

إدارة الأزمات والمشكلات

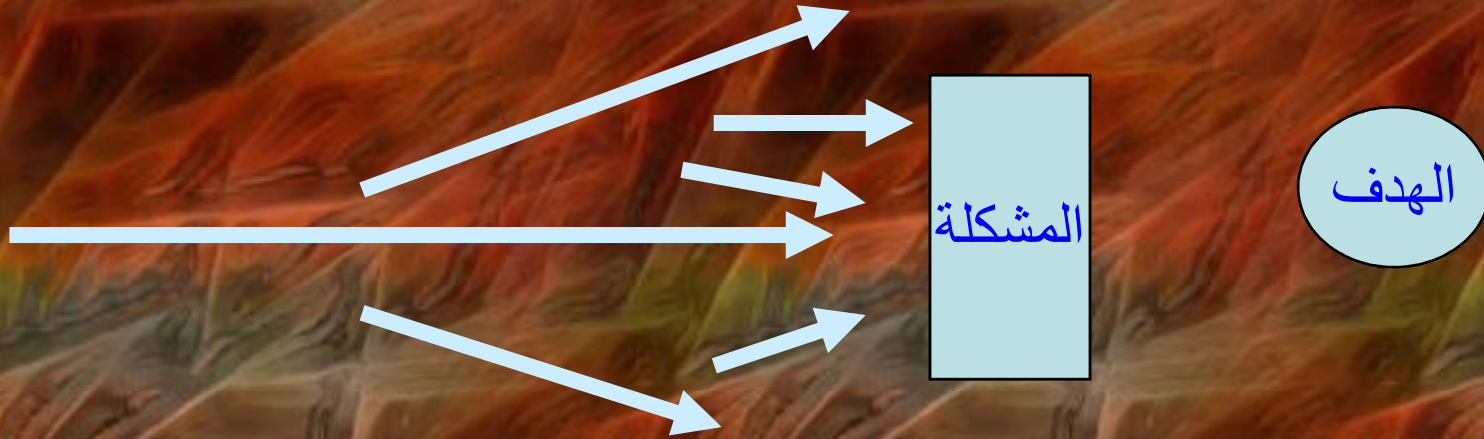
وإتخاذ القرار الفعال

من المتوقع في أداء أي مؤسسة أن تظهر بعض
المشكلات التي قد تؤثر في أدائها فمن هذه المشكلات
ما يتعلق ب

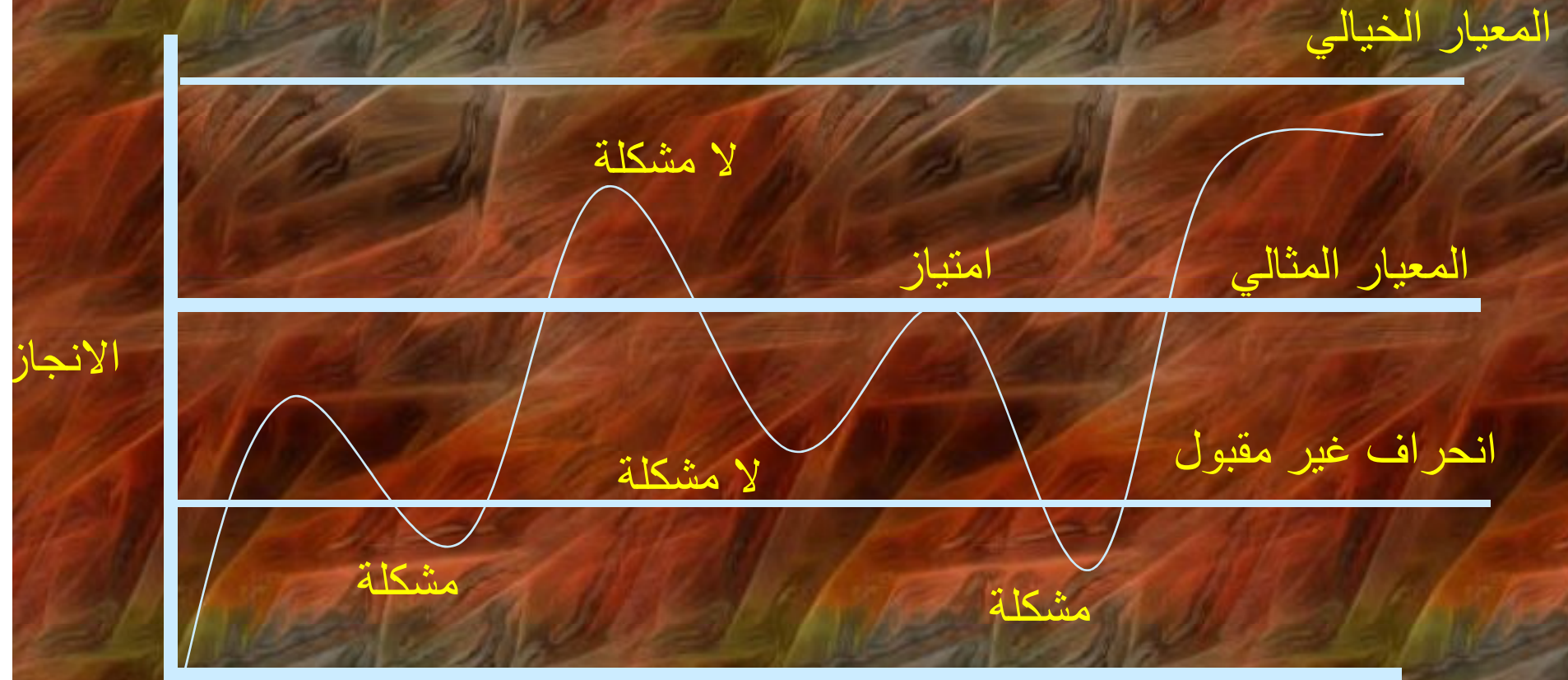
- 1-امكانيات المؤسسة
- 2-أفراد المؤسسة
- 3-اسلوب الإدارة
- 4-علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى

متى نقول عندي مشكلة

فما هو تعريف المشكلة أولاً :
هي عقبة أمام تحقيق الأهداف .



لابد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها أن تقول عندي مشكلة



الزمن
مدرسة كفره نصار الإعدادية

ما يجب ان يتصف
به المتصدر لحل
المشكلات

1- لأستعانه با لله تعالى والثقة

بعونه عز وجل

كما قال (ص)

((واستعن بالله ولا تعجز))



2-الثقة بالنفس والقدرة على حل المشكلات

3- الأمل و عدم اليأس و القنوط

((انه لا ييأس من روح الله

الا القوم الكافرون))

4-الصبر والمصابرة في

المشكلات

مواجهتها

وعلاجها

قال (صلى)

((ومن يصبر

يصبره الله))

5- الأستعانه

بالأفراد

أحيانا

وبأهل الخبرة أحيانا أخرى

((لا خاب من استشار))



6-الموضوعية واتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلات

7- عدم التهاون أو
التباطؤ في حل
المشكلات التي لا يكون
الزمن جزءاً من العلاج
فيها

8- الحماس لتنفيذ علاج

المشكلات كالحماس

لتلمس وتحليل ودراسة

اسبابها



الأسلوب
العلمي لحل
المشكلات



1-الخطوة الأولى

1-تعريف وتحديد المشكلة
وذلك من خلال...

1- تحديد مظاهر وأعراض المشكلة

2- جمع حقائق ومعلومات حولها مثل

كيف حدثت؟ ولماذا؟

من ارتبط بالمشكلة؟

أين نشأت؟ ومتى؟

3- النتيجة التي ترغب في الوصول اليها

بعد حل المشكلة .

4- تحديد المشكلة الحقيقية؟.....

فقد تكون الأولى عرضاً من أعراضها

ويحدد هنا معرفة.....

نطاق المشكلة واطارها

نتائجها

اسبابها الحقيقية

î 6õ{	9<1Û&{	}õã%{
<p> B/< BÛ ? !, { 2"l9. B-{2-, ' .- ? \$! 21v&#1@ã % 2#1! / {-2kôõ, ! 2w 2õ6õ{-2* ?) Û 2! {- 2\$2ÑB B=1-y .2-, ' .{- </p>	î 1ÛB! {-	9-, ' .{-2 Û -1
	9-, ' .{-2 Û	
	9 õ) Û {-2-B{-	

الوصف	الطريقة	الخطوة
<p data-bbox="443 707 786 799">عرف الأسباب الكامنة</p> <p data-bbox="432 823 801 1038">المحتملة، وحدد الأسباب الجذرية للمشكلة والأكثر احتمالا</p>	<p data-bbox="992 707 1328 930">شكل السبب والنتيجة</p> 	<p data-bbox="1496 707 1955 799">2 - حل الأسباب الكامنة والمحتملة</p>

2-الخطوة الثانية

طرح البدائل المختلفة لحل المشكلة

فهل هناك اعتبارات يجب أن تراعى
عند طرح بدائل الحلول ؟

1- اشراك الآخرين في تصور الحلول

2- امكانية اعتبار عدم اتخاذ

قرار هو أحد البدائل

3- تقييم و مناقشة جميع البدائل

الممكنة دون استثناء

الوصف	الطريقة	الخطوة
ضع قائمة طويلة من الحلول الممكنة للمشكلة دون تقويم الفاعلية، ثم اختصر القائمة إلى بضعة حلول محتملة .	عصف الأفكار 	3 - عرف الحلول المحتملة

3- الخطوة الثالثة

تقييم البدائل ؟ كيف ؟

الخطوة الأولى:

تقليل البدائل الى عدد محدد من 6 الى 8 بدائل.

وذلك بال حذف والتجميع ... وتستخدم في هذه الخطوة

قائمة تقليل الاختيارات والأفكار وهي كالآتي :

إلقاء الضوء على البدائل المطروحة .. ثم نقلها لأقل عدد ممكن وهي كالآتي :

- 1- تعرض جميع البدائل .. وتناقش للتوضيح ..
- 2- تحديد المعايير التي تعتبر نقاط تصفية وانتقاء مثل :
 - ** هل هذا البديل واقعي وملائم للظروف المتاحة ؟
 - ** هل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة تناسب هذا البديل ؟
 - ** هل جرب هذا البديل من قبل وأثبت فشله ؟
 - ** هل ستكون هناك مشكلة جديدة من هذا الحل ؟

البديل الجيد

المكاسب
التي
يحققها

الأهداف
التي
يحققها

كفاءته

توافقه مع
أهداف
المؤسسة
وسياستها
ومواردها

المخاطر
المحتملة

توافقه مع
الظروف

توافقه مع
الوقت
والسرعة

3- تعرض البدائل ويتم التصويت عليها..

لا



نعم



لا يفي بالمعايير

يفي بالمعايير

- 4- ويمكن اعتماد أسلوب الأغلبية البسيطة (نصف الأفراد + 1) لابقاء البديل مدرجا في قائمة البدائل.
- 5- اذا لم يحصل البديل على الأغلبية البسيطة يوضع بين قوسين هكذا () ويعني أنه يمكن الرجوع اليه.
- 6- يسمح في حدود ضيقة بمناقشة المعارضين واعادة التصويت .
- 7- تتكرر العملية ليصبح عدد البدائل 6 ..مثلا.
- 8- يمكن أن تتم عملية التقليل بدمج عدة بدائل متشابهة في بديل واحد .

محددات ينبغي وضعها في الاعتبار عند تحديد
مجموعة البدائل وأهمها:

- محددات تشريعية وتتمثل في اللوائح والنظم السائدة.
- السياسات سواء على مستوى الدولة أو المنظمة
- الموارد المتاحة (مالية-بشرية
- محددات ثقافية (مقدسات-محرمات- تقاليد-أعراف)
- محددات تنظيمية (نمط القيادة-نظم الاتصال-
- العلاقات التنظيمية ..)

الخطوة الثانية : الترتيب التقييمي للبدائل .

وذلك باستخدام الطرق التالية:

أولاً: استخدام نموذج ترتيب المعايير

كيف تستخدم نموذج ترتيب المعايير ؟

• حدد في صياغة جيدة البدائل التي تم اختيارها وأعط

كل بديل رمزا مثل (ا،ب،ج...).

• حدد المعايير التي يجب أن تأخذ في الاعتبار لتقييم

هذه البدائل (بين 4 : 6 معايير) وضع لكل معيار

رقما.

• استخدم الجدول التالي :

البدائل				المعايير
د	ج	ب	أ	
				1
				2
				3
				المجموع

4- حدد الأوزان النسبية .. واتفق على القياس المستخدم مثل

أبدا	أحيانا	غالبا	دائما
صفر	1	2	3

î 6õ{	9<1Üh{				}õã%{
<p>z00/ , .. {zõ\$ {zõ+</p> <p>2"U'2{áyB/ .z, 2Ñ+</p> <p>2 ! / {z"l9! & 2MyÜ1B.</p> <p>z7* Q</p>	Ü1B. {z1õ! 2Äö /				ó7* Qz\$ {2} % -4
ó\$ {	ó\$ {	ó\$ {	Ü1B. {		
X	X	X			
	X				
X	X				

: المعايير 1- يحقق الأهداف - 2- يلائم الظروف- 3- كفاءته

البدائل				المعايير
د	ج	ب	أ	
1	1	2	3	1
1	2	3	1	2
1	1	1	1	3
3	4	6	5	المجموع

ثانيا : أسلوب أخذ الأصوات

تعتبر عملية التصويت هي أسهل وسائل الاختيار بين البدائل ولكن اذا تمت هذه الطريقة بأن يختار كل عضو بديلا واحدا من البدائل المعروضة فهذا يعني أن بقية البدائل تأخذ وزن صفر عنده ولكن في الواقع لا يكون ذلك ..

فيمكن استخدام فكرة الوزن النسبي السابقة عند أخذ الأصوات أو باعطاء كل فرد عددا من الأصوات مساويا للآخرين .. يوزعها طبقا لتفضيلاته .. ويمكن وضع قاعدة عامة لذلك حسب المعادلة:

$$\text{عدد الأصوات} = 1.5 * \text{عدد البدائل}$$

فاذا كان عدد البدائل 6

$$\text{اذن عدد الأصوات} = 1.5 * 6 = 9 \text{ أصوات لكل فرد}$$

وبذلك يقرر الأفراد كيفية توزيع أصواتهم على الخيارات المختلفة بما يكشف عن تفضيلاتهم النسبية .

ثالثا : أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الثنائية

المقارنات				
المجموع	ج	ب	أ	
7	3	4		أ
6	3		2	ب
8		4	4	ج

4- الخطوة الرابعة

اختبار واختيار البديل الأمثل
فما هو البديل الأمثل؟

1- الأأكبر أأرا وأقل كلفه

ممكنة

2- الأأكأر ملاءمة لنظام العمل

وآوآهات الإءارة العلىا

3- الأأكأر واقعية وفاعلىة

أنتبه

فأنت لست مرغما على اختيار البديل الأمثل حسب نماذج التقويم .. فلا بد أن تأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل .. واحتمالات حدوث عواقب غير مرغوب فيها .

فقد ينطوي الحل الأمثل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب أو تتحمله .

ان الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل

بقدر ما ينصب على البديل الأنسب ..

5- الخطوة الخامسة

تنفيذ ومتابعة

الحل

ما أهمية هذه الخطوة ؟

- 1- لأنها مكمله للجهود والأوقات التي بذلت في الخطوات السابقة
- 2- هي المؤشر على صحة وسلامة تطبيقها

<p>î 6õ{</p>	<p>9<1Ü&{</p>			<p>}õã%{</p>
<p>2-6; .2ã%4 !, { 2 B=#õ! {2Ü&! 20&õ{õ2 {ÑGõ 2B# X2B8. õ 2Ö/ .{2=#õ 21/ .á{2Ñ {õ 2=#õ21/ {á1. {õ .98 B. {</p>	<p>ó.8-{2ã%</p>			<p>ó.8-{2ã%2ã - 5</p>
	<p>M.</p>	<p>ô.</p>	<p>{ÖB</p>	

الوصف	الطريقة			الخطوة
تابع باستخدام	خطة العمل			6 - طبق الحل
الخطة لتضمن تحقيق	متى	من	ماذا	وقيم التقدم
خطوات العمل .	X			
	X			
	X			
	X			
	X			

ان دور المؤسسة كبير في تلمس واقعها بشكل
دائم لاكتشاف بذور المشاكل قبل تفاقمها فكثير
من المشاكل ما كان لها أن تؤثر على مسيرة
العمل لولا التغاضي وضعف المتابعة والتباطؤ
في التصدي لها.

وأخر دعونا ان الحمد لله رب العالمين