

الوحدة الثالثة

المشكلات الإدارية

وكيفية علاجها واتخاذ القرارات⁽¹⁾

✍ ما هو آخر كتاب قرأته في الإدارة ؟ ومتى ؟

✍ ما هي آخر دورة إدارية حضرتها ؟ ومتى ؟

✍ ماذا تتوقع أن تقرأ في هذا المبحث ؟

✍ هل لديك مشاكل في العمل ؟

✍ ما هي آخر مشكلة ساهمت في حلها ؟

(1) تم الاعتماد في هذه الجزئية على: أحمد بن عبد المحسن العساف، على

الهدف...؟؟

1- بيان الطرق المنهجية للتعامل مع المشاكل: وإذا فقدنا المنهجية غرقنا في الهمجية !

2- التخفيف من حدة الذعر وهول الدهشة الناتجين عن حدوث المشاكل: فرباطة الجأش مطلوبة ؛ ويجب على القائد أن يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث طبيعية.

3- توضيح الإيجابيات المستفادة من المشكلات: وسيأتي بيانها.

4- التأكيد على ضرورة الصراحة والدقة والوضوح في التعامل مع المشكلات.

أين يقع حل المشكلات واتخاذ القرارات في خريطة العمليات الإدارية ؟

العمليات الإدارية هي:

• أولاً: التخطيط: ويشمل وضع الأهداف والمعايير ورسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني.

• ثانياً: التنظيم: ويشمل الهيكل والمهام والعلاقات ثم اختيار المناسبين لشغل المناصب.

• ثالثاً: التوجيه والإشراف: ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال.

• رابعاً: الرقابة: وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء وتشخيص المشكلات وعلاجها بالقرارات الصائبة.

ما معنى المشكلة لغوياً؟

تدور معاني "شكل" في اللغة على الاختلاط والتشابه.

تعريف المشكلة:

هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

مكونات المشكلة:

- 1- المشكلة: الوضع الموجود وصفاً وأسباباً.
- 2- الحل: الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه. " الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها. حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة السلبية.
- 3- الطريق من المشكلة للحل: آليات التنفيذ.

أنواع المشاكل:

- 1- مشكلات في التنفيذ: وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص.
- 2- مشكلات في الإنجاز: وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل.

تقسيمات أخرى:

- متفاقمة – متلاشية – ثابتة.
- مفاجئة – متوقعة.
- متكررة – نادرة.
- جماعية – فردية.
- حديثة – قديمة.

وتكمن أهمية التقسيم في تحديد استراتيجية التعامل مع المشكلة.

نصائح مهمة عن المشكلات الإدارية:

- 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- إنَّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنَّما نظرهم لها.
- 5- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
- 6- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها !
- 7- وازن بين الفعل التكيفي "لتهدئة الآثار" وبين الفعل التصحيحي "التوصل إلى حل".

- 8- يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.
- 9- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
- 10- تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.
- 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 عدّة 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- لا بد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني:

ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة ؛ وينسب 85٪ من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.

23- حل المشكلات في الغالب منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

24- استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها: وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من " صدمة المستقبل " ومن " توالي الضربات والمحن ".

25- العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.

26- يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها، ويجب على المدير الإطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات.

المشكلة فرصة ثمينة !:

المعنى المرادف للمشكلة عند الصينيين هو: الفرصة ! # فرصة .. لماذا ؟

- إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.
- اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية.
- استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.
- تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

كيف تدرك المشكلة؟

- 1- بالمقارنة مع التاريخ السابق.
- 2- بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.
- 3- من خلال النقد الخارجي.
- 4- بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

حال الناس مع المشاكل:

- النفي أو الغفلة: تتراكم.
- التضخيم والتهويل: اليأس.
- الاعتدال والتوسط: الحل.

أسئلة مهمة عند تحديد المشكلات:

- ما مدى حدة المشكلة وصعوبتها؟
- ماذا عن تكرار حدوث المشكلة؟
- ما مدى أهمية المشكلة؟

وبالإجابة الصريحة على هذه الأسئلة تتحدد طريقة التعامل مع المشكلات.

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات:

- 1- لا تفعل شيئاً:
- إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً.
- إذا كانت آثارها ضعيفة.

- إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة.

2- معالجة الآثار:

- عندما نتوقع زوال السبب.
- عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة.
- عندما يكون السبب خارج السيطرة.

3- مراقبة الوضع فقط:

- إذا كانت غير ملحة.
- إذا بدأت بالتلاشي.
- إذا كانت الأسباب غير واضحة.

4- معالجة المشكلة:

- إذا كانت خطيرة.
- إذا كانت متفاقمة.
- إذا جاء أمر بعلاجها من جهة عليا.

من أسباب عدم مواجهة المشكلة:

- 1- الجهل بحدوثها.
- 2- الارتياح.
- 3- كونها تتعلق بشخص محبوب أو مكروه.
- 4- إذا كانت.....؟ انظر أساليب التعامل مع المشكلات.

أخطاء في تحديد المشكلات:

- تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة: فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه.
- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول.
- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.
- التركيز على الأسباب الخارجية فقط. "وإن تصبروا وتتقوا لا يضركم كيدهم شيئاً".
- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

أسلوب كبنر - تريجو لتحديد وتعريف المشكلات:

- ما هي المشكلة ؟
- أين المشكلة ؟
- ما هي السمات المميزة للمشكلة ؟
- ماذا ومن تعني المشكلة ؟
- متى حدثت / تحدث المشكلة ؟
- ما الذي يبقى ثابتاً ؟ وما الذي يختلف ؟
- هل المشكلة تكبر أم تصغر ؟ ما هو الشيء المميز عند تغير حجمها ؟

- ما هو الوضع الطبيعي ؟
- أين الوضع الطبيعي ؟
- ما هي السمات المميزة للوضع الطبيعي ؟
- ماذا ومن لا تعنيه المشكلة ؟
- متى لا تحدث ؟

أدوات مهمة في حل المشكلات :

أين توضع هذه الأدوات ؟؟؟ ضعها في متناول يدك.

الأدوات هي :

من ؟ ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ كم ؟ كيف ؟ لماذا ؟

من الذي يدعى لحل المشاكل ؟ :

لابد أن تتوافر فيمن يحضر جلسات مناقشة المشاكل وحلها صفة أو

أكثر مما يلي :

- 1- لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها.
- 2- صاحب خبرة للمشورة والرأي.
- 3- جيد التدريب والمهارة.
- 4- ملتزم بالتنفيذ.
- 5- من يراد تدريبه وتهيئته.

الحل الجماعي: إيجابيات وسلبيات:

الإيجابيات:

- 1- تنوع الأفكار وتلاقحها.
- 2- تعدد مصادر المعلومات.
- 3- أقل تحيزاً. حيث تنتفي الدواعي الشخصية.
- 4- فرصة للتواصل والتدريب.
- 5- الالتزام العالي بالأداء.
- 6- اختيار أفضل الحلول المقترحة. بسبب مشاركة عدة عقول في الحل والاختيار.
- 7- مشاركة عدة مستويات إدارية. فتشارك الإدارة العليا التي تهتم بالتخطيط والإدارة الوسطى المهتمة بالإشراف والإدارة الدنيا المعنية بالتنفيذ.

السلبيات:

- 1- إغفال تسجيل الأفكار.
- 2- التنافس المنفر.
- 3- المواقبة والمجاراة. بسبب الركون إلى خبرة أو مكانة أحد المشاركين.
- 4- الافتقار إلى التوجيه الموضوعي. انظر أسلوب القبعات الست في التفكير.
- 5- المقيدات الزمانية والمكانية.
- 6- سيطرة طريقة تفكير الرئيس.



أسباب الفشل في حل المشكلات :

- 1- عدم اتباع المنهجية في تحديد وحل المشكلات.
- 2- وضع المشكلة خارج نطاقها الحقيقي.
- 3- نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة.
- 4- استخدام نوع واحد من التفكير (طريقة القبعات الست).
 - القبة البيضاء = نظرة موضوعية للأمور
 - القبة الحمراء = الانفعال والحدس والتفكير الفطري
 - القبة السوداء = الحذر والتشاؤم والتفكير السلبي
 - القبة الصفراء = الممكن والمنطق الإيجابي
 - القبة الخضراء = الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق
 - القبة الزرقاء = ضبط عملية التفكير
- 5- غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية.
- 6- الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار.
- 7- مقاومة التغيير.
- 8- التوقف عن التنفيذ أو ترك المتابعة والتقويم.

أهمية المعلومات لحل المشكلات :

- المعلومات مهمة لحل المشاكل إذ المعلومة قوة.
- لا بد أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع.

- توقيت الحصول على المعلومة مهم.
- يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة.
- شرعية طريقة الحصول على المعلومة.
- لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة.

مصادر المعلومات:

- المصدر البشري.
 - البيانات الأولية والثانوية والتاريخية.
 - البيانات الوصفية والكمية.
 - التنبؤات والتوقعات واستشراف المستقبل.
- ويمكن الحصول على هذه المعلومات من التقارير والكتب والاستبانات وغيرها.

أدوات تحليل المعلومات:

- سمكة إشيكاوا: حيث تكتب المشكلة وتحدد أهم أسبابها وأكثرها تأثيراً.
- خرائط الزمن: من خلال رسم بياني يتضح زمن الانحراف وبتحليل الزمن يتعرف على الأسباب.
- خرائط الإجراءات: لتحديد مكن الخلل فيعالج.

خطوات تحليل المشكلة :

- 1- تعريف المشكلة وتمييزها. المشكلة المعرفة جيداً هي مشكلة نصف محلولة.
- 2- تحليل المشكلة: أسبابها؛ ماذا نريد؟ هل تؤثر على أهدافنا؟..
- 3- إعداد قائمة بالحلول (طريقة العصف الذهني). تقوم طريقة العصف الذهني على مبادئ: الحرية في طرح الأفكار؛ يمكن البناء على فكرة مطروحة؛ عرض الأفكار دون نقد؛ الكم الكثير يولد الكيف المتميز. ثم تمحّص الأفكار ويحذف المكرر ويختار المناسب منها ويقارن بينها.
- 4- تقييم الحلول (حسب المعايير). الملائمة وتشمل المهارات المطلوبة والموارد البشرية والمادية، التكلفة، المخاطر: هل لديك القدرة على تحمل أسوأ النتائج المتوقعة (تقييم الخطر النازل)، مراعاة البيئة والقيم والمفاهيم الشخصية، مستوى القبول للقرار.
- 5- فاعلية التنفيذ = النوعية × القبول.
- 6- تحديد الخيار الأفضل واتخاذ القرار. الايجابيات والسلبيات (النوع لا العدد)، الإجماع الحقيقي؛ التصويت (بنوعيه: إما اختيار حل واحد أو تقييم جميع الحلول من 10 مثلاً وجمع قيم كل حل والأكثر قيمة هو المناسب).
- 7- وضع خطة للتنفيذ. لأنه إحداث تغيير، توقع المخاطر ثم حاول منعها أو تقليلها، ناقش الأفراد التنفيذيين فلا بد من القناعة والوضوح والاستعداد النفسي وبين لهم منافع القرار ومضار عدمه.

8- المتابعة والتقييم: تابع التنفيذ ولا حظ مؤشرات النجاح أو الفشل، اعترف بالقرار السيئ ؛ عند الحاجة الدائمة للقرار اجعله سياسة، تأكد من انتهاء المشكلة واتخذ خطوات وقائية لمنع تكرارها، اكتب تقريراً مفصلاً لرئيسك.

هل وجود المشكلات يعد مشكلة ؟!

- هل وجود المشكلات يعد مؤشراً سلبياً على العمل ؟
- مجرد وجود المشكلات أمر طبيعي ويدل على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية والتجديد.
- إذا كانت المشكلات كثيرة بدرجة لافتة للنظر فهذا يدل على وجود خلل في جهة ما.
- انتفاء المشاكل كلية يدل على انتفاء أصل العمل أو ضعف المتابعة والتقييم.

