

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 بـ

1- إمكانات المؤسسة

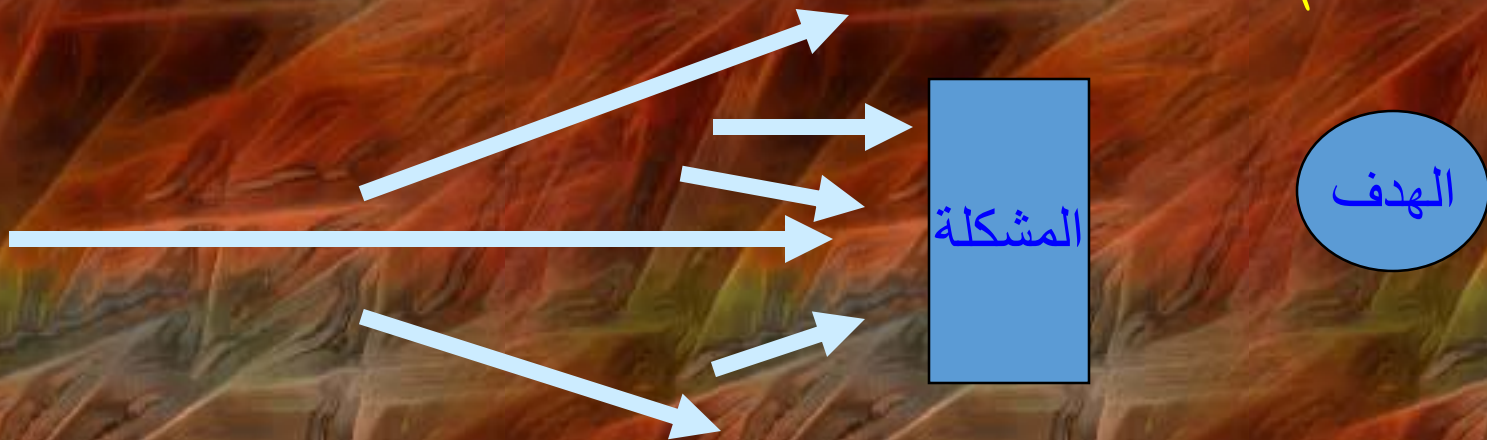
2- أفراد المؤسسة

3- أسلوب الإدارة

4- علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى

متى تقول عندي مشكلة

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



لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها أن تقول عندي مشكلة

المعيار الخيالي

لا مشكلة

امتياز

المعيار المثالي

الانجاز

لا مشكلة

انحراف غير مقبول

مشكلة

مشكلة

الزمن

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 إليها بعد حل المشكلة .

4- تحديد المشكلة الحقيقية ؟.....

فقد تكون الأولى عرضاً من أعراضها ويتحدد هنا معرفة.....
نطاق المشكلة وإطارها

نتائجها
أسبابها الحقيقية

الخطوة	الطريقة	الوصف
1 - عرف المشكلة	التعريف	اكتب عرضا مقنعا للمشكلة القائمة، ثم لخص بإيجاز أين تحب أن تكون، أو النتيجة التي ترغب في الوصول إليها بعد حل المشكلة .
	عرض المشكلة	
	الحالة المرغوبة	

تعريف المشكلة : الإخاء الروتيني

عرض المشكلة

هو تحول الإخاء الحقيقي الذي دعا إليه الإسلام الى علاقة أشبه بالعلاقة الإدارية بين الموظفين في قسم واحد، بما ينتاب هذه العلاقة من جوانب سلبية كثيرة وبما يغلب عليها من طابع الجفاف في العلاقات والطبيعة الروتينية التي تربط الموظفين بعضهم ببعض

الحالة المرغوبة

الإخاء الحقيقي الذي دعا إليه الإسلام و اشاعة روح المحبة والترابط بين الأفراد

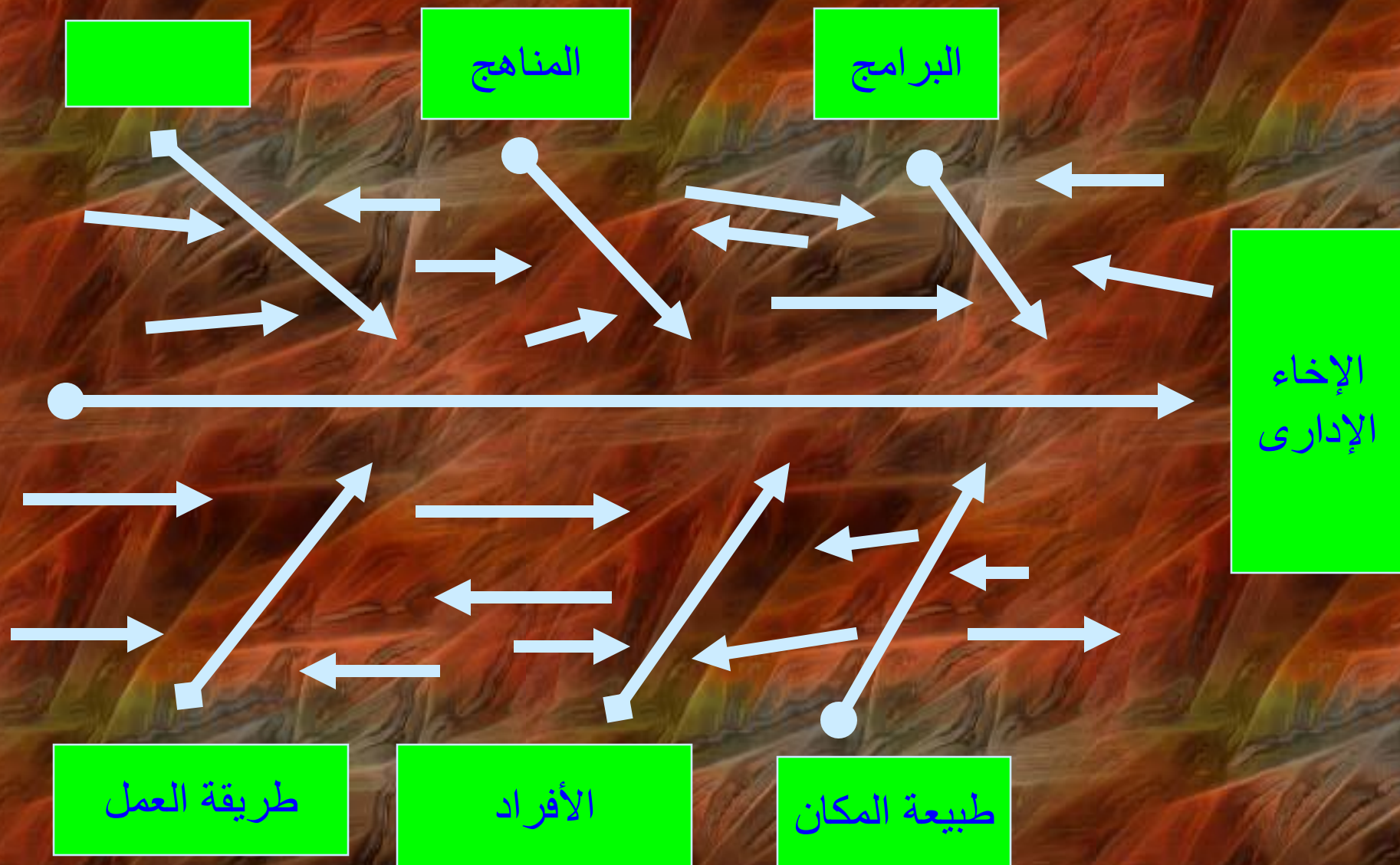
مظاهر المشكلة :

- 1- عدم الإحساس بالمحبة الأخوية تجاه العضو الآخر.
- 2- عدم السؤال عن الأحوال في حالة الأزمات.
- 3- عدم عيادته إذا مرض أو تعريته إذا مات له قريب.
- 4- فتور الترحيب عند اللقاء.
- 5- عدم التواصل بالهاتف أو الزيارات عند اختلاف مراكز العمل.
- 6- التخلي عن مساعده عند الحاجة .

الوصف	الطريقة	الخطوة
عرف الاسباب الكامنة المحتملة، وحمدة الاسباب الجذرية للمشكلة، والاكثر احتمالا	شكل السبب والنتيجة 	2 - حل الاسباب الكامنة والمحتملة

أسباب المشكلة :

- 1- قلة البرامج الإيمانية في منهج المؤسسة.
- 2- قلة وجود القدوات.
- 3- ضعف التركيز على جانب الأخوة في المنهج.
- 4- غلبة الجانب الإداري التنفيذي على الجانب الإيماني.
- 5- كثرة دخول العناصر الضعيفة في المؤسسة.
- 6- الجهد الشرعي بأهمية الأخوة وواجباتها.
- 7- قلة اللقاءات الإيمانية الأخوية خارج نطاق العمل الإداري.
- 8- كثرة تنقلات الأفراد مما لا يتيح لهم بناء علاقة أخوية قوية.
- 9- عدم القيام بواجبات الأخوة أو ضعف القيام بها.
- 10- عدم التوافق في الطبيعة البشرية.
- 11- اختلاف الرحم في التحرك في الدعوة والاختلاف في التوافق في العمل.
- 12- جفاف الطبع ، والجهد بطرق كسب القلوب.



2- الخطوة الثانية

طرح البدائل المختلفة لحل المشكلة

فهل هناك اعتبارات يجب أن تراعى عند طرح بدائل الحلول ؟

1- اشر اكي الاخيرين في تصور الحلول

2- امكانية اعتبار عدم اتخاذ

قرار هو احدى البدائل

3- تقسيم و مناقشة جميع البدائل الممكنة دون استثناء

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



الحلول المحتملة :

- أ- زيادة إشراك الأعضاء في عمل مشترك وإطالة الاحتكاك بعضهم ببعض.
- ب- التركيز على الجانب الأخوي والتنبيه عليه قبل القيام بأي عمل إداري.
- ج- التركيز على الجانب الأخوي في المناهج.
- د- ترجمة المعاني النظرية في الأخوة إلى تطبيقات عملية لتعميق المحبة بين الأعضاء.
- هـ- ضبط النظم الإدارية ووما بالضوابط الإيمانية والأخوية حتى لا تغلب الإداريات عليها.
- و- التهادي بين الأفراد يعمق روابط الأخوة.
- ز- إجراء بعض الدورات في فن التعامل والترحيب.
- ح- أن تكون جزءا من المنهج القرآني للمؤسسة.
- ط- بث بعض العناصر الإيمانية التي توظف وتؤلف بين الأفراد حتى وإن كانوا ضعفاء في الإنتاجية.
- ك- تشجيع الهوة بين فترات التقويم حتى يتم استدراك ما يمكن استدراكه.
- ل- الاختيار المناسب للأفراد وخاصة المسئول الذي تكون أولى مهامه ربط العناصر بعضها مع بعض.

3- الخطوة الثالثة

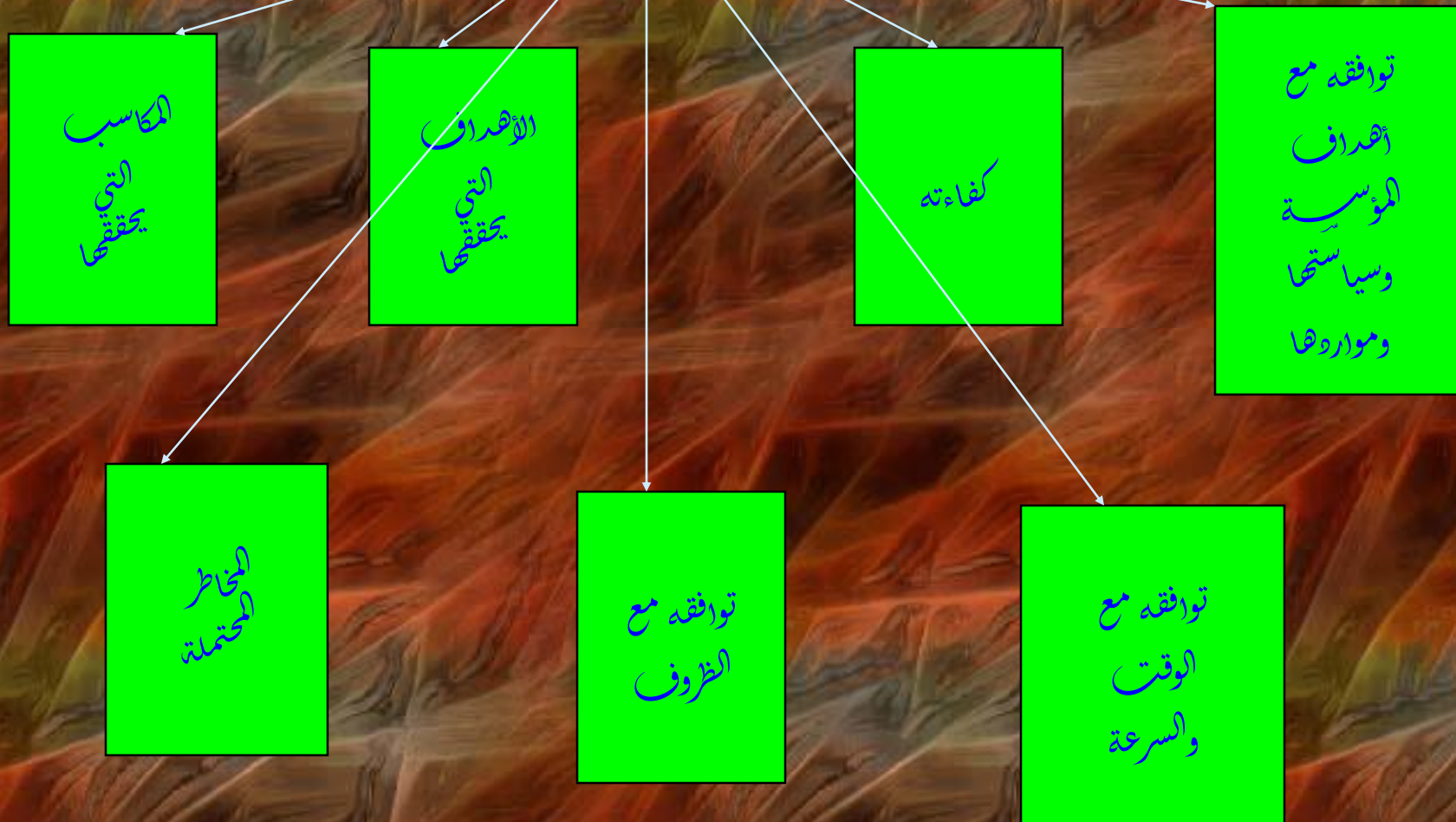
تقييم البدائل ؟ كيف ؟
الخطوة الأولى :

تقليد البدائل له عدة محدد من 6 إلى 8 بدائل.
وذلك بحذف و بجمع ... وتستخدم في هذه الخطوة
قائمة تقليد الاختيارات والأفكار وهي كالآتي :

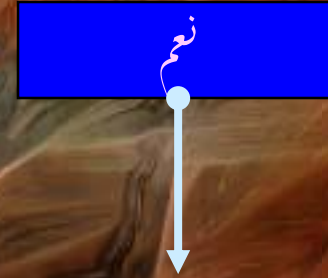
إلقاء الضوء على البدائل المطروحة .. ثم نقلها للأقل عدده ممكن وهي كالآتي :

- 1- عرض 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



3- تعرض البدائل ويتم التصويت عليها..



لا يفي بالمعايير

يفي بالمعايير

4- ويمكن اعتماد أسلوب الأغلبية البسيطة (نصف الأفراد + 1) للإبقاء البديل مدرجا في قائمة البدائل.

5- إذا لم يحصل البديل على الأغلبية البسيطة يوضع بين قوسين هكذا () ويعني أنه يمكن الرجوع اليه.

6- يسمح في حدود ضيقة بمناقشة المعارضين وإعادة التصويت.

7- تكرر العملية ليصبح عدد البدائل 6 .. مثلا.

8- يمكن أن تتم عملية التقليد بمرج عدة بدائل متشابهة في بديل واحد.

محددات ينبغي وضعها في الاعتبار عند تحديد مجموعة البدائل وأهمها:

• محدّات تشريعية وتُمثّل في اللوائح و النظم السائدة.

• السياسات سواء على مستوى الدولة أو المنظمة

• الموارد المتاحة (مالية-بشرية...)

• محدّات ثقافية (مقدسات-محرمات-تقاليد-أعراف)

• محدّات تنظيمية (نمط القيادة-نظم الاتصال-العلاقات التنظيمية..)

الخطوة الثانية : الترتيب التقني للبرائل .

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 (أ، 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	غالباً	دائماً
صفر	1	2	3

المعايير 1- يتحقق 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 ..
طبقا لتفضيلاته .. ويمكن وضع قاعدة عامة لذلك حسب المعادلة.

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

فاذا كان عدد البدائل 6

افن عدد الأصوات = $6 * 1.5 = 9$ أصوات لكل فرد

وبذلك يقرر الأفراد كيفية توزيع أصواتهم على الخيارات المختلفة بما يكشف عن تفصيلاتهم 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 البريد الأمثل
فما هو البريد الأمثل؟

1- الأ أكبر أثرا وأقل كلفه
ممكنة

2- الأ أكثر ملءءمة لنظام العمل
وتوجهات الإدارة العليا

3- الأ أكثر واقعية وفاعلية

انتبه

فأنت لست مرغما على اختيار البريد الأمثل حسب نماذج التقويم .. فلابد أن تأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بريد .. واحتمالات حدوث عواقب غير مرغوب فيها .
فقد ينطوي الحل الأمثل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب أو تتحملة .

ان الاختيار لا ينصب على البريد الأمثل بقدر ما ينصب
على البريد الأنسب ..

5- الخطوة الخامسة

تنفيذ ومتابعة

الحل

ما أهمية هذه الخطوة ؟

1- لأنها مكمل للجهود والأوقات التي بذلت في خطوات السابقة

2- هي المؤشر تطبيقي على صحة وسلامة

الوصف	الطريقة	الخطوة
اكتب خطة مفصلة تسرد التوجهات والأهداف والوسائل ومعيار الإنجاز والجهة المنفذة والمدة الزمنية والميزانية وجهة المتابعة.	خطة العمل	
	متى	ماذا من
5- طور خطة العمل		

الميزانية	المتابعة	الجهة المنفذه	المدة الزمنية	معيان الانجاز	الوسائل	الاعتماد (البدل)	الحالة المرغوبة (التوجيه)
100 ريال	الشعبة	التربية	شهر	تحقيق الزيارات بين الأفراد بنسبة 70% في الآزمات	دراسة فقه الأخوة	تحقيق واجبات الأخوة	الأخاء الحقيقي

الآن هل تستطيع أن تطبق ما تعلمته...؟
مطلوب أن نرى كيف يعمل نموذج حل
المشكلات.

نموذج عملي :

- 1- ضعف الانضباط
- 2- حب الظهور والتشرف للمسئولية.
- 3- الافتور.
- 4- ضعف الجانب الإيماني .
- 5- الانفعال والحدة والتعصب للرأي .
- 6- ضعف الإنتاجية الدعوية .
- 7- ضعف الحركة الذاتية .
- 8- التمحور وعمل الجيوب .
- 9- ضعف ثقة الفرد في قيادته .
- 10- الحساسية المفرطة .
- 11- تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة الدعوة .
- 12- التسرع وعدم الرؤية .

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 التواضع وضعف المتابعة والتباطؤ في التصدي لها.

وأخيراً دعونا ان الحمد لله رب العالمين