

الفصل الثاني

مفهوم المشكلات وكيفية مواجهتها

تقديم:

إن كلمة مشكلة هي ترجمة حرفية للكلمة الانجليزية Problem وقد شاعت هذه الترجمة في كتب البحث ومناهجه التي كُتبت باللغة العربية، فالمشكلة في اللغة العربية تعني في مدلولها أن هناك عقبة تحول بين الإنسان وبين أدائه لعمله مما يدفعه للبحث عن حل للتخلص من هذا الضيق وبلوغ الهدف، ومن الجدير بالذكر أن حياة البشر لا تسلم من الصراعات مهما حاولوا تجنب ذلك، فالإنسان لم يعيش بمفرده في هذه الحياة وكذلك لا يستطيع أن يرسم لنفسه طريقاً خالياً من الأشواك والعقبات، والمشكلات لا تنشأ من العدم بل لها أسباب كثيرة ومتنوعة لا يمكن تحديدها الآن، فهي غالباً ما تكون نتيجة للصراعات الشخصية وقلة المعلومات أو المنغصات وسوء التفاهم، وغيرها من الأمور المهمة التي تعيق الفرد وتؤدي إلى تدني مستوى نشاطه ومن ثم تؤثر سلباً على أدائه في العمل، ولذا فإنه من الأهمية لنا ولمن معنا أن نكون قادرين على حل المشكلات التي تواجهنا حالياً ومستقبلاً حتى يمكننا السير دائماً في طريق النجاح والتطور.

تعريف المشكلة:

هناك عدة تعريفات للمشكلة، نذكر منها ما يلي:

- 1- المشكلة هي حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها وبالتالي فهي بداية لحدوث أزمة حقيقية في حالة عدم

- الاهتمام بإيجاد حل سريع لها، فالمشكلة إذن "حاجة لم تُشبع أو وجود عقبة أمام إشباع حاجتنا، أو هي موقف غامض لا نجد له تفسيراً محدداً".
- 2- المشكلة هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.
- 3- المشكلة هي الشعور بوجود عقبة لا بد من تخطيها وتجاوزها لتحقيق هدف معين، ويمكن القول أن المشكلة تعني الاصطدام بواقع لا نريده.
- 4- المشكلة هي حالة واقعية تتجلى في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، وهذه الحالة تحتاج إلى تشخيص وتحليل لإيجاد حلاً مناسباً، ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها.

أسباب وقوع المشكلة الإدارية:

- هناك أسباب عديدة لوقوع المشكلة تنبع من خصائص المشكلة من جهة وأداء النظام الإداري من جهة أخرى وتأثيرات البيئة ومن هذه الأسباب:
- 1- تعدد الأهداف وتعارضها: يسعى أي نظام لتحقيق عدة أهداف في آن واحد وفي الغالب تكون هذه الأهداف متشابكة ومتعارضة أفقياً أو عمودياً بعلاقات سببية سلبية أو إيجابية وأحياناً تكون متناقضة وعلى متخذ القرار أن يوفق بين هذه الأهداف أو أن ينحاز إلى هدف دون الآخر وهذا ما يضيف صعوبة كبيرة على حل المشكلة واتخاذ القرار.
- 2- محدودية الموارد المتاحة: حل أي مشكلة يحتاج إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وكيفيات معينة ويواجه متخذ القرار صعوبة في التوفيق بين محدودية الموارد والتي تتلخص في كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام المختلفة لحل المشكلة وتحقيق أقصى انتفاع ممكن من توظيفها.
- 3- التركيبية: غالباً ما تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة أو متلاحقة يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحياناً أو التعامل معها في آن واحد أحياناً أخرى ويمكن أن تكون المشكلة نتيجة لعدة مشكلات ثانوية وسببية يتطلب حلها إلى التمييز بينها وبين المشكلة الرئيسية وبين كل مشكلة وأسبابها.

4- الغموض النسبي: تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية بالعشوائية والديناميكية وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية.

5- المحدودية النسبية للمعرفة: إن المعرفة البشرية معرفة محدودة بالنظر إلى مستجدات ومتطلبات العمل الإداري، وهذه المحدودية تتجلى في:

- أ - ندرة المعلومات من حيث الكم والكيف.
- ب- عدم التأكد نتيجة للطابع الاحتمالي ومتغيرات المشكلات الإدارية وقيود القرار وأهدافه.

ج- قصور منظومة الأساليب والتقنيات العلمية في تلبية حاجة متخذي القرار.

د- مجموعة من العوامل الذاتية تتعلق بمدى معرفة وخبرة ومهارة متخذي القرار.

وهناك مجموعة أخرى من أسباب ظهور المشكلات داخل المنظمة والتي تتعلق بالأفراد، نذكر منها:

- عدم وجود القدوة في المؤسسة.
- ضعف التركيز على تقوية روح الفريق الواحد داخل المنظمة.
- غلبة الجانب الإداري التنفيذي على الجانب الإنساني.
- كثرة دخول العناصر الضعيفة المستوى داخل المؤسسة.
- الجهل بأهمية المشاركة والترابط والتعاون بين الأفراد.
- كثرة تنقلات الأفراد مما لا يتيح لهم بناء علاقة قوية داخل مؤسستهم.
- عدم القيام بالمسؤوليات المحددة لبعض أطراف المشروع.
- عدم التوافق في الطبيعة البشرية بين الرؤساء والمرءوسين.
- اختلاف الهمم بين الأفراد أو اختلاف التوافق في العمل.
- جفاف الطبع، والجهل بطرق كسب القلوب.

أنواع المشكلات:

ويمكن تقسيم المشكلات إلى ثلاث تقسيمات كما يظهر في شكل رقم (3):



شكل رقم (3): أنواع المشكلات

1- مشكلات النظم:

وهي المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو الناتجة عن عوامل خارجية تؤدي إلى عدم فعالية نظم التشغيل، وقد يأخذ هذا التقسيم مجموعة صور منها: (ضعف نظم المعلومات، تعطيل إجراءات العمل، ضعف الرقابة على الجودة وبالتالي وجود مشكلات في ظروف العمل...)، ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة، مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

2- المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: (ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، الصراعات بين الأفراد، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط، ظهور الشللية).

3- المشكلات الاقتصادية:

تشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيراً ضعف استغلال موارد المنظمة، ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

المشكلة المفتعلة :

وهنا نتساءل...هل يمكن أن تصنع المشكلة الإدارية أم أنها لابد أن تكون وليدة تفاعل ذاتي؟

وللإجابة على هذا السؤال فإنه يمكننا القول "أن المشكلة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها بهدف السيطرة على الآخرين وابتزازهم واستغلال ظروفهم واحتياجهم للعمل، وصناعة المشكلة الإدارية قد يتطلب من صانعيها أن يقوموا بخلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير المشكلة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك.

مراحل افتعال المشكلات:

يتم افتعال المشكلات عن طريق برنامج زمني محدد ومراحل أساسية يمكن توضيحها على النحو التالي:

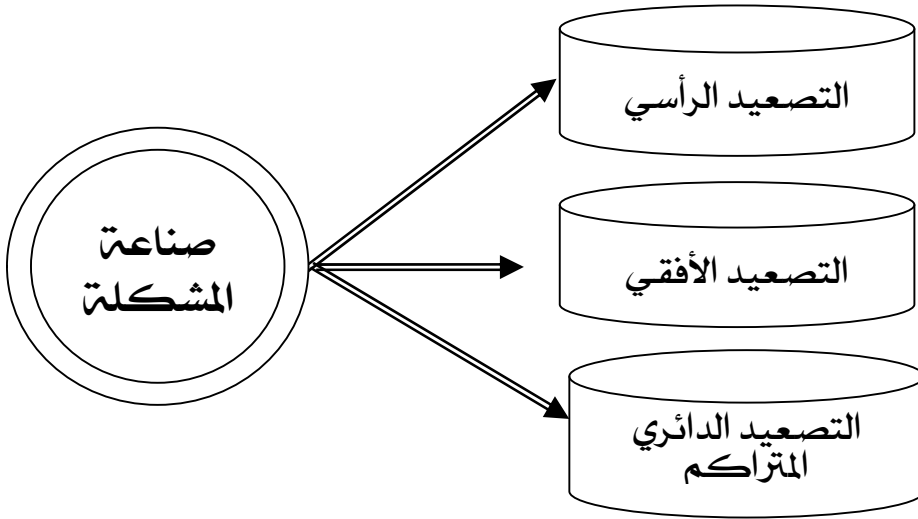
1- مرحلة الإعداد للمشكلة:

- إن أهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:
- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري لإفقاده توازنه، ودفعه تدريجياً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث المشكلة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات، وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية، أو هي جميعاً.

2- مرحلة تصعيد الأزمة (المشكلة):

وهي المرحلة التي يتم فيها تعبئة الضغوط في المناخ العملي، وحشد كل القوى المعادية

للكيان الإداري المستهدف النبل بافتعال المشكلات العنيفة، حيث يتم اصطيد هذا الكيان ووضعه في فخ المشكلات، ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات التي يوضحها شكل رقم (4). وهي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات والمشكلات، وحله بشكل مخطط بحيث يساعد في زيادة المشكلة.



شكل (4): يوضح تكتيكات تصعيد المشكلات

ويتم تصعيد المشكلات بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

أ - تكتيك التصعيد الرأسي: وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قوتها وتكثيف تواجدها، وذلك لعدم تمكين الطرف الآخر من المواجهة، ولكي يرضخ للتهديد الصريح للقوة الضاغطة والصانعة لتلك الأزمة.

ب - تكتيك التصعيد الأفقي: ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة، وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط واتساع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة وأبعاداً متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة فيه.

ج- تكتيك التصعيد الدائري المتراكم: وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات والمشكلات بشكل فعال لزيادة الضغط ولإرباك الطرف الآخر، حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحلياً، والتصعيد بشكل كامل وهكذا.

وقد يتم التصعيد بشكل متكامل لفترة معينة يتخللها مرحلة تجميد ثم مرحلة تصعيد بشكل متكرر بهدف إرهاب الكيان الإداري المستهدف وإفقاده الثقة بقيادته، وكذلك بهدف إحداث حالة من اليأس والإحباط تدفع أطراف الكيان المستهدف إلى ارتكاب أعمال طائشة تساعد على زيادة الخلل وتصيبهم بالمزيد من الضعف بل وتجبرهم على التسليم الأعمى لمطالب الخصم، والاستجابة لها بشكل كامل.

3- مرحلة المواجهة الحادة:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة، والكيان المتلقي لها، ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

- اختيار التوقيت الغير مناسب للكيان المراد تحطيمه والذي يمثل في نفس اللحظة، الوقت المناسب لمفتعل الأزمة.
- اختيار المكان غير المناسب للطرف المستهدف، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها.
- اختيار المجال غير المناسب للطرف المستهدف نيله، بحيث لا يمكنه المواجهة، ويجعل الخصم قادراً على تحريك قوى الفعل وإدارة المشكلة بحرفية تامة.

4- مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطه به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معناه، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

5- مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض ضغط المشكلة، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية توجيهه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقيادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

6- مرحلة سلب الطرف الآخر:

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم، والتي يتم فيها استغلال الطرف المستهدف وحصد نتائج مراحل الضغط السابقة.

وتقوم عملية افتعال المشكلات على عدة قواعد أساسية، نذكر منها:

- أ - خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه، حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال المشكلة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.
- ب - زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقه حركة الكيان، وتوجيه قاداته، وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.
- ج - إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.
- د - افتعال الأزمة أو المشكلة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما:

- هدف خفي، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالأزمة.
- هدف علني، وهو امتصاص الانفعال، وتجديد الروابط، وتنقية العلاقات، وفتح صفحة جديدة، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات، من بينها:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح.

ومن الجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدة الاقتصادية يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد، عندما يرغب في تحقيق أرباح طائلة وغير عادية، فيقوم باستغلال ما تتمتع به الوحدة الاقتصادية من مركز احتكاري بالسوق، ويقوم بتحجيم وتقليل المعروض من منتجاتها بالسوق، وتخزين جانب كبير من إنتاجها لتعطيش السوق، وافتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق، وخلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته، تدفعه للتخلص من المخزون الراكد والمعيب لديه. كما قد يستخدمها متخذو القرار بشكل تلقائي، حيث إنه كثيراً ما يواجه متخذ القرار في إدارته للشركة التي يعمل بها أزمات مختلفة، ويجد نفسه محاطاً بوقائع وأحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لها، وتراكمتها الذاتية، واتجاهاتها ونتائجها، ومن ثم يزداد أمامه سمك جدار عدم التأكد.

ومن ثم في غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة، يلجأ متخذ القرار إلى الارتجال واستخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث، أو الفعل الذي خيل إليه أنه سبب فيما يواجه الشركة من أزمات، فيؤدي إلى نشوء أزمات جديدة، قد تكون أشد خطراً وأعرق تأثيراً على الكيان الإداري أو الشركة التي يشرف على إدارتها.

مفهوم حل المشكلات:

يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها، للتغلب على الموقف الجديد والغير مألوف بشكل جدي.

إن الوعي بوجود المشكلة يعد الخطوة الأولى لحلها، ومن المهم جداً تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فإن الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة والمؤثرة، وهنا نشير إلى ضرورة التفكير في بعض الأمور المتعلقة بالمشكلة قبل البدء في حلها، مثل:

- لا بد من معرفة المزيد من المعلومات عن المشكلة.
- أن تتوقع المكاسب الناتجة من حل المشكلة.
- يجب أن تقدر نتائج عدم حل المشكلة.
- يجب أن تتوخى الدقة عند تحديد وتعريف المشكلة.

ثم تقوم بالآتي:

- تبدأ بتفحص وتحديد مشكلتك الرئيسية وحصص المعلومات المتعلقة بها، مع مراعاة عزل هذه المشكلة عن المشكلات الأخرى الثانوية.
- حاول أن تفهم جيداً كيف نشأت تلك المشكلة؟.. وما هو دورك الحقيقي فيها؟.. ثم ابدأ بوضع الحلول التي تطرأ على ذهنك.. وأكتب كل ذلك في مفكرتك.
- استبعد الفروض والحلول الضعيفة، وابدأ بتطبيق أفضل الحلول، وإذا لم يصلح الحل الأول.. انتقل إلى البديل وهو الحل الثاني من وجهة نظرك.
- عليك أن تعرف أن حل أي مشكلة لا بد أن يتضمن مكاسب وخسائر حتى لا تصاب بالإحباط الذي يمنعك عن رؤية الإيجابيات المشجعة على الاستمرار.
- يجب أن تدرك ضرورة أن تتعرف على القوى والأسباب التي تؤدي إلى هذه المشكلة، وأن توجد أنسب الحلول التي تمكنك من اختراق تلك القوى لتفتت المشكلة إلى أجزاء يسهل التعامل معها.
- تعامل مع المشكلة بهدوء وأبتعد عن الضوضاء حتى تنعم بالذهن الصافي وزيادة التركيز، ومن ثم التفكير الدقيق في المشكلة وأسبابها الحقيقية وبالتالي مواجهتها بشكل إيجابي ومبتكر.

أخطاء يمكن الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات:

هناك أخطاء عديدة يمكن الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، ومن أمثلة هذه الأخطاء ما يلي:

- 1- إنكار المشكلة من الأساس.
- 2- تكبير المشكلة وتضخيمها.
- 3- التهورين من المشكلة وعدم إعطائها الاهتمام الكافي.
- 4- الهروب من مواجهة المشكلة أو تجاهلها.
- 5- التحيز لبعض الآراء، وعدم الموضوعية عند دراسة المشكلة.
- 6- النظرة غير الشاملة للمشكلة وأبعادها المختلفة.
- 7- النظر إلى المشكلة من منظور واحد أو من منظور تخصص واحد.
- 8- تقليد الآخرين في حل المشكلات وعدم الانتباه للظروف المختلفة للمؤسسات.
- 9- عدم الاهتمام بخطوة اقتراح الحلول العديدة أو البديلة للمشكلة.
- 10- عدم الاهتمام بتقييم الحلول العديدة أو البديلة المطروحة لحل المشكلة.
- 11- استخدام معلومات قديمة أو غير مرتبطة أو ثانوية أو غير دقيقة.
- 12- الاستفادة الشخصية من المشكلة أو من حلها.
- 13- استخدام نوع واحد من (قبعات التفكير الست)، ايجابي كان أو سلبي وتجاهل باقي الأنواع، وفيما يلي شرح مبسط لكل نوع من هذه الأنواع:

أ - القبعة البيضاء (التفكير المحايد):

- البحث عن إجابات مباشرة ومحددة لكل سؤال.
- الإنصات الجيد دون تحيز للآخر.
- الاهتمام بالوقائع والأرقام والمعلومات الدقيقة.

ب - القبعة الحمراء (التفكير العاطفي):

- الانفعال الزائد والتوتر بسبب وبدون سبب.
- الاهتمام بالمشاعر حتى لو لم تدعم بالحقائق.

- الميل للجانب الإنساني والتفكير من منظور عاطفي وليس منطقي.

ج- القبعة السوداء (التفكير السلبي)

- التشاؤم والخوف من الفشل.
- الانتقاد الدائم لأداء الأفراد مما يثبط همم الأفراد.
- التركيز على العوائق وتجارب الآخرين الفاشلة.

د- القبعة الصفراء (التفكير الإيجابي):

- التفاؤل والايجابية والاستعداد للمخاطرة.
- التركيز على احتمالات النجاح وعدم الانتباه لاحتمالات الفشل.
- التفكير المنطقي والنظر إلى الأمور بصورة إيجابية.

هـ - القبعة الخضراء (التفكير الإبداعي):

- الحرص على كل جديد من أفكار وتجارب ومفاهيم.
- الاستعداد لتحمل المخاطر والنتائج المترتبة على الحل.
- التطوير والعمل على تقبل التغيير.
- استخدام الوسائل والعبارات الإبداعية مثل (ماذا لو ، هل ، كيف ، ربما).
- إعطاء الموقف المطروح، الوقت والجهد اللازمين للبحث عن الأفكار والبدائل الجيدة.

و- القبعة الزرقاء (التفكير المنظم):

- ترتيب الأشياء وخطوات تنفيذ أي عمل بشكل دقيق.
- تحمل المسؤولية وإدارة العمل في أغلب المواقف.
- تقبل جميع الآراء ومحاولة الاستفادة من الآراء الجيدة.
- تقبل أفكار الآخرين واحترامها.

الأسلوب العلمي لحل المشكلات:

يهدف أسلوب حل المشكلات بوجه عام إلى تنمية عدد من المهارات الفكرية ووضع خطوات عامة تبدأ بالتفكير الجاد حول المشكلة وتنتهي بحلها ويهدف أسلوب حل المشكلات إلى تحقيق الآتي:

- 1- إثارة الدافعية لدى الفرد: فإذا فقدت الدافعية لحل المشكلات فقدت الحل.
- 2- استخدام أساليب التفكير المختلفة في عملية الحل، وهي كالتالي:
 - الأساليب الدنيا، مثل: (الاستنتاج-الاستقراء-الاستنباط-التصنيف-التلخيص).
 - الأساليب العليا، مثل: (التفكير الإبداعي والتخطيط).
- 3- أن يستخدم الفرد خبراته السابقة ومهاراته المكتسبة لمواجهة المشكلة الحالية، بمعنى أنه يعيد تنظيم ما تعلمه ويطبقه على الموقف الجديد.
- 4- اكتساب القدرة على التحليل والتركيب لعناصر الموقف الذي يواجهه الفرد.

وفيما يلي عرض أهم الخطوات العلمية في حل المشكلات وهي:

- 1- إدراك المشكلة: إن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه، أو بمعنى آخر وجود انحراف عما هو مخطط له مسبقاً، وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض أي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً.
- 2- تعريف المشكلة: وفي هذه النقطة يجب أن تكن واضحاً مع نفسك ولا تنس أن الأشخاص المختلفين يرون مناظير مختلفة للأمور وأن وجهة نظرك بالنسبة لحل مشكلة معينة ربما تختلف عن وجهة نظر الطرف الآخر، لذا فعليك بتشخيص المشكلة بدقة وتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية، فمن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً، ويجب أن يكون كل ذلك في إطار زمني محدد.
- 3- جمع المعلومات الضرورية: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.
- 4- تحليل المعلومات: يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة، وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لحل المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

5- وضع البدائل الممكنة: تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات،

حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى:

- تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
- الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

6- تقييم البدائل: تهدف هذه المرحلة إلى:

- اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات وأوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج "البديل الأنسب".

7- تطبيق البديل الأنسب: الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل هو وضعه موضع

التنفيذ الفعلي، ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية، وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ العمل بفاعلية والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي:

- تحديد خطوات وتوقيتات التنفيذ في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيراقب علمية التنفيذ.

8- **تقييم النتائج:** تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ؟ وهل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في الوقت المتوقع وبالكيف المطلوب؟ وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.

لا أحد منا يستطيع أن ينكر وجود المشكلات والأزمات في حياته الشخصية أو العملية، فكلنا معرضون لمواجهة المشكلات اليومية على اختلاف مستوياتها، كما أن هذا ليس له علاقة بمظاهر العجز أو الفشل لأنّ هذه حالة طبيعية تلازم حياة البشر بما هم مختلفون فيه من الأفكار والأذواق والآداب والأمزجة، إلا أن الفشل الحقيقي هو أن نقف عاجزين أمام مشكلاتنا ولا ندري من أين نبدأ؟ وكيف نتعامل معها.

نصائح مهمة لمواجهة المشكلات:

- 1- لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.
- 2- السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
- 3- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل.
- 4- إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.
- 5- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
- 6- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها.
- 7- وازن بين الفعل التكيّفي "لتهدئة الآثار" وبين الفعل التصحيحي "التوصل إلى حل".
- 8- يفترض تسمية المشكلة باسم معين متعارف عليه.
- 9- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
- 10- تأكد أنّك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيسياً لها.
- 11- لا تحاول استنتاج شيء ثمّ تسعى لإثباته.
- 12- لا تقفز مباشرة إلى الحل.

- 13- لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.
- 14- ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.
- 15- اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.
- 16- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.
- 17- لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدة أسباب متداخلة.
- 18- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!
- 19- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها!
- 20- نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.
- 21- إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها!
- 22- لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: فقد ينسب 85% من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.
- 23- حل المشكلات في الغالب منطوق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.
- 24- العمل على تحقيق أهداف دائمة.

وسائل تحسين قدرة الكيان الإداري في إدارة المشكلات:

يمكن للكيان الإداري أن يحسن قدرته في إدارة المشكلات من خلال القيام بالمراحل الخمس الآتية:

1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للمشكلات المحتمل حدوثها.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي المشكلة قبل تفاقمها.
- إنشاء هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات والمشكلات.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية:

- فحص المشكلات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات والمشكلات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

3- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوى الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

4- مرحلة استعادة النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد إنهاء المشكلة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية للعمل.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

5- مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة والتي قد تم عمل تقرير لها منذ بدايتها وحتى الانتهاء منها.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات والمشكلات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم واكتساب الخبرة لمواجهة المشكلات المحتملة في المستقبل.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنوياً مثلاً).

استقصاء

(مقياس القدرة على حل المشكلات)

المجموعة الأولى:

- 1- إذا فشلت جهودي لحل مشكلة خاصة بي، لا ألجأ عادة إلى تحري أسباب هذا الفشل.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 2- إذا واجهتني مشكلة معقدة، فليس من عادتي التخطيط المنظم لها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 3- عندما تواجهني مشكلة ما، عادة لا أجمع المعلومات عنها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 4- إذا تعثرت أول خطوة لي لحل مشكلة تواجهني، فإنني أفقد القدرة على المواصلة.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 5- بعد حل أي مشكلة لي، فإنني عادة لا أراجع الخطوة التي قمت بها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 6- لا أرى نفسي مبدعا ومفكراً جيداً لحل أية مشكلة تواجهني.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 7- إذا واجهتني مشكلة ما، فإنني عادة لا أحاول ترجمة مظاهرها السطحية إلى أسبابها الحقيقية.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 8- جميع مشكلاتي معقدة.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 9- جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 10- أحيانا أتوه وأشعر بالشروع عندما تواجهني مشكلة مفاجئة.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق

- 11- عندما تواجهني مشكلة، يذهب تفكيري إلى العوامل الخارجية للمشكلة فقط.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 12- عندما أواجه مشكلة ما، فإنني عادة أسلك حلها أي خاطرة تخطر على بالي.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 13- عندما تواجهني مشكلة ما، عادة ما أقفز إلى خطوة الحل لأنها تريحني وتقلل القلق والتوتر لدي.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 14- كثيراً ما اتخذت قرارات سريعة ندمت عليها بعد ذلك.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 15- عادة ما أقوم فوراً بالخطوات التي أراها حل المشكلة في لحظة حدوثها أو اكتشافها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 16- عند حدوث مشكلة لي، فإنني ألجأ إلى ما فعلته في السابق من حلول لمشكلات متشابهة.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق

المجموعة الثانية:

- 1- خلال حل مشكلة لي، عادة أتوقف عند كل خطوة لتقييمها وتوقع ما يحدث.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 2- عند حل مشكلة ما، فإنني عادة أبحث عن جميع الاختيارات أو الحلول لها، حتى استقر على الأفضل
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 3- أشعر بأنني قادر على حل كافة المشكلات المستعصية حتى لو بدت مستحيلة الحل.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 4- قراراتي التي اتخذها غالباً ما تسعدني فيما بعد.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 5- غالباً ما أترث وأفكر عندما تواجهني مشكلة ما وذلك لكي أخطط لها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 6- عند اتخاذ قرار معين فإنني عادة أزنه وأقيمه من خلال عدة معايير منها السلامة والقبول.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 7- عندما أخطط لحل مشكلة تواجهني، فإنني عادة على ثقة بأنها الأفضل.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 8- أرى أنني قادر على حل مشكلاتي في العمل إذا ما منحت الوقت والإمكانات.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 9- أشعر بأنني قادر على حل مشكلات العمل حتى غير المألوفة منها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 10- تفكيري غالباً منطقي يحلل ويقيم ويتوقع ويقارن بين البدائل.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق

- 11- عند مواجهة مشكلة ما فعادةً أحدد العوامل الداخلية والخارجية المؤدية لها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 12- عند مواجهة مشكلة ما فعادةً أحدد العوامل الذاتية (الشخصية) والموضوعية (البيئية) المؤدية لها.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 13- إذا واجهتني مشكلة ما، غالباً أقوم بدراستها وجمع المعلومات عنها من أكثر من مصدر.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 14- عادةً ما أحاول معرفة أين توجد المشكلة أساساً بدلاً من تقرير مظاهرها السطحية.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق
- 15- غالبية توقعاتي لقرارات اتخذتها لمواجهة مشكلتي صحيحة.
☐ أوافق ☐ أوافق إلى حد ما ☐ لا أوافق

تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 76 درجة فأكثر، فأنت لديك القدرة على حل المشكلات بدرجة كبيرة.
- 2- إذا حصلت على 53 درجة حتى 75 درجة فإن قدرتك على حل المشكلات متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 52 درجة فأقل فإن قدرتك على حل المشكلات ضعيفة.