حلول
رابط الموقع الرقمي
www.ien.edu.sa

الوحدة الأولـــى

الدرس الحادي عشر: خطوات حل المشكلات - ٤) اختيار الحل الأفضل

الهدف من هذا الدرس هو أن:

- تُعددَ مراحل اختيار البديل الأفضل.
- تُطبّقَ كيفية تضييق البدائل المتاحة.
- تقييم البدائل باختيار الحل الأفضل لحل المشكلة.

موضوعات الدرس:

- مزايا وعيوب البدائل.
- تضييق البدائل.
- تقييم البدائل والاختيار من بينها.

تمهـــيد

قابل **بندر** صديقه **نايف**، ودار بينهما الحديث الآتي:

بندر: هل اشتريت جهاز الجوال الذي كنت تنوي شراءه الأسبوع الماضي؟

نايف: ليس بعد، فأنا الآن في مرحلة اختيار ما بين جهازين، حيث قمت في الأسبوع الماضي بالاستفسار عن ستة أنواع من الأجهزة.

بندر: وما سبب ترددك في اختيار أحدهما؟

نايف: لأن لكل منهما مزايا وعيوباً، وتحتاج عملية الاختيار وقتاً للتفكير والمقارنة، نظراً للتقارب الشديد في تلك المزايا والعيوب.

بندر: إذن إلى اللقاء وأرجو أن نلتقي المرة القادمة وتكون قد قمت باختيار الجهاز الأفضل.

كم عدد الأجهزة التي سأل عنها نايف في الأسبوع الماضي؟ وكم أصبحت في هذا الأسبوع؟

لماذا كان نايف متردداً في الاختيار، على الرغم من أنه كان هناك خياران فقط؟

* عدد الأجهزة التي سأل عنها نايف في الأسبوع الماضي ستة أجهزة وأصبحت هذا الأسبوع جهازين.

* على الرغم من تضييق البدائل المتاحة حتى وصلنا لاختيارين إلا أنه كان متردداً لأن كل من الجهازين يحمل مزايا وعيوب يجعل عملية الاختيار تحتاج وقتاً للتفكير والمقارنة نظراً للتقارب الشديد في ذلك المزايا والعيوب.

العرض

تمر عملية اختيار البديل الأفضل بثلاث مراحل هي:

أ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل.
ب) تضييق البدائل المحتملة.
ج) تقييم البدائل والاختيار من بينها.

أ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل

لعل أبسط طريقة لتطبيق هذه المرحلة عمل قائمتين لكل بديل، فيتم ذكر مزايا هذا البديل في جهة، ويتم وضع السلبيات في الجهة المقابلة، كما في الشكل الآتي:

البديل رقم (١)	
المزايا	العيوب
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

ويجب ملاحظة أن الحكم على البديل لا يكون بالترجيح بين عدد المزايا وعدد العيوب، ولكن لابد أن نضع في اعتبارنا أهمية الميزة أو العيب في التأثير على المشكلة، والدور الذي قد تلعبه هذه الميزة أو العيب في حل المشكلة. والتكلفة التي سيتم تحملها في حالة اختيار هذا البديل، كما قد يكون عامل الوقت من الاعتبارات المهمة في عملية اختيار البدائل (كما في حالة بعض الأعمال الإنشائية أو العقود المحددة بفترة زمنية معينة).

ب) تضييق البدائل المتاحة

وفي هذه المرحلة نقوم باستبعاد عدد من البدائل من خلال استخدام المقارنة التي قمنا بها في المرحلة السابقة والتي أظهرت لنا مزايا وعيوب كل بديل، فيتم الإبقاء على أفضل الحلول والبدائل المتاحة، وفي العادة نقوم باختيار أفضل بديلين.

مثال:

يريد **عبد الرحمن** ـ وهو شخص محدود الدخل ـ أن يسافر مع عائلته في الإجازة الصيفية ليقضي بعض الأيام بين

حلول
الحلول اون لاين
hulul.online

مكة المكرمة والمدينة المنورة، ولكن المشكلة تكمن في أن سيارته بها العديد من الأعطال التي تجعله لا يستطيع أن يسافر بها بهذه الحالة.

فكر **عبدالرحمن** في عدد من الحلول أو البدائل ومنها:

إدخال السيارة إحدى ورش الصيانة لإصلاحها – شراء سيارة بالتقسيط – استعارة سيارة زميله في العمل
استئجار سيارة من إحدى شركات التأجير – السفر عن طريق إحدى شركات النقل – السفر بالطائرة.

ضع نفسك في موقف **عبد الرحمن** وقم بتضييق البدائل السابقة من خلال اختيار أفضل بديلين وترقيم البديل الأول برقم (١) والبديل الثاني بوضع رقم (٢) مبيناً أسباب اختيار البديلين.

جـ) تقييم البدائل والاختيار من بينها

تُعدُّ هذه المرحلة من أخطر المراحل في طريق حل المشكلة، حيث إنها هي المرحلة التي تتوقف عليها الاستفادة من الجهود التي بذلت في الخطوات السابقة لحل المشكلة.

وفي هذه المرحلة نبدأ بعمل المقارنات بين البدائل المتبقية بدقة متناهية؛ نظراً لكون أن هذه البدائل المتبقية هي أفضل ما تم اختياره بعد مرحلة تضييق البدائل المتاحة، ونستند في ذلك إلى معايير أنشئت من خلال الهدف الذي يتم تحديده لحل المشكلة، ويمكن أن تنقسم المعايير إلى الأنواع الآتية:

١. معايير كمية (مثل الربح ـ التكلفة ـ عدد العملاء ـ نسبة التنفيذ).
٢. معايير كيفية حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات أو ظروف محددة.
٣. معايير شخصية، وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار (متفائل، متشائم، حذر).
٤. خليط من كل أو بعض هذه المعايير وهو ما يحدث في الواقع حيث يتم تحديد المعايير في ضوء الهدف النهائي، ويتم ربطها بكميات محددة وفترات تنفيذ محددة، وبظروف واشتراطات كيفية محددة.

ونحتاج في هذه المرحلة إلى استخدام الأساليب المختلفة في عملية الاختيار، فيتم استخدام الأساليب العلمية في التحليل والمقارنة بين تلك البدائل.

أما عن الشخص الذي سيقوم باختيار البديل أو الحل الأفضل الذي سيتم تطبيقه على المشكلة، فعلى المستوى الفردي فإن الفرد هو المعني باختيار البديل الأفضل لحل مشكلته، وقد يستعين على تحديد البديل الأفضل بمن يثق في نصحهم له ومعرفتهم في مجال مشكلته، مثل الوالدين والمعلمين والإخوة والأصدقاء أو المتخصصين في مجال معين كالميكانيكي في المشاكل الميكانيكية أو الطبيب عندما يكون مجال المشكلة صحي.

وعلى مستوى المنظمات فإن اختيار الشخص الذي سيقوم بالاختيار مرتبط عادة بسياسة المنظمة فيما لو كانت تتبع سياسة المركزية أو اللامركزية، وعادة ما تكون هذه المرحلة مرتبطة بالإدارة العليا إذا كانت المشكلة محل الدراسة من النوع الحساس الذي له تأثير عام على المنظمة فيقوم باختيار القرار (رئيس الشركة، مجلس إدارة الشركة، مدير عام الشركة)، وقد تكون المشكلة تخص المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة، فتسند مهمة الاختيار للمدير المسؤول في ذلك المستوى الإداري (مدير التسويق، مدير الإنتاج، مدير المبيعات، . . .)، وقد تكون المشكلة تخص المستويات التنفيذية، فيقوم الشخص المسؤول فيها باختيار حل للمشكلة (مشرف العمال، رئيس قسم المخازن، رئيس قسم الأرشيف).

التقويم

أجب عن الأسئلة الآتية:

١ ـ ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة غير الصحيحة فيما يأتي:

١. يتم الحكم على البديل عن طريق المقارنة بين عدد مزاياه وعدد عيوبه. (X)
٢. تسند مهمة اختيار البديل للإدارة العليا إذا كانت المشكلة من النوع الحساس. (✓)
٣. في مرحلة تضييق البدائل يتم عادة الإبقاء على نصف البدائل. (X)
٤. أحياناً يكون عامل الوقت مهماً في اختيار أحد البدائل دون غيرها. (✓)
٥. في المرحلة الأخيرة من عملية الاختيار يكون الاختيار سهلاً لقلة عدد البدائل. (X)

٢ ـ ما المراحل التي تمر بها عملية اختيار البديل الأفضل؟

1- تحليل مزايا وعيوب كل بديل.
.....
2- تضييق البدائل المحتملة.
.....
3- تقييم البدائل والاختيار من بينها.
.....

٣ ـ اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية (بوضع الرقم المناسب أمام القائمة الثانية):

١	من العوامل المؤثرة في اختيار البديل
٢	تحليل مزايا وعيوب كل بديل
٣	تضييق البدائل
٤	تقييم البدائل والاختيار من بينها
٥	سياسة المركزية

4	الاختيار منوط بالإدارة العليا
1	التكلفة والوقت
5	تحديد الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار
3	استبعاد عدد من البدائل
2	عمل قائمتين لكل بديل

حلول الحلول اون لاين hulul.online