

- خبراتنا السابقة، وينير بصيرتنا لاختيار أفضل البدائل، واتخاذ القرار السليم.
- 4- تناول الموقف من وجهة نظر أخرى أو زاوية مختلفة يزيد من الاختيارات المتاحة لحل أي مشكلة، وبوجه عام فإن كل مشكلة لها ثلاث وجهات نظر هي: وجهة نظر الشخص نفسه، ووجهة نظر شخص آخر، ووجهة نظر صائبة.
- 5- تجنب التحيز: والمقصود هنا تجنب إصدار أحكام قائمة على الأحاسيس والمشاعر الشخصية، مع ضرورة دراسة مختلف وجهات النظر بصورة واقعية بعيدة عن التطرف.
- 6- احذر الغرور: في بعض الأحيان يعتقد الإنسان أن أحكامه صائبة نظراً لمنصبه أو لقبه، وهو ما يدفعه إلى إطلاق أحكام مطلقة ربما تكون بعيدة عن الواقع والصواب، ولذا لا بد من الأخذ في الاعتبار أن تكون القرارات مبنية على حقائق فعلية.
- 7- التنفيذ: تلك هي الخطوة التي تتبع اتخاذ أي قرار، لضمان تنفيذه بالصورة المخطط لها مع اتباع المرونة في كل مراحل التنفيذ.
- 8- المرونة: إن اتباع المرونة في كل مراحل اتخاذ القرارات وتنفيذها يضمن مواجهة التحديات بالبدائل المناسبة، وتحقيق النجاح.
- 9- تجنب التعميم عند اتخاذ القرار: مع اتباع أسلوب التحديد، يزيد من المصداقية، ويساعد على النجاح.
- 10- المتابعة: إن متابعة تنفيذ القرار أثناء التنفيذ يشكل جانباً كبيراً من الأهمية، لأنه عامل أساسي لنجاح القرار أو فشله، ولذا يجب متابعة منفذي القرار ومدى إحساسهم بالمسؤولية والتزامهم بها.

رابعاً : كيف تتعامل مع التغيير؟

إن نجاح التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يقودون عمليات التغيير، وهم من يطلق عليهم (وسطاء التغيير)، وقد يكونوا من خارج المنظمة، أو قادة فرق العمل داخل المنظمة، وقد يكون التغيير عفوياً تلقائياً من دون توجيه القادة وقد يقترن بنتائج سلبية أو إيجابية، مثل الصراع الذي يحدث ما بين الأفراد، ولكنه ينتهي إلى وضع

إجراءات عمل جديدة تحقق الانسيابية في تدفق العمل، وهناك التغيير المخطط والذي يعتبر بمثابة مجهود يخطط ويصمم خصيصاً للتعامل مع فجوات الأداء بطرق تفيد المنظمة وأعضائها.

مبررات التغيير الفعال:

ويمكن الإشارة إلى بعض مبررات التغيير الفعال داخل المنظمات كما يلي:

- لمواجهة مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية أو غيرها.
- لاختصار الوقت، وتقليل الجهد، وزيادة الإنتاج، وتعظيم الأرباح، وتقليل الخسائر.
- لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.
- لتحسين الأداء وتطويره وتحسينه.
- لقضاء علي الملل والروتين والإبقاء علي النشاط والحيوية.

كيف تقاس حاجة المنظمة للتغيير؟

هناك بعض الأسئلة التي يمكن من خلالها توضيح مدى حاجة المؤسسات للتغيير،

وهي كالتالي:

- هل يهتم المديرون في المنظمة بالتفاعل مع البيئة وأحداثها ؟ وهل يلمحون شواهد التغيير وعلاماته ويعدون له ؟
- هل يشعر العاملون بالمنظمة بأن ما يعملونه هو ما يجب عمله وأنهم يعملون عملاً نافعاً ستغرق طاقاتهم ؟
- هل تعتقد أن مرءوسيك يمكن أن يكونوا أكثر كفاءة مما هم عليه الآن وأنهم يفكروا بطريقة أفضل، وأنك تحتاج إلي طريقة جديدة للتفكير.
- هل تحتاج السياسة الإدارية التي تطبقها المنظمة إلي تغيير وهل يمكن أن يؤدي العاملون أعمالهم بمجهود أقل، ويحققوا نتائج أفضل في وقت أسرع ؟
- هل يتيح النظام الإداري القائم حلاً ابتكاريًا للمشاكل وهل إجراءات صنع القرار تتيح التطور والابتكار ؟

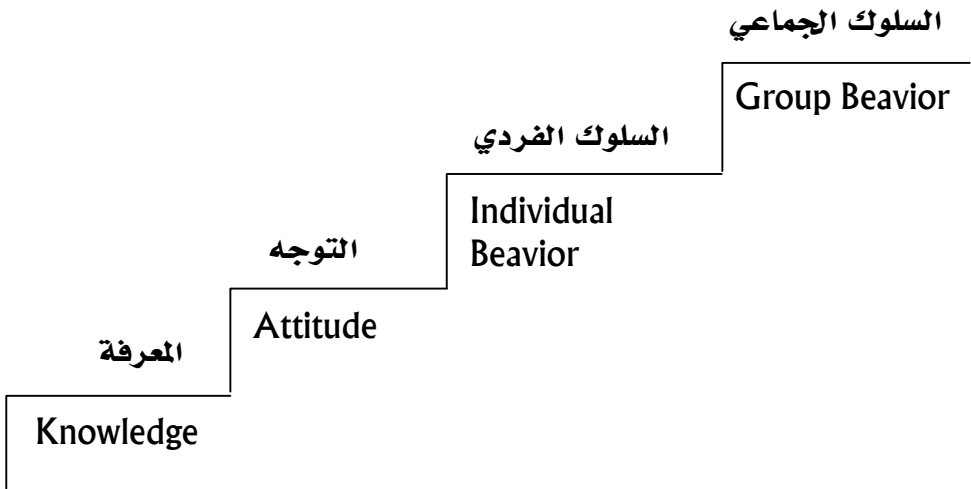
- هل تؤدي المنافسة بين الإدارات بالمنظمة إلى زيادة فاعلية الأداء؟
- هل يتخذ المديرون مواقف الدفاع أو يتصفون بعدم المبالاة والسلبية وفقد الدافعية؟
- هل يحتاج الأمر في التعامل مع العملاء أو الزملاء أو المرءوسين إلى المناورة والمحاوره؟
- هل تتضارب القرارات الصادرة أو يتأخر صدورها وهل تتأخر الأعمال بسبب النظم الإدارية الروتينية ؟ وهل تتمسك المنظمة بالجوانب الشكلية للنظم وبالوسائل والإجراءات أم بالنتائج والإنجازات؟
- هل يشارك الأفراد والجماعات في جهود التطوير والتحديث في نظم وأساليب العمل بإدارتهم بهدف التكيف مع المتغيرات وهكذا ينظر إلى التطوير باعتباره من اختصاص الإدارة العليا؟

أبعاد التغيير:

- بالرغم من أهمية التدريب على عملية التغيير، إلا أنه لطالما عقدت دورات تدريبية لم يكن لها الأثر الواضح في تغيير سلوكيات العاملين، وذلك لأن تغيير السلوك يتأثر بعوامل كثيرة منها: بيئة العمل، طبيعة الرؤساء، اللوائح المتبعة، أسلوب الإدارة،.... وفيما يلي نعرض بعض أبعاد التغيير:
- كلما كانت العوامل المؤيدة لعملية التغيير أكبر، دل ذلك على زيادة فرص نجاح عملية التغيير.
 - التغيير يحتاج إلى جهود وخطط وإمكانات كثيرة، وليس فقط الاقتناع به.
 - إن أفضل طريقة لمواجهة المقاومة هو إقناع الأفراد بأهمية التغيير، ولا يأتي الحسم إلا عند العجز تماماً عن الإقناع.
 - إن التغيير ليس مجرد استجابات للواقع الجديد، وإنما هو عملية تخطيطية يمكن بها إدارة المستقبل والتقدم على المنافسين.

مستويات التغيير:

والشكل التالي يوضح مستويات التغيير كما يراها الإداريين:



الشكل التوضيحي رقم 1-5 مستويات التغيير

مهارات قائد التغيير:

- القدرة علي الحركة، والتحرك السريع وحسن التصرف.
- القدرة علي الأخذ بزمام المبادرة، والبدء السريع.
- عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات، ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص.
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل.
- توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة، والقدرة علي إنجاز المهام.
- التمتع بالبراعة السلوكية، كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة.
- الميل إلي تحديد التوقعات بوضوح.
- عدم تجاهل ردود الأفعال، وشكاوي العاملين.
- الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت، والمال، والجهد.
- القدرة علي ممارسة معالجات التغيير نفسه.
- حسن تخطيط مجهودات التغييرات، مع ربطها بالنتائج، ومتابعة تنفيذ النتائج

ماذا يحتاج القائد لإجراء التغيير؟

- عملية التغيير مستلزمات ينبغي توافرها؛ حتى يتمكن قادة التغيير من تحقيق ما تصبو إليه نفوسهم، ومن أبرز هذه المستلزمات ما يلي:
- 1- السلطة: وذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً بأن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو بالانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان، وقد يكون بتبيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة إذا لم يغير.
 - 2- الألم: هو الشعور بأن الواقع مؤلم جداً، حيث ما لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون فاتراً.
 - 3- الرؤية: بأن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.
 - 4- النظرة البعيدة: وذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.
 - 5- الموارد: حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى موارد وإمكانات مادية وبشرية.
 - 6- الحساسية: هي تفهم المشاعر التي ستنتج لدى المؤيدين والمعارضين والتعاطف معهم.

خامساً: كيف تفوض المسؤوليات؟

يعرف التفويض بأنه: العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام "هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها".