

مهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات ويجب على متخذي القرارات على مستوى جميع وحدات العمل بالمستشفى أن يتجنبوا الخلط بين المشاكل والظواهر ، ومن ثم فإذا كانت الظواهر هي النتائج فإن المشاكل المطلوب علاجها هي وبصفة عامة يمكن القول بأن المشكلات الإدارية في المستشفيات ترجع إلى سبب واحد و أكثر من ثلاثة أسباب رئيسية هي: القرار الخاطئ، كما تأخذ هذه المشكلات بعداً أو أكثر من ثلاثة أبعاد هي: معوقات حل المشكلات الإدارية : يمكن تصنيف معوقات حل المشكلات إلى ست مجموعات رئيسية هي : أولاً : معوقات إدراكية : ثانياً : المعوقات النفسية : 5- عدم الرغبة في قبول التحدي: وتحدث هذه الحالة عندما تكون المشكلة روتينية أو عندما تكون الآثار الناتجة عنها غير ذات أهمية بالنسبة لنا. 1- نقص المعرفة بمراحل حل المشكلات: وتعني عدم كفاية المهارات الفكرية التحليلية والابتكارية، 5- عدم تفهم لغة المشكلة: ويحدث هذا نتيجة عدم تفهم أو استخدام اللغة المناسبة في تشخيص وتحليل المشكلة بمعنى الميل نحو عدم المساس بالأفكار أو النظم القائمة عند حل المشكلات على وتعني أن موقفاً معيناً أو نظاماً محدداً إذا كان مقبولاً كما هو فإن أي تغيير يحتوي على هناك اعتقاد بأن النزوات المزاجية لا مكان لها في مجال حل المشكلات، - تشخيص وتحليل المشكلة بعناية وفقاً للمنهج العلمي. - جمع كافة البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة. - استخدام النماذج والأساليب التي توضح العلاقات بين أجزاء المشكلة. - حاول حل المشكلة في جو يناسبك من حيث الراحة وحرية التفكير. - استخدم لغات مختلفة في مواجهة المشكلة بما يتناسب مع أطرافها. مهارات حل المشكلات : يتطلب حل المشكلات الإدارية نوعين من المهارات العقلية هما : المهارات التحليلية والمهارات الابتكارية أو الإبداعية. والمهارات التحليلية تكون مطلوبة أكثر عند تجميع وتبويب وتحليل المعلومات في محاولة للوصول إلى السبب أو مجموعة الأسباب الرئيسية في المشكلة. مفهوم القرار واتخاذ القرارات : اتخاذ القرارات أو صنعها فيقصد به مجموعة متتالية من الخطوات والإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أفضل الحلول أو الأساليب الممكنة لعلاج المشكلة أو تحقيق الهدف. 1- تحديد الهدف والأهداف المطلوب تحقيقها أو المشكلة المطلوب علاجها. 2- البحث عن الأساليب أو الحلول الممكنة لتحقيق الهدف أو حل المشكلة. 3- تحليل وتقييم الأساليب أو الحلول البديلة. 1- الهدف أو المشكلة: يعتبر تحديد الهدف أو المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بمثابة تحديد للطريق الذي يجب أن يسير فيه متخذ القرار. المشكلة تتمثل بصفة أساسية في تصنيف وتبويب البيانات ، 2- تطوير الحلول البديلة: 3- تقييم الحلول البديلة: بمعنى تحليل المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ، بمعنى تحديد العوامل التي على أساسها يمكن القول بأن هذا البديل يصلح أو لا يصلح. وفي تقييم الحلول البديلة يمكن الاستعانة بأسلوب أو أكثر من الأساليب العلمية المتعارف عليها في هذا المجال، نظرية القرارات والعديد من الأساليب الكمية المتاحة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية. ومن أهم المعايير التي يسترشد بها في الاختيار من بين البدائل ما يلي : أو أقل تكلفة أو وقت أو مجهود. ويقصد بالأركان القانونية للقرار مجموعة السمات والخصائص التي تشمل مشروعية القرار وعدم مخالفته للقوانين أو اللوائح أو التعليمات ومن أهم هذه الأركان ما يلي: أ- السبب: بمعنى أن يكون لكل قرار أسبابه أو مبرراته، وأن تكون هذه الأسباب أو المبررات مستمدة من الواقع الفعلي للمستشفى أو نتيجة شكاوي وتظلمات المرضى أو العاملين فيها ولا يشترط النص في القرار الإداري عل مسبباته ولكن إصدار القرار ذاته يجب أن يكون له بواعثه. ب- الشكل: ويتعلق هذا الركن من الأركان القانونية للقرار بالمظهر الخارجي للقرار وكيفية صياغته أو الإعلان عنه أو إجراءات إصدار القرار نفسه . تقاس فعالية متخذ القرار في اتخاذ القرارات على أساس قدرته على الابتكار ، 1- اتخاذ القرارات المسكنة : الأول يتمثل في العلاج المؤقت للمشكلة المطلوب حلها. والثاني يهتم بعلاج ظواهر أو أعراض المشكلة دون محاولة التعرف على المشكلة ذاتها أو اتخاذ الإجراءات الجذرية لمعالجتها. ويرتبط السبب الثالث بالنظر إلى القرار على أنه علاج لمشكلة وليس اغتناماً لفرصة. مقدرة الفرد على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة للمشكلة قد يكون أمراً مستحيلاً بالنسبة للفرد الواحد، التشاور مع الآخرين إذا لم يساعد في تحسين جودة القرار فإنه وبدون أو تصبح تكلفة القرار أعلى، ذاته غير فعال لاتخاذها في وقت غير مناسب. 1- صعوبة المهمة أو تعقد المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها. أو قرار معقد قسم المهمة أو القرار إلى مراحل أو أجزاء، أن تحاول الآتي: 1- وازن بين تأجيل الأمر وعدم البت فيه والآثار السلبية الناجمة عن هذا وبين أخذ المخاطرة والآثار السلبية يتمثل أحد أسباب عدم الحسم في القرارات في عدم الالتزام بحد زمني للبت في الأمور والمشكلات التي ترد إلى المدير. ويفيد في تجنب مثل هذه المشكلات والأزمات الاسترشاد بالآتي: 1- تقدير التوقيت المطلوب للانتهاء من مهمة معينة ، 2- يفضل أن يجري تقدير الزمن اللازم والتوقيت لمراحل الإنجاز تقديراً واقعياً بعد إجراء نوع من التحليل 4- لا تفوض أموراً أو مشكلات أو مهام إلى مرؤوسيك ، وكثير منهم يعق في شراك واحد من الآتي : 1- أن يجد أنه من الأسهل له أن يقوم بمهمة تفصيلية أو تنفيذية عن أن يوكلها إلى

مرؤوسيه. 3- أن مسألة تدريب المرؤوس على أداء المهام تستغرق وقتاً وجهداً،