

الفصل الخامس

المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

١. **اهداف الفصل**
٢. **مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومبرراتها واهميتها**
٣. **انواع القرارات وبيئاتها**
٤. **العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات**
٥. **مراحل اتخاذ القرارات**
٦. **ملخص الفصل**
٧. **اسئلة الفصل**

الفصل الخامس

المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

اهداف الفصل

يهدف هذا الفصل لاي التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد مبررات استخدامها من قبل المورد البشري واهميتها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن محاولة تحديد اهم انواع القرارات التي يقوم المورد البشري باتخاذها والبيئات المحيطة بذلك، كما يهدف الى تحديد اهم العوامل التي من شأنها التأثير على هذه المقدرات، واخيراً يحاول توضيح اهم المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات.

ان المقدرات الجوهرية للمورد البشري لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ظهرت كاستجابة طبيعية للتدخلات والتعقيدات الكبيرة التي تشهدها بيئة العمل اليومية بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي واتساع حجم المنظمات الامر الذي انعكس على تعقيد الوظائف وصعوبة تنفيذها، الامر الذي تطلب وجود بعض انواع المقدرات الذي تساعد المورد البشري على اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ كافة المهام والواجبات الموكلة اليهم، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري:

اولاً: مفهوم المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومبرراتها واهميتها

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للمقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري صعوبة واضحة بسبب تباين الظروف والمواقف التي تستخدم فيها هذه المقدرات، فقد عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات بشكل موضوعي بعيداً عن الانحياز الذاتي والاعتبارات المصلحية والشخصية"، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على تحليل المواقف وتشخيص المشكلات وتحديد القضايا الأساسية وإنشاء وتقييم الأصناف البديلة للنشاط وتوليد الحل المنطقي العملي والمقبول للموقف"، تبين من التعاريف السابقة بان هذه المقدرات تركز على تشخيص المشكلات التي تواجه المورد البشري في عملياته اليومية وايجاد الحل الامثل لها. ومن جهة اخرى عرفها بعض الباحثين بانها: " مقدرة المورد البشري على اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد دراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة

"، وبالاتجاه ذاته تقريباً عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج والآثار المتوقعة لكل بديل والأهداف المطلوبة، من خلال تطوير السمات السلوكية والمهارات العقلية لحل المشكلات البسيطة والمعقدة التي يتعرض إليها المورد البشري في مواقف العمل اليومية باستخدام نماذج وتقنيات تساعد على تنمية المقدرات في اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات للتغلب على الأخطاء للحصول على نتائج أفضل من خلال تحديد إطار بسيط لنتائج معدودة لمشكلات غير محدودة"، يتضح من خلال هذه التعاريف تركيز هذه المقدرات على تحديد البدائل اللازمة لحل المشكلات ودراسة نتائجها والآثار المرتبة على اتخاذها. وعرفها عدد آخر من الباحثين بانها: " مقدرة المورد البشري على صنع القرارات العملية والتي تتعامل بفاعلية مع القضايا التي تؤسس على التفكير التحليلي والتشخيصي"، ونفس الاتجاه عرفت بانها: " مقدرات ذهنية معرفية تسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن المورد البشري، ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا ما تمت له السيطرة على كل عناصرها وخطواتها، بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي تزود المورد البشري بالمهارات الأدائية لمواجهة الضغوط والمعوقات بكفاءة عالية"، نلاحظ من خلال هذه التعاريف بان المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات تركز على المقدرات الذهنية للمورد البشري في مواجهة المشكلات التي تواجهه في عمله. وهناك عدد من المبررات التي تفرض على المورد البشري استخدام هذه المقدرات في عملياته اليومية ابرزها:

١. وجود مشكلة تتطلب حلاً أو عدد من الحلول: ان المشكلة هي المبرر

المنطقي لاتخاذ القرار، هذه المشكلة يجب ان تكون معروفة وواضحة ومحددة كافة جوانبها وللتعرف على المشكلة لا بد من توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية والوافية عن كل ما يتعلق بهذه المشكلة وعن جوانبها الداخلية والخارجية واسباب حدوثها وطبيعتها وعلاقتها وتأثيراتها الجانبية القريبة والبعيدة المدى وكما كان تحديد المشكلة دقيقاً كلما أدى ذلك الى مداخل الخل أو الحلول السليمة والصحيحة.

٢. وجود بدائل حلول محتملة: ان اقتصار عملية اتخاذ القرار على بديل واحد

من الحلول يعني ان المورد البشري ملزم باتخاذها لانه لا يملك التفضيل والتخير وبالتالي فان عملية اتخاذ القرار قد اصبحت في حكم المنتهية ودخلت في دارها الروتيني والواقع ان وجود بديل واحد من وجهة النظر العملية يمكن قبوله نظرياً الا انه في الميدان وفي الواقع قد يكون نادراً ان لم يكن معدوماً او ضرباً من المستحيل، اذ ان وجود البدائل هي التي تعيننا هنا والتي تحتاج الى الاجراءات والعمليات والخطوات العملية

- والمعادلات الرياضية او الاحصائية والنظامية التي تبرز من خلال مقدرة المورد البشري على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٣. **وجود متغيرات متجانسة ومتباينة:** هذه المتغيرات كل واحد منها له تأثير باتجاه معين في عملية اتخاذ القرار، ان تجانس المتغيرات يقلل من تعقيد العملية ويسهل الوصول الى نتيجة مرضية بينما تباين المتغيرات يؤدي الى زيادة التعقيد في الوصول الى الحل ويصبح الوصول الى حل كالخروج من عنق الزجاجة مرهقا وصعبا، ولا بد من التمييز بين المتغيرات والتي تعتبر بمثابة مدخلات وبين بدائل الحلول والتي تعتبر بمثابة مخرجات.
٤. **وجود اهداف وغايات:** لكل قرار هدف ولا يوجد قرار ليس له هدف والا فهو ليس قراراً، ان الاهداف والغايات هي معيار صحة القرار ومعيار للتوجهات والمقاصد، لان وجود مشكلة تعيق الوصول الى الاهداف تستدعي بالضرورة اجراء تصويب وحل للمشكلة من خلال قرار مدروس يأخذ بالدرجة الاولى الهدف والغاية كمقياس لصحة القرارات ودقتها.
- وتتجلى اهمية المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات في الفوائد العديدة التي من الممكن تحقيقها لكل من المورد البشري نفسه والمنظمة التي يعمل فيها، ويمكن تحديد اهميتها من خلال الآتي:
١. تؤدي الى تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية العاملة في المستويات المختلفة لدى المنظمة.
 ٢. تساهم في مساعدة المنظمة على مواصلة انشطتها وتنفيذ وظائفها بكفاءة وفاعلية عالية، فضلا عن تأثيرها على مكانة المنظمة السوقية وسمعتها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها.
 ٣. مساعدة المورد البشري على اتخاذ القرارات المفاجئة وفي ظل بيئة اللاتأكد التي يعمل في ظلها.
 ٤. تساعد الموارد البشرية على تنمية العديد من المقدرات الجوهرية اللازمة لتنفيذ عملياتهم المختلفة.
 ٥. تساهم في تحقيق العديد من الاهداف التي تسعى الى تحقيق المنظمة ومواردها البشرية.
 ٦. تساهم في تعزيز مقدرة المنظمة على تحقيق الارباح والنمو في الصناعة.
 ٧. تساهم في تقليل المخاطر التي من الممكن ان تواجهها المنظمة في البيئة التي تعمل فيها.

ثانياً: انواع القرارات وبيئاتها

يخضع نوع القرارات التي يقوم المورد البشري باتخاذها للضغوط والمتغيرات والمعلومات المتوفرة عن المشكلة التي سيتم اتخاذ القرارات بشأنها، لذلك فإن القرار سيكون مكتمل بسبب توفر معلومات كاملة عن المشكلة أو يكون ناقصاً بسبب نقص المعلومات وقد يبني القرار في ظل وجود تناقص واختلاف وصراع وقد يكون القرار فيه مجازفة تفرضها طبيعة الموقف والظرف لذلك فإن القرارات تتخذ تحت عدة أنواع من البيانات أهمها:

١. قرارات في حالة بيئة التأكد: القرار يبني على بديل واحد ولا يوجد أي

تأثيرات على النتائج والمعلومات متكاملة تدعم القرار المبني على الوضوح لذلك فإن القرار سيكون سهلاً.

٢. قرارات في حالة بيئة عدم التأكد: القرار يبني على عدة افتراضات بسبب

نقص المعلومات وهناك احتمالات متعددة ولكن احتمال ظروفه وقد يحدث وقد لا يحدث لذلك فإن المشكلة هي في استخدام معايير جيدة للمساعدة في اختيار القرار المناسب وهناك أربعة معايير في هذا المجال:

- **المعيار المتشائم:** معيار "افضل اسوا" النتائج فإذا كان هناك نتائج متعددة وجميعها سيئة ودون الحد المطلوب وقد أصبح فيه صاحب القرار مضطراً لاتخاذ قراره فإنه يختار من بين هذه أفضلها وكلمة "maximin" تعني تضخيم الاسواء او الاقل، والشخص الذي وضع هذا المعيار اسمه "ابراهيم وولد".

- **المعيار المتفائل:** ويمسى معيار "افضل افضل" النتائج، بمعنى ان النتائج التي تم الحصول عليها جميعاً فوق المستوى المطلوب لذلك فإن الاختيار هنا على افضل النتائج اي افضل الافضل، الا ان هذا المعيار يوصف على انه غير منطقي وغير واقعي.

- **معيار الندم:** وهو معيار الشور بالندم بعد اتخاذ القرارات، ويقاس الندم في الفرق بين أعلى ناتج وبين النتيجة التي حصل عليها هذا المعيار ووضعه "سافيج".

- **المعيار الواقعي:** وهو معيار الحل الوسط بين المعيار المتفائل

والمعيار المتشائم ويسمى المعيار الوسطي بين "افضل الافضل" و "افضل الاسواء" وقد وضعه "ليونيد هورويز".

٣. القرارات في حالة بيئة المخاطرة: يتم اتخاذ القرارات بناءً على قيمه

متوقعة في القرار مستمدة من قيمة متوقعة في "خيار" تم انتخابه من عدة

خيارات، فمثلا هناك "موقف ما" او "حالة ما" وهناك مثلا اربعة انواع من الخيارات ويقابل هذه الخيارات اربعة انواع من القرارات، فالمورد البشري ياخذ قراره بناءً على تقديره للقيمة المتوقعة لكل قرار والتي تتكون من القيمة المتوقعة للخيارات لذلك فان القرار يكون في حالة مخاطرة لان القرار الذي تم اتخاذه كان قد بنى على قيمة متوقعة افتراضيا، في ان قيمة الخيار المتوقعة الذي يدنى عليه القرار صحيحة تقديريا في حين انه قد يكون غير صحيح في الواقع وفي حالته الطبيعية والتطبيقية لذلك فان القرار قد يكون خاطئا بناء على سوء تقدير القيمة المتوقعة في الخيار او البديل والذي يستمد منه القرار قيمته المتوقعة.

٤. القرارات في حالة بيئة الاختلاف (الصراح) نظرية المباريات: تحديد

معيار للقرار وتحديد درجة الاختلاف في المصالح بين المتنافسين وينتج هذا بسبب اختلاف وعلى طرفي نقيض بين طرفين او شخصين، اي خسارة لاي طرف ربح للطرف الاخر وهذا ما يسمى "باللعبة ذات المجموع الصفري"، اي ان مجموع الناتج هو صفر، فذا ربح شخص فان الشخص الاخر سيخسر بنفس مقدار ربح الشخص الاول لذا فان المجموع يساوي الربح ناقص الخسارة ومن ثم الناتج يساوي صفر.

كما يتخذ المورد البشري في المنظمات انواعا مختلفة من القرارات على وفق

معايير محددة كالآتي:

١. حسب الهدف من القرارات: اذ تقسم القرارات هنا الى قرارات استراتيجية

وهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا ويكون

تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة او بحجمها او مركزها التنافسي او المنتجات والخدمات التي تقدمها... الخ، وتقع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات على الموارد البشرية العاملة في الادارة العليا غلبا، كما ان هناك قرارات تكتيكية او تنفيذية تتخذها الموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية الوسطى وستخدم غالبا لتنفيذ استراتيجيات المنظمة ضمن مدى زمني قصير نسبيا (عادة سنة)، اما النوع الثالث من القرارات التي تتخذ بحسب الهدف منها هي القرارات التشغيلية التي تتخذها الموارد البشرية العاملة في المستويات الاشرافية للمنظمة لتسيير الامور الاعتيادية اليومية المتكررة.

٢. تصنيف القرارات حسب مجال اهتمامها الى قرارات اقتصادية وهي القرارات التي تعالج المشكلات الاقتصادية، وقرارات سياسية تتعلق بالمشكلات السياسية، وقرارات اجتماعية تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية للمنظمة.

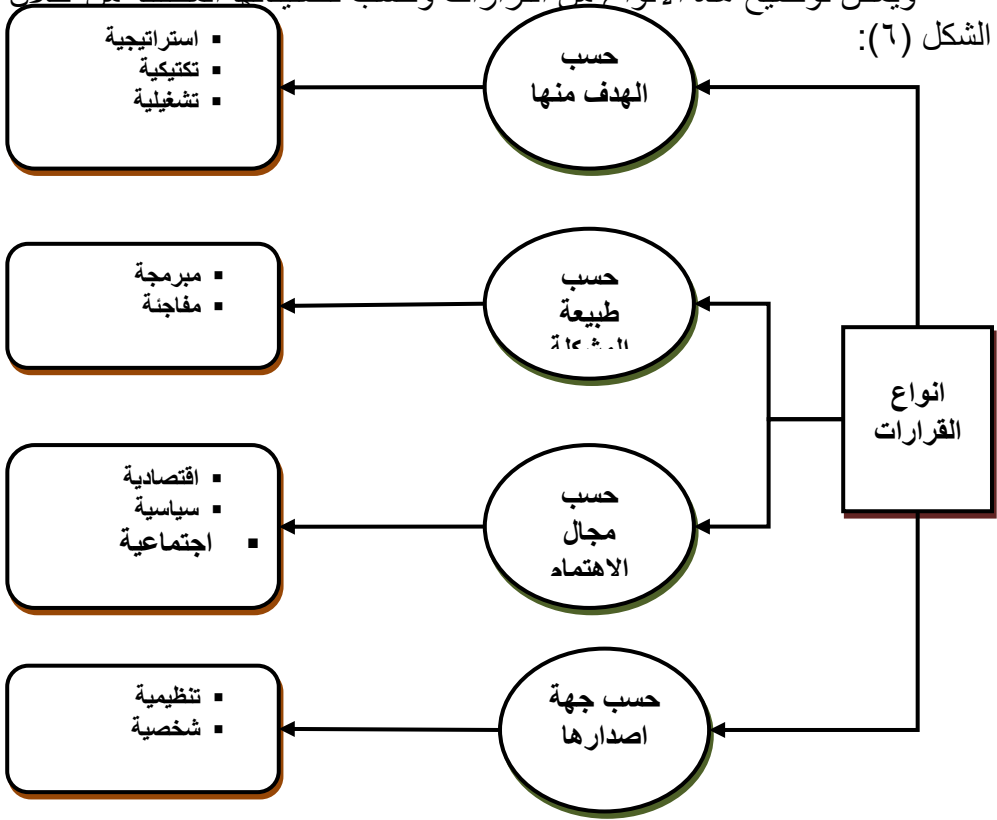
٣. تصنيف القرارات على وفق طبيعة المشكلة: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة او مفاجئة، فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات المخططة التي تستهدف حل المشكلات الروتينية المتكررة الحدوث او معالجة القضايا النمطية ذات الابعاد الواضحة والمعرفة مثل جدولة الانتاج، والرقابة على الخزين، وترحيل الحسابات... الخ، فهي قرارات سهلة ولا تستغرق الكثير من وقت المورد البشري، لذلك فان برمجة القرارات المتعلقة بهذه القضايا المنظمة تؤدي الى تفرغ المورد البشري لحل

المشكلات الجديدة غير المتكررة والتي يصعب تفويضها الى الآخرين. اما القرارات غير المبرمجة او المفاجئة فهي التي تختص بمعالجة مشكلات واهداف جديدة غير متكررة الحدوث وغير واضحة المعالم والابعاد، انها قرارات تزيد فيها دائرة الشك وبالتالي يتطلب وقتا وجهدا اكبر من المورد البشري لاتخاذها.

٤. أخيراً يمكن تصنيف القرارات على وفق جهة اصدارها او اتخاذها الى قرارات شخصية وقرارات تنظيمية: يختص النوع الاول من القرارات بمعالجة المشكلات والقضايا والاهداف التي تهتم المورد البشري اكثر مما تهتم غيره، لذلك فهذه القرارات لايمكن تفويضها مثل قرار اجمال المورد البشري لدراسته العليا لتطوير مركزة الوظيفي، في مقابل ذلك تعالج القضايا التنظيمية الشؤون المتعلقة بالمنظمة وهي تتخذ ضمن اطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها المورد البشري ولا تعكس ميول وقيم ومعتقدات واهداف المورد البشري فحسب كما هو حال القرارات الشخصية، بل تعكس السياسات والقواعد والاجراءات والاهداف والثقافة التنظيمية.

ويمكن توضيح هذه الانواع من القرارات وحسب تصنيفاتها المختلفة من خلال

الشكل (٦):



شكل (٦) تصنيف القرارات

ثالثاً: العوامل المؤثرة على المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في المراحل كافة على مورد بشري واحد أو مجموعة وفي معظم الحالات قد تتأثر القرارات بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، وتتاثر عملية اتخاذ القرارات من قبل المورد البشري بعوامل عديدة بعضها يؤثر في جوانب أو مراحل معينة في مراحل اتخاذ القرارات، والبعض الآخر يؤثر في مجمل عملية اتخاذ القرارات، ومن بين أهم تلك العوامل هي:

١. قيم المورد البشري واتجاهاته ومدرجاته: إن قيم واتجاهات المورد

البشري تمثل عنصراً مهماً في قراراته، وهي تشكل إطاراً مرجعياً ومرشداً للمورد البشري يوجهه حين مواجهة مشكلة معينة تتطلب إيجاد حل لها، وتؤثر القيم والاتجاهات في عملية اتخاذ القرار في الجوانب الآتية:

- **تحديد الأهداف:** إذ يجب على المورد البشري إصدار أحكام قيمة تتعلق باختيار الفرص السانحة، وتحديد الأولويات.
- **إعداد الحلول البديلة:** إصدار أحكام قيمة في الاحتمالات المتعددة.
- **اختيار البديل:** إن قيم المورد البشري واتجاهاته تؤثر في عملية الاختيار.
- **تنفيذ القرار:** يصدر المورد البشري أحكاماً قيمة في أذناء اختيار وسائل التنفيذ.
- **الرقابة والتقويم:** لا يمكن تجنب إصدار أحكام قيمة حين إقرار إجراء تصويبي أو علاجي وتنفيذه.

٢. الشخصية: تتأثر عملية اتخاذ القرارات بشخصية المورد البشري المتخذ

للقرار، المتكونة من خصائص وسمات فسيولوجية ونفسية، وقدرات واستعدادات وميول وغيرها من متغيرات وعوامل الشخصية. ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات المتعلقة بتأثير الشخصية على اتخاذ القرار ما يأتي:

- من غير المحتمل أن تتمتع الموارد البشرية بالكفاءة نفسها في جميع جوانب عملية اتخاذ القرارات، فبعض الموارد البشرية يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية، على حين يجيد الآخرون في جانب آخر.
- ترتبط بعض السمات والخصائص، مثل الذكاء بمراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرارات.

- أن علاقة الشخصية بعملية اتخاذ القرارات يمكن أن تختلف بين الجماعات المختلفة على أساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي.
- الموارد البشرية الذين يواجهون قرارات مهمة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيراً بآراء نظرائهم.

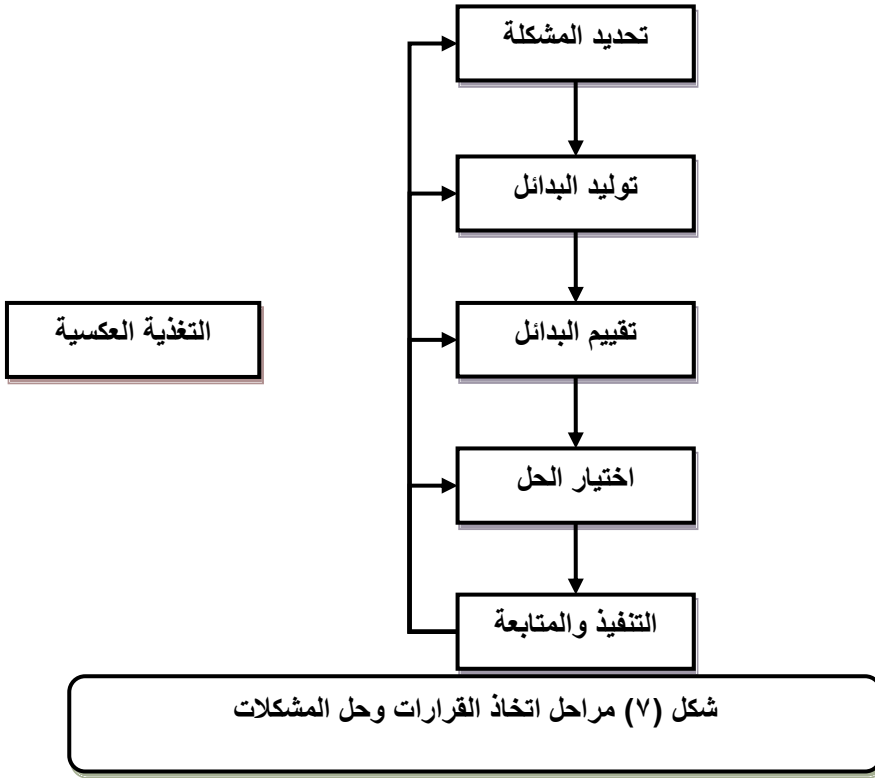
٣. **عوامل دافعية:** تختلف الموارد البشرية من حيث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعى إلى إشباعها مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، بالموارد البشري الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه يشعر بالرضا والسعادة والانجاز حينما يتخذ قراراً حاسماً وحيوياً، ويتمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ وكذلك المورد البشري الذي يسعى إلى التقدير والاحترام، وهناك عدد من الصفات التي تتوافر في متخذ القرار وهي الشجاعة في تحمل المخاطرة واتساع الأفق والقدرة على التقويم وبعد النظر والحساسية للموقف ومستغل الفرص ومجدد ومبتكر على حين أن المورد البشري الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار يسعى إلى تجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكداً تماماً من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

٤. **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:** لا يستطيع المورد البشري وبخاصة في المستويات الإدارية العليا في عصرنا الحاضر التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، فجدده وهو يتخذ قراراته في المنظمة يحرص على أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة إذ أن الأخلاق تشير إلى صحة أو عدم صحة قرارات وسلوكيات الموارد البشرية والمنظمات الذين هم جزء منها وتكون القضايا الأخلاقية في المنظمات أكثر عمومية وتعقيداً لأنها تؤثر في قرارات الموارد البشرية التي يتخذونها يومياً، لذا تعد ثقافة المجتمع ولاسيما القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم على فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع والمجتمع، ومن ثم لابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية عند اتخاذ القرار.

رابعاً: مراحل اتخاذ القرارات

تمر المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات عند استخدامها من قبل المورد البشري بعدة مراحل للوصول الى اتخاذ القرارات المناسب لحل المشكلة

التي تواجه المورد البشري في عمله ويمكن توضيح هذه الخطوات او المراحل من خلال الشكل (٧):



وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات

١. **تحديد المشكلة:** تشير المشكلة الى التعارض بين الحالة الراهنة والحالة المرغوبة، ويعتمد المورد البشري على ثلاثة طرائق في تحديد المشكلات هي:

- الرجوع الى الماضي لتحديد المشكلة على افتراض ان الماضي يمثل امتداد للمستقبل، وهنا يعتمد المورد البشري في تحديد المشكلة على الخبرة السابقة.
- المدخل التخطيطي: وهو مدخل اكثر تنظيماً من سابقة ويقود الى نتائج اكثر دقة منه، يتألف المدخل التخطيطي من استخدام الاحتمالات او السيناريوهات لتقدير ما يتوقع ان يحدث مستقبلاً.
- اللجوء الى ادراكات الآخرين "شكوى الزبائن، او التغذية العكسية".

٢. **توليد البدائل:** بعد تحديد المشكلة يتعين على المورد البشري وفق النموذج العقلاني ان يعمل على تطوير البدائل (الحلول) التي قد تسهم في حلة المشكلة، وفي هذا الميدان اقترح اداة تعرف بـ "SCAMPER" يمكن ان تستخدم في تطوير فاعلية بناء قائمة الحلول بشأن المشكلة ما وكما ياتي:

- **الاحلال:** هل يمكن ان تحل المشكلة بالاحلال؟ هل يمكن ان تحل العملية الجديدة محل العملية القديمة؟ هل يمكن استبدال المورد البشري العامل باخر؟ وهل يمكن استبدال المادة القديمة باخرى جديدة.
- **الدمج (التركيب):** هل يمكن حل المشكلة بدمج مهمتين او اكثر، همتين او اكثر، نشاطين او اكثر، عنصرين او اكثر.
- **التكييف:** هل يمكن حل المشكلة بتكييف المورد البشري، العملية، المنتج، غيرها.

- **التعديل (التحويل):** هل يمكن حل المشكلة من خلال تغيير العملية، وصف الوظيفة، التصميم، اي شيء اخر.
- **الاستعمال الاخر:** هل يمكن حل المشكلة من خلال استعمال الموارد بطريقة اخرى.

- **الحذف:** هل يمكن حل المشكلة من خلال حذف موقع وظيفي، جزء، عملية، ماكينة، منتج، اي شيء اخر.
- **الاستبدال:** هل يمكن ان تحل المشكلة اذا ما تم استبدال مورد بشري، جزء، عملية، ما كنة، منتج، اي شيء اخر.

٣. **تقييم البدائل:** حالما يتم توليد البدائل فانه يتعين تقييمها والمقارنة بينها، وكفا عدة عامة في جميع انواع القرارات فان الهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الذي يتسبب بحدوث اكبر قدر ممكن من النتائج الايجابية

واقل قدر ممكن من النتائج السلبية، والعلاقة التي تربط البديل ونتائجه تستند في حقيقتها على ثلاثة ظروف محتملة هي:

- **التأكد:** يكون متخذ القرار على معرفة تامة باحتمال نتائج اي من البدائل.
- **اللاتأكد:** يكون متخذ القرار ليس على علم مطلق باحتمال النتائج المترتبة على اي من البدائل.
- **المخاطرة:** وهي الحالة التي يكون فيها متخذ القرار مالكاً لشيء من التقديرات الاحتمالية للنتائج المترتبة على اي من البدائل.

٤. **اختيار الحل:** في افضل الاحوال يسعى المورد البشري عند استخدام المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الى اختيار البديل ذو القيمة العليا، ويشير المنظرين في هذا المجال الى هذه العملية بوصفها عملية تعظيم المنفعة المتوقعة، وعملية تعظيم المنفعة المتوقعة ليست مهمة سهلة للأسباب التالية:

- ان عملية تحديد قيمة البدائل هي عملية معقدة وعرضة للخطأ.
- اختلاف الموارد البشرية في درجة تفضيلهم للأمان او المخاطرة في اتخاذ القرارات.
- ان عملية تقييم البدائل تجري على وفق معايير على افتراض ان هذه المعايير صحيحة، تقارن جميع البدائل معها، وتستعمل فعلاً من قبل متخذ القرار.

وفي عملية اختيار البديل الافضل يسعى المورد البشري على وفق الانموذج العقلاني الى تقييم البدائل (الحلول) بالاستناد الى الآتي:

- **الخبرة السابقة:** فبعض القرارات قد اتخذت في الماضي وجربت اثارها رغم ان الماضي ليس بالضرورة ان يتكرر الآن او مستقبلاً.
- **التجريب:** اي الاختبار العملي للبديل وهذا الاختبار يكون مبدئياً كما في حالة طرح مذتوج جديد في اسواق معينة تمهيداً لطرحة في اسواق اخرى عندما يحقق النجاح في عملية الطرح الاولى.
- **البحث والتحليل:** يتطلب البحث والتحليل تجزئة المشكلة الى عناصرها او عواملها الملموسة وغير الملموسة واختيار البديل الافضل في ضوء ذلك.

٥. **التنفيذ والمتابعة:** بعد اختيار البديل الافضل، لا بد ان يضع المورد البشري ذلك البديل موضع التنفيذ وفي حين يكون التنفيذ سهلاً في بعض الحالات، فانه قد يكون صعباً في حالات اخرى، ولا بد من التأكيد على ان افضل وسيلة لتسهيل عملية التنفيذ تتطلب الآتي:

- صياغة الخطط الوظيفية (خطة التسويق، وخطة التمويل، وخطة الموارد البشرية... الخ).
 - دراسة ردود الأفعال المتمثلة بمقاومة التغيير التي قد يبديها الأفراد المعنيون بالمنظمة.
 - توقع بروز نتائج غير متوقعة أثناء التنفيذ.
- ان مسؤولية المورد البشري في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لا تنتهي بمجرد تنفيذ البديل الأفضل، بل يتوجب عليه التأكد من قدرة ذلك البديل فعلا على معالجة المشكلة موضوع القرار ولكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات وهذا ما يسمى بعملية "التغذية العكسية".

ملخص الفصل

عرفت المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري بعدة تعاريف لعل ابرزها: " مقدرة المورد البشري على تحليل المواقف وتشخيص المشكلات وتحديد القضايا الأساسية وإنشاء وتقييم الأصناف البديلة للنشاط وتوليد الحل المنطقي العملي والمقبول للموقف"، وهناك عدد من المبررات التي تفرض على المورد البشري استخدام هذه المقدرات في عملياته اليومية، كما تتجلى أهميتها في المنظمات في كونها تؤدي الى تعزيز العلاقات بين الموارد البشرية العاملة في المستويات المختلفة لدى المنظمة، فضلا عن مساهمتها في مساعدة المنظمة على مواصلة انشطتها وتنفيذ وظائفها بكفاءة وفاعلية عالية، فضلا عن تأثيرها على مكانة المنظمة السوقية وسمعتها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها. وهناك بيانات مختلفة تتخذ في اطارها القرارات ابرزها: " بيئة التاكيد، واللاتاكيد، المخاطر، الاختلاف"، وتصنف القرارات حسب الهدف منها وطبيعة المشكلة ومجال الاهتمام وجهة الاصدار، كما تتأثر المقدرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلة بالقيم والمتعقدات والاتجاهات الخاصة بالمورد البشري فضلا عن تأثرها بشخصيته ودفاعية، وتتم عملية اتخاذ القرارات بخمسة مراحل هي: " تحديد المشكلة، توليد البدائل، تقييم البدائل، اختيار الحل، التنفيذ والمتابعة".

اسئلة الفصل

- س١: ناقش مفهوم المقدّرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل المورد البشري، مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.
- س٢: هناك عدة انواع من القرارات التي يقوم باتخاذ المورد البشري داخل المنظمة، عددها مع توضيح طبيعة البيانات التي تتخذ هذه القرارات ضمنها.
- س٣: ناقش اهم العوامل المؤثر في المقدّرات الجوهرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات للمورد البشري في المنظمات.
- س٤: تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل، ناقشها وبشكل مختصر.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.