السلوك داخلها	توجهه الأنظمة واللوائح داخل التنظيم	توجهه القيم والمبادئ داخل المجموعة
الاتصال داخلها	رسمي	غير رسمي
إنهاؤها	تنتهى بمجرد انتهاء التنظيم	تنتهى بزوال مؤسسها أو عدم رغبتهم في استمرارها.

[الباب الثالث] - [الفصل الثالث]

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

يرتبط نجاح العملية الادارية بصنع واتخاذ القرار السليم ولقد ذهب البعض (سايمون) الى القول الى ان الادارة 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:

ا- مشاكل عابرة/مشاكل هامة:

المشاكل العابرة وهي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة لا تأخذ وقتاً لحلها اما 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 اذا تم إهمالها وعدم معالجتها فيمكن ان تمتد آثارها للأجل البعيد.

ج- توفر المعلومات:

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

د- مقدار التأثير الداخلي او الخارجي:

اذا كان تأثير المشاكل على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه لا يصعب حلها اما اذا تعلقَت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة حل المشاكل الداخلية.

ثانياً: مرحلة تعريف المشكلة:

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

ثالثاً: البحث عن اسباب المشكلة (التشخيص):

ان تحديد الأسباب الرئيسية التي ادت الى حدوث المشكلة يُعد اول خطوة لحل هذه المشكلة وللتعرف على الاسباب الحقيقية وراء حدوث المشكلة فإن ذلك يتطلب البحث والتدقيق وجمع المعلومات كي يمكن التوصل الى هذه الاسباب بصورة صحيحة.

رابعاً: حل المشاكل/ البحث عن الحل:

ان التعرف الدقيق على اسباب المشكلة وتشخيصها تشخيصاً جيداً يساهم بشكل فعال في الوصول الى الحل المناسب لهذه المشكلة مع ملاحظة انه اذا كان سبب حدوث المشكلة هو سبب واحد فإنه في هذه الحالة يكون الوصول الى الحل امراً سهلاً اما اذا كان هناك اكثر من سبب للمشكلة فلا بد من طرح عدة بدائل للحلول.

طرق إيجاد البدائل:

يمكن إيجاد بدائل الحلول من خلال ما يلي:

١/ البحث عن الحلول السابقة للمشاكل المشابهة والتي حدثت في الماضي سواء داخلياً ام خارجياً.

٢/ ابتكار الحلول الجديدة للمشكلة ويمكن ان يستخدم في هذه الحالة طريقة العصف الذهني للوصول الى هذه الحلول.

خطوات حل المشكلات بطريقة متجددة:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة:

تحديد المشكلة يعني تعريفها بشكل علمي ورقمي ان امكن وتحديد ما علاقتها بالأهداف سواء القريبة او البعيدة المدى وفيما يلي بعض الأسس الهامة في تحديد المشكلة:

أ- الاستعداد:

وهو يعني التعرف على المشكلة وتصنيفها من حيث درجة خطورتها ومدى تأثيرها على الاهداف البعيدة والقريبة المدى ومن ثم تحديد المشاكل الاخرى المترتبة عليها.

ب- التعرف على المشكلة:

ان التعرف على المشكلة وتشخيصها ليس بالأمر السهل فقد يرافق المشكلة بعض الاعراض والتي تبدو وكأنها هي المشكلة نفسها.

ج- تحديد طبيعة المشكلة:

وهنا يتم تحديد ما اذا كانت المشكلة مشكلة روتينية يتكرر حدوثها (مبرمجة) ام انها مشكلة غير مبرمجة.

الخطوة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب:

وذلك بالتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة ويجب ان يوجد بديلين على الاقل ويمكن تقديم البدائل من خلال العصف الذهني ويجب ان يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل واختيار البديل المناسب وذلك من خلال التعرف على مزايا وعيوب كل بديل.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الحل:

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وهذه المرحلة تستلزم احداث تغييرات في الظروف المحيطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد الأشخاص الذين سيتم اسناد مهمة التنفيذ لهم وكذلك تحديد الصلاحيات التي تساعد على التنفيذ فكثير من المديرين ينجحون في صنع القرار ولكنهم يفشلون في تطبيقه.

الخطوة الخامسة: تقييم النتائج:

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

SOON