

العنوان:	المشكلة الإدارية
المصدر:	الإدارة
الناشر:	اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
المؤلف الرئيسي:	خميس، محمد عبدالمنعم
المجلد/العدد:	مج 9, ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1976
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	8 - 11
رقم MD:	306366
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الأزمات الإدارية، الإدارة ، العلوم الاجتماعية، العلاقات الإنسانية، اشباع الحاجات، بيئة العمل، الجهاز الإداري، العوامل النفسية، الحوافز المادية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/306366">http://search.mandumah.com/Record/306366</a>

# المشكلة الادارية

د. محمد عبد المنعم خميس

المشكلة الادارية موضوع عام يستطيع ان يتكلم فيه ويناقشه الناس كافة ، ومع ذلك ففي جنبات هذه المشكلة الضخمة - العامة - تتركز العديد من المشكلات والمقد الفنية التي تحتاج لحلها الى جهابذة الفن واساطين العلم في مختلف التخصصات . وكل تخصص له مدخل وتصور للملاج والحل ... ف رؤية علماء الاقتصاد للمشكلة الادارية تختلف كثيراً عن رؤية علماء الاجتماع ، وهذه تختلف اختلافاً كبيراً عن رؤية علماء السلوكيات .. ومع ذلك ومع التحيز الذي يبديه كل فريق لوجهة نظره تتأرجح المشكلة من العمومية والخصوصية وتتعاظم ... وهنا تكون الكلمة لعلماء الادارة في تحديد المشكلة ... واقتراح الحل واختيار المدخل الانسب .

عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب حديث الاستاذ العالم المحرب .

تختلف العلوم الطبيعية عن العلوم الاجتماعية اذ تهتم الاولى بالظواهر الطبيعية والعوامل التي تؤثر فيها وعلاقتها بعضها ببعض . بينما تركز الثانية على الانسان وسلوكه ومدى تأثير هذا السلوك في علاقاته مع غيره . ومن هنا كان الفرق بين النوعين من حيث طبيعة الظاهرة أو الظواهر التي تهتم بها كل منهما ومن حيث الأسلوب الذي يتبع في دراسة كل منهما ، وما ينشأ عن كل من مشكلات .

د. محمد عبد المنعم خميس

رئيس مجلس ادارة معهد الادارة العامة سابقاً  
سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها بعنوان  
« الشكاوى - اسبابها وعلاجها ... » في عدد  
ابريل ١٩٧٦ العدد الرابع - المجلد الثامن .

والادارة عملية اجتماعية لتحقيق هدف معين حيث تقوم على استخدام مجموعات من الأفراد تتكون بينهم علاقات متبادلة . وهؤلاء الأفراد يكون لهم مصالح تختلف باختلاف نوعيتهم وعلاقاتهم بالتنظيم الذى يضمهم ويتعاملون معه . وهذه الأنماط من الأفراد يصعب ارضاؤهم جميعا . اذ يتفاوت الرضا بتفاوت ما تحققة المنظمة لكل منهم من رغبات .

والادارة فى تعاملها مع كل هؤلاء لا شك تقابل مشكلات تختلف باختلاف نوع المنشأة والتنظيم . وعلى الادارة ان توائم بين هذه المصالح المتعددة والمتشابهة . وعلى الدولة فى النهاية ان توازى بين المصلحة العامة والاقتصاد القومى بصفة عامة . ومن أجل هذا كان من الضرورى التعرف على ما ينشأ من مشكلات والعمل على ايجاد الحلول المناسبة فور ظهورها .

ويركز علماء الادارة على العلاقات الانسانية كمدخل للحد من المشكلات . ويقصد بالعلاقات الانسانية فى هذا المجال سلوك الأفراد وتصرفاتهم فيما بينهم على مختلف المستويات . فالكلمة الطيبة تفتح القلوب المغلقة . والتفكير السليم أساس القرار المتزن . والشورى طريق الاتصال المباشر والمعرفة الصحيحة . والقوة الحسنة قوام القيادة الرشيدة . والعفو عن الصفائر علاج النفس المريضة، والجزء العادل ميزان الاستقرار، والطمانية والتوجيه الرفيق محور الاحترام المتبادل ، والبعد عن الشكوك تدعيم للثقة .

ان دراسة سلوك الأفراد وأنماط العلاقات التى تربطهم بعضهم ببعض تتطلب من الادارة أن تعمل دائبة على تنمية التعاون بينها وبينهم . كما تستدعى من الأفراد انتقاء السلوك القويم الذى يتعاملون فى اطاره مع الادارة فى جو من الثقة والتعاون والاحترام المتبادل . فالفرد يهيم أن يعامل كإنسان له حاجاته المادية وحاجاته النفسية . ولا تقل أهمية اشباع احداها عن الأخرى . فقد يكون الفرد قادرا على العمل راغبا فيه ، ولكن نراه غير مقبل عليه . ان الاقبال على

العمل وتنمية كفاية الفرد لا تكون الا اذا ساد المجموعة التى يعمل فيها ومع أفرادها علاقات انسانية تحببه فى العمل . فلا التخصص الدقيق ولا عدالة توزيع العمل يستطيعان ان يكشفوا عن المواهب والقدرات ما لم تصاحبها معاملة طيبة تشعر الفرد بذاتيته فينعكس هذا الشعور ارتباطا بالجماعة التى يعمل معهم ، وفخرا بالانتماء الى المنظمة التى يعمل فيها فيعطى كل ما عنده من مواهب وقدرات وتنمو بينهم عادات وتقالييد وضعوها بأنفسهم وارتضوها دستورا لهم .

كذلك فان اهتمام الادارة بتوفير بيئة للعمل يستطيع الأفراد فيها اشباع معظم حاجاتهم الأساسية فى حدود امكانيات الادارة هو الخطوة الأولى نحو الاستقرار والحد من المشكلات. وقد يثور التساؤل عما اذا كان اشباع هذه الحاجات واهتمام الادارة بما دونها من حاجات يؤدي الى رضاهم ؟ ان اشباع كل الحاجات أمر يصعب تحقيقه ، اذ كلما حاولت الادارة اشباع حاجة من الحاجات ظهرت حاجة جديدة وهكذا تتجدد حاجات الأفراد ولا تتوقف . فالقول بأن اشباع بعض الحاجات يكفى لمساعدة الادارة على توفير حافز حركى فعال يدفع الأفراد الى الرضا أمر مشكوك فيه ، بل ربما يكون النقيض هو النتيجة الحتمية . وهذه هى كبرى المشكلات الادارية المزمنة التى تحتاج فى معالجتها الى جهد كبير . اذ ليس الهدف من اشباع الحاجات توفير الاشباع الاجوف الذى لا يؤدي الى القناعة والتكامل وتحمل المسؤولية . وانما الهدف هو توفير بيئة عمل جديدة تزول فيها عوائق الانتاج المادية والنفسية بحيث تمكن الأفراد من مواجهة التحدى ببذل الجهد الأمثل اشباعا لذواتهم و يقينا منهم أنهم جديرون ببذل هذا الجهد . وهذا يتطلب أن يتصف القادة بالحكمة وأن تتوافر مستويات رفيعة من الاداء الخلاق . كما يتطلب توفير بيئة عمل صالحة يتبادل فيها الادارة والأفراد الثقة بحيث يشعر الأفراد باهتمام الادارة بهم بما تهيئه من فرص متكافئة لاستخدام مهاراتهم الذهنية والعضلية فى أعمال ذات أهميات متساوية وتوجيهات متكافئة . واخيرا اشراكهم فى التخطيط

وأفهامهم أهداف السياسات التي تضعها الإدارة حتى يساعدوا على تحقيقها .

## ماهية المشكلة الإدارية :

ليس هناك اتفاق عام على معنى موحد للمشكلة . وقد تناول الكثيرون مفهوم المشكلة بالتحليل في محاولة للاتفاق على تعريف موحد لها فلم يوفتوا الى ذلك فجاءت التعريفات مختلفة تبعا لطبيعة المشكلة . وقد عرف البعض المشكلة بأنها صعوبة أو تعذر الاجابة على سؤال من الأسئلة . كما عرفها البعض الآخر بأنها الشيء الغامض الذي يصعب فهمه . ويرى فريق ثالث ان المشكلة هي المسألة التي تبدأ بافتراضات وفروض معينة والبحث من خلال هذه الافتراضات وعن طريق التجربة عن نتيجة منطقية أو حقيقية .

وبالرغم مما يبدو في هذه التعاريف من اختلاف فان المشكلة بالمفهوم السابق انما تعنى مفهوم المشكلة المطلق . والمشكلة بهذا المفهوم المطلق تعنى تعذر اختيار الاجابة الصحيحة عن سؤال يكون له اكثر من اجابة أو تكون له اجابة واحدة مشكوك في صحتها ويصعب تقرير صحتها أما لعدم تفهم مضمون الاجابة أو لعدم التأكد من صحة نتيجتها .

والمشكلة الادارية تتفق في مفهومها العام مع مضمون التعاريف السابقة وتختلف عنها في كونها تتمثل بالجهاز الادارى .

فالمشكلة الادارية تنشأ بوجه عام عن تخلف احد أجزاء الجهاز الادارى عن القيام بدوره الطبيعي في تحقيق الهدف سواء كان الهدف سياسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا . والمشكلة الادارية بمعناها العلمى المحدد هي — في رأى — نشوء موقف يتعذر على من يواجهه ايجاد الحل المناسب له في الوقت المناسب وتحت ظروف معينة . ويترتب على هذا التعريف ان الموقف الذى يراه شخص مشكلة قد لا يراه شخص

آخر كذلك . وأن ما تعتبره جهة مشكلة قد لا تراه جهة اخرى كذلك . وأن ما يبدو مشكلة في وقت معين أو في ظرف معين قد لا يصبح كذلك في وقت آخر يتغير الظرف الذى نشأ الموقف فيه وبسببه .

كذلك فأن من المواقف ما قد يترتب عليه مشكلة ولكن لا يلبث ان يختفى بايجاد حل مؤقت لها ثم لا يلبث ان ينشأ عن الحل عند تطبيقه مواقف جانبية لم تؤخذ في الاعتبار عند ايجاد الحل المؤقت بما قد يؤدي الى نشوء مشكلات قد تستمر لمدد تطول وتقتصر تبعا لطبيعة الحل ومدى تأثيرها في القضاء على مسبباتها . ومع ذلك فمن المشكلات ما لا تجدى فيها الحل المؤقتة . كما ان من الحل ما يستغرق تطبيقها مددا طويلة تفقدها أهميتها . والسبب في ذلك يرجع عادة الى أن من يواجه المشكلة انما يتناولها في عمومياتها وليس بتفاصيلها أو أن يناقش مشكلة يميل الى الجدل على المستوى النظرى التجريدى دون اللجوء الى التحليل العلمى الموضوعى لكل ما تتطلبه المشكلة من بيانات ومعلومات .

## تحديد المشكلة ومعالجتها :

عند نشوء موقف يتعذر على من يواجهه التصرف فيه فإنه يلجأ عادة الى من يرى فيه القدرة على ايجاد الحل المناسب له أو الى من يملك اتخاذ قرار فيه . وفي الحالتين فان واجب من يتصدى لموقف من المواقف الا ينظر اليه على انه مشكلة بل ينظر اليه على أنه موقف عادى يطلب رآيه فيه أو أنه سؤال مطلوب منه الاجابة عليه . فاذا تعذر ابداء الرأى أو الاجابة يبدأ بتحليل الموقف لمعرفة الاسباب التى أدت الى نشوئه ثم جمع البيانات والمعلومات التى يرى انها تساعد على معرفة الاسباب . وأخيرا وضع افتراضات بالحلول والتنبؤ بنتائجها ثم اختيار الحل المناسب . وبمعنى آخر ينبغى عند مواجهة موقف من المواقف أن يسأل نفسه هل توجد مشكلة ؟ فان اقتنع بوجودها فعليه أن يحدد ماهية هذه المشكلة . ان العجز عن التصدى لموقف من المواقف لا يؤدي

بالضرورة الى نشوء مشكلة . اذ ان من المواقف ما قد يبدو لأول وهلة مشكلة بينما هو في واقعها موقف عادي ومتكرر وحله معروف لغير من يواجه الموقف وبذلك لا تكون هناك مشكلة . كما ان الجهل بالحل لا يعنى بالضرورة عدم القدرة على العمل وانما يعنى قصور الادارة في تدريب من يقومون بالعمل مما يجعلهم لا يشعرون بالاطمئنان في التنبؤ بنتائج تصرفاتهم أو تصرف غيرهم وبذلك ينظرون الى كل موقف يشكون في نتائجه على أنه مشكلة، ذلك أن لكل انسان نظريات ومفاهيم وقيما مستمدة من خبراته فيكون هذه النظريات والمفاهيم . فاذا انعدم لديه كل ذلك أصبح في حيرة من أمره وارتاب في كل ما يؤديه أو يتنبأ به لعدم ارتكازه بشيء يرتكز اليه .

والمشكلة الادارية ليست جديدة على العمل وانما تمتد جذورها الى كل عمل فلا يخلو عمل من مشاكل ويرجع ذلك بصفة عامة الى التطور السريع في الادارة العلمية وعدم مواكبة الأفراد لكل ما يستجد من تطورات وبذلك يفقد الجهاز الاداري قدرته على تفهم هذه التطورات بذات السرعة التي تحدث بها هذه التطورات .

ويقسم علماء الادارة أسباب نشوء المشاكل الادارية الى أربعة أقسام هي :

### ١ - عوامل نفسية :

من أهم هذه العوامل عدم توزيع العمل وسوء معاملة الأفراد بما يؤدي الى خفض الروح المعنوية لديهم بوصفها القوة الذاتية التي تدفعهم الى العمل باخلاص وولاء وتزكى في نفوسهم الحماس . ان اشعار الأفراد على مختلف المستويات باهتمام الادارة بهم وبما يؤديه من عمل وبيان أهمية هذا العمل ، ومكافأة المجد منهم ماديا وأدبيا ومساءلة غير المجد ، والاستماع الى شكواى الأفراد والعمل على ازالة مسبباتها يجعلهم يرتبطون بالعمل ويطمئنون على حاضرمهم ومستقبلهم .

### ٢ - عوامل بيئية :

وهي التي تتصل بالبيئة التي يوجد بها المشروع كالبعد عن المركز الرئيسي وما يترتب عليه من تأخر اتخاذ القرارات ، أو عدم وجود مساكن لمن يعملون بجهة ما ، وعدم وجود سبل الاعاشة بها ، أو كعدم وجود عمال مهنيين بالمنطقة ، أو انعدام وسائل الاتصال بين المركز الرئيسي والفروع الى غير ذلك من العوامل التي تؤثر في كفاية الأفراد وعدم تفرغهم للعمل بنفوس راضية وقلوب مطمئنة .

### ٣ - عوامل تنظيمية :

من أهم هذه العوامل عدم تحديد السلطات والمسئوليات مما يؤدي الى ازدواج العمل أحيانا وتداخله أو تضاربه أحيانا أخرى ، ومنها أيضا ضعف وسائل الاتصال وقنواته أو انعدام التنظيم غير الرسمي . ومنها ضعف الرقابة وعدم وجود معدلات أداء يمكن بها قياس عمل الأفراد . ومن هذه العوامل أيضا البيروقراطية والمركزية الى غير ذلك .

### ٤ - عوامل مادية :

وهي العوامل التي تتصل بكل ما يرفع من مستوى معيشة الأفراد ورفع روحه المعنوية . وعلى رأس هذه العوامل سياسة الأجور والحوافز والروادع والتدريب والبعثات الداخلية والخارجية .

### حل المشكلة :

من الطبيعي أن كل من يتصدى لمشكلة انما يسعى لايجاد حل لها ، ولكن ينبغي أن نأخذ في الاعتبار عند مناقشة أية مشكلة أن الهدف الاساسي ليس ايجاد حل لهذه المشكلة بقدر ما نهدف الى التوصل الى قاعدة عامة تمنع نشوء مشكلات مماثلة مستقبلا بمعنى الا يكون الحل حلا مؤقتا ، وانما حلا دائما يقضى على أسباب المشكلة سواء كان بتعديل لوائح أو سياسات قائمة أو الغائها واستبدالها بغيرها الى غير ذلك من الحلول . ومن أجل هذا ينبغي على من يواجه

البقية صفحة ٢٩

## ( بقية مقال المشكاة الادارية )

المشكلة أن يفترض أساسا إمكان إيجاد حل لها حتى ولو كان حلا سلبيا إذا كان هو الحل الوحيد . بمعنى أنه قبل الأخذ بهذا الحل ينبغي استعراض كافة الحلول الافتراضية ثم تحليل كل منها والتعرف على نتائجها ومقارنتها بعضها ببعض ثم اختيار انسب الحلول ، سواء كان ايجابيا أو سلبيا . وهذا يقتضى توافر شروط فيمن يواجه المشكلة بجانب اقتناعه بإمكان إيجاد حل وتحزره من أى مؤثر حتى يكون تحليله للمعلومات أو البيانات التى تقدم اليه تحليلا محايدا لا يتأثر فيه برأى أحد على أى مستوى الا من يرى استشارته . كما يشترط ان يكمن فى استطاعته تطوير نظرياته لخدمة المشكلة وليس احتواء المشكلة لنظرياته .

وأخيرا ان من الشجاعة أن يعلن فى ثقة عدم قدرته على التوصل الى الحل الذى يراه مناسبا إذا اقتنع بعجزه عن ذلك .

ونخلص من هذا الى أنه ليس من الضرورى أن يكون لكل مشكلة حل ايجابى وانما قد يكون الحل السلبى هو الحل المناسب إذا ترتب عليه أقل الأضرار . ويكفى لكل من يتصدى لمشكلة أن يعين المشكلة وان يحدد أبعادها وأن يتعرف على أسبابها ثم يحاول تحليل هذه الأسباب وأن يضع عددا من الحلول الممكنة وأن يبحث ما يترتب على تطبيق كل منها افتراضا . وأخيرا يختار من بينها أنسبها فى حدود ما يتاح له من بيانات ومعلومات .