

حل مسئلہ درمذیریت و فرماندہی

مہارت ہا؛ اصول و روش ہا

مؤلف

دکتر نوذر امین صارمی

عضو هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین

دانشگاه علوم انتظامی امین

۱۳۹۴



دانشگاه علوم انتظامی امین

حل مسئله در مدیریت و فرماندهی مهارت‌ها: اصول و روش‌ها

مؤلف: دکتر نذر امین صارمی

ناشر علمی: دکتر وجه‌الله قربانی زاده

ناشر: دانشگاه علوم انتظامی امین

آماده سازی کتاب: فایزک شناسی

چاپ اول: ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۸۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۳-۰۳۰-۷

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مؤسسه سجوای قم

نشانی: تهران - ابتدای بزرگراه شهید خرازی، خیابان شهید جدی اردبیلی - دانشگاه علوم انتظامی

امین - ۴۸۹۳۱۲۹۳

سرشناسه	: امین صارمی، نوذر
عنوان و نام پدیدآور	: حل مسئله در مدیریت و فرماندهی مهارت‌ها: اصول و روش‌ها
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه علوم انتظامی ناجا، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۱۹۷ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۳۶۳-۰۳۰-۷
وضعیت فهرست نویسی	: فبیای مختصر
یادداشت	: این مدرک در آدرس http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
شناسه افزوده	: دانشگاه علوم انتظامی امین
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۷۷۱۱۳۲

سخن ناشر

کسب عام و دانش و تلاش برای بهره‌گیری از علوم جدید و بومی‌سازی آن برای رفع نیازهای علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی به منظور اعتلای اقتدار امت اسلامی از توصیه‌های مهم اسلام است. علوم پلیسی که هنگام با پیشرفت بسیاری از علوم محض و تلفیق آنها با یکدیگر، روز به روز نومی‌شود و مزایای تازه از دانش می‌سازد، از جمله علمی است که درخت آن در کشورمان در حال رشد و نمو و بمر دادن می‌باشد.

تألیف آثار علمی برجسته و معتبر و اشاعه مفاهیم آنها از جمله رهیافت‌های کارآمد و اثربخش است که می‌توان در سایه آن بستری مناسب برای بهره‌گیری از تجربه‌های ارزشمند و دانش بومی نخبگان و کارشناسان علوم پلیسی در کشورمان ساخت. بدیهی است اندیشمندان، خبرگان و کارشناسان امور پلیسی داخلی می‌توانند با تلفیق همگن تجربیات خود با علوم تجربه‌های کارشناسان علوم پلیسی دیگر کشورها باعث پیشبرد دانش پلیسی در کشور شوند. امید است با نشر آثار تألیفی از این دست، گامی هر چند کوچک در مسیر بسیر بلند برداریم و نویسندگان، محققان، کارشناسان و استادان را برانگیزانیم تا تجربه‌ها و توان علمی خود را متبلور کنند و اشاعه دهند.

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

مقدمه	۱۳
فصل اول: کلیات	
مفهوم حل مسئله	۱۷
مفهوم مسئله	۱۸
تفاوت مسئله و سؤال	۲۲
ابهامات در تعریف و بیان مسئله	۲۳
۱- عدم بیان خواسته	۲۳
۲- طرح مسئله به صورت کلی	۲۳
۳- استفاده از واژه‌های احساسی	۲۳
حل مسئله در سازمان و مدیریت	۲۴
تصمیم برای حل مسئله	۲۴
چگونه مشکل سازمان را بشناسیم؟	۲۵
موقعیت مدیران در حل مسئله	۲۶
موقعیت اطمینان	۲۶
موقعیت مخاطره	۲۷
موقعیت عدم اطمینان	۲۷
دام‌های حل مشکل در سازمان	۲۷
انواع مسائل در سازمان	۲۸
انواع مسئله از نظر موضوع و زمینه	۲۸
انواع مسئله از نظر الگوی حل آن	۲۸
انواع مسئله از نظر حیطه	۳۰

فصل دوم: تصمیم‌گیری برای حل مسئله

۳۴	انواع تصمیم‌ها
۳۶	مهارت تصمیم‌گیری
۳۶	عوامل اساسی تصمیم‌گیری
۳۷	موانع فردی در حل مسئله و تصمیم‌گیری
۳۸	روش‌های عام تصمیم‌گیری
۳۹	فقه، علم و تصمیم‌گیری
۳۹	۱. تفکر خلاق
۳۹	۲. تحقیق در عیال
۴۰	۳. استراتژی‌های تصمیم‌گیری
۴۱	عدم تصمیم‌گیری
۴۱	تصمیم‌گیری برای حل مسئله: در سازمان پلیس
۴۳	پلیس و تصمیم‌گیری مشارکتی برای حل مسئله
۴۶	بهره‌گیری از رایانه در تصمیم‌گیری

فصل سوم: خلاقیت و کاربرد آن در حل مسئله

۵۰	خلاقیت چیست؟
۵۱	حل مسئله از طریق خلاقیت و نوآوری
۵۲	تله‌های فکر و قفل‌های ذهنی
۵۵	الگوی حل خلاق مسئله
۵۷	فرآیندهای حل خلاق مسئله
۵۹	موانع حل خلاقانه مسئله
۶۱	تکنیک‌ها و فنون خلاقیت
۶۴	پلیس و خلاقیت

فصل چهارم: مسئله‌یابی

۶۵	شیوه‌های مسئله‌یابی
----	---------------------

۶۸	 مسئله یابی در سازمان
۶۸	 الف) مسئله یابی سریع و سطحی
۶۸	 ب) مسئله یابی دقیق و تفصیلی
۶۸	 فنون مسئله یابی
۷۱	 منابع مسئله یابی

فصل پنجم: مسئله شناسی

۷۸	 بسط و بازتعریف مسئله
۸۱	 چگونه با سائل برخورد کنیم؟
۸۳	 باید از کجا شروع کرد؟
۸۴	 تجزیه و تحلیل مسئله
۸۵	 انواع و ابعاد مسائل
۸۷	 علل شناسی مسئله
۸۸	 فرآیند مسئله شناسی
۸۹	 مرحله یک: بررسی موقعیت
۹۰	 مرحله دو: ارائه راه حل ها
۹۰	 مرحله سه: ارزیابی راه حل ها و انتخاب بهترین راه حل
۹۱	 مرحله چهار: اجرای تصمیم و نظارت بر امور
۹۲	 اقدامات کلیدی در فرآیند مسئله شناسی
۹۴	 فرم گانت
۹۴	 گزارش دهی
۹۵	 رویکردهای مسئله شناسی
۹۵	 مشکل شناسی فراکنشی
۹۵	 مشکل گشایی واکنشی
۹۵	 رویکرد فراگیر
۹۵	 رویکرد مبتنی بر استثناء

فصل ششم: اصول و مهارت ها در حل مسئله

۹۷	تدبیر برای حل مسئله
۹۹	مدیر چگونه می تواند در مورد ارجاع مسئله به مافوقش تدبیر کند؟
۱۰۰	توانایی فردی در حل مسئله
۱۰۱	اصول حل مسئله
۱۰۴	پیشنهاد فرضیه در فرآیند حل مسئله
۱۰۵	ویژگی های کلی یک فرضیه خوب
۱۰۵	مهارت های حل مسئله
۱۰۶	ارزیابی دقیق مسئله
۱۱۰	برگه های علامت گذاری
۱۱۰	برگه تجزیه و تحلیل نسبت کار
۱۱۱	انتخاب بدیل ها در حل مسئله
۱۱۲	غربال گری کلی و کنار گذاشتن راه های ضعیف
۱۱۲	ملاک های مورد نظر
۱۱۳	اجرای راه حل انتخاب شده
۱۱۳	ارزیابی
۱۱۳	مقایله و حل مسئله
۱۱۵	مقایله های مسئله مدار
۱۱۵	مقایله های هیجان مدار
۱۱۶	مقایله های سالم و ناسالم
۱۱۷	موانع حل مسئله
۱۱۸	محدودیت ها در حل مسئله
۱۲۰	موانع ذهنی حل مسئله
۱۲۰	۱- گذشته گرایی
۱۲۰	۲- به کارگیری بی تناسب آموزه های قبلی
۱۲۰	توصیه های کلی برای حل مؤثر مسئله

فصل هفتم: فرآیندها در حل مسئله

تعریف فرآیند	۱۲۳
راهبردهای حل مسئله	۱۲۵
فرآیند علمی حل مسئله	۱۲۶
مرحله اول، شناسایی وضعیت	۱۲۷
تعریف مسئله	۱۲۷
شناسایی اهداف تصمیم	۱۲۸
تشخیص ملل	۱۲۸
مرحله دوم؛ ایجاد مدل	۱۲۹
مرحله سوم، اجرای تصمیم پی گیری آن	۱۲۹
مرحله چهارم؛ ارزیابی بدیهه ها و انتخاب بهترین	۱۳۰

فصل هشتم: الگوها و فنون حل مسئله

مراحل الگوی حل مسئله	۱۳۴
الگوها و فنون	۱۳۵
الگوی PRIDE	۱۳۵
الگوی حل مسئله گروهی	۱۳۷
مراحل حل مسئله در گروه	۱۳۹
الگوهای آینده پژوهی	۱۴۳
روش برنامه ریزی بر پایه سناریوها (مدل شوارتز)	۱۴۴
الگوهای اتاق فکر (توفان فکری)	۱۴۸
الگوی نوآوری نظام یافته (TRIZ)	۱۵۴
الگوی PSG	۱۵۶
الگوی روم-یتان	۱۶۰
الگوی حل مسئله ناب (A3)	۱۶۴
الگوی راجیو-ناروکا	۱۶۹
بررسی ستادی	۱۷۳

فصل نهم: رویکرد حل مسئله در امور پلیسی

- ۱۸۲..... مدل SARA در حل مسئله امور پلیسی
- ۱۸۷..... امور پلیسی از راه حل مسئله و برنامه ریزی جرم
- ۱۸۸..... اشتباهات رایج در رویکرد حل مسئله
- ۱۹۰..... مزایای رویکرد مبتنی بر حل مسئله
- ۱۹۲..... بررسی های موردی

منابع و مآخذ

- ۱۹۵..... منابع فارسی
- ۱۹۷..... منابع لاتین

"زندگی یعنی سرسرمسئله و تلاش برای حل آنها"

پرفسور محمود حسینی

مقدمه

یکی از مسائلی که همواره ذهن انسان را به خود مشغول نموده، چگونگی رویارویی با مشکلات و مسائل مختلف است. اینکه چگونه می‌توان راه‌حلی برای مشکلات و مسائل پیش‌رو پیدا کرد، همواره از دغدغه‌های پسران بوده است. البته شاید تا چندی پیش بسیاری جواب این موضوع را ساده می‌پنداشتند؛ فکر کنند، راه‌حل‌ها را پیدا کنید، آنها را آزمایش کنید، راه‌حل درست را اجرا نمایید. شاید این ساده‌ترین راه‌حل مسئله و ابتدایی‌ترین نوع آن نیز باشد. ممکن است این روش برای مسائل کوچک کارآیی داشته ولی مطمئناً در مسائل مهم چنین روشی نه تنها نمی‌تواند کارساز باشد، بلکه ما را از راه‌حلی دور نگه می‌دارد. دنیای امروز دنیای علوم مختلف، دنیای تخصص‌های گوناگون و در نتیجه به سئوالات پیچیده‌تری همراه است؛ مسائل امروز فقط به یک رشته تخصصی وابسته نیستند، بلکه یک مسئله ممکن است حوزه بسیار وسیعی از علوم مختلف را دربرگیرد. پس برای پیدا کردن راه‌حلی مناسب برای آنها اکتفا کردن به روش‌های ساده نمی‌تواند امری منطقی باشد. این موضوع را بحث مدیریت و فرماندهی اهمیت بیشتری دارد.

امروزه در نتیجه تلاش دانشمندان علوم مختلف و با استفاده از تجربیات آنها، راهکارهای مناسب‌تری در زمینه حل مسئله پیدا شده است. این راهکارها زمان رسیدن به راه‌حل را کاهش داده، هزینه‌های آن را کمتر نموده و راه‌حل‌ها را نیز پخته‌تر ارائه می‌کنند. البته هر کدام از این راهکارها ممکن است در زمان و مکان خاصی مناسب باشند. در هر صورت این راهکارها می‌توانند به عنوان مکمل یکدیگر نیز به کار گرفته شوند. آشنایی با این روش‌ها و همین‌طور اجرای آنها بویژه در سازمان و مدیریت ضرورت اساسی دارد.

ما اگر فاقد مهارت‌های لازم برای حل مشکل باشیم یا از روش‌های نامناسب و معیوب برای حل مسائل خود استفاده نماییم، در سازگاری با محیط اطراف دچار مشکل شده و مسائل پیچیده‌تر و مواجهه با تهدیدات و آسیب‌های زیادی خواهیم شد؛ کسب مهارت حل مسئله فرد را قادر می‌سازد تا به‌طور سازنده با مشکلات برخورد نماید. حل مسئله مهارتی است که می‌توان آن را آموخت و به کار بست.

زندگی یک فرصت بزرگ و شاید یک مسئله بزرگ است که روزانه مسائل کوچک را برای ما به ارمغان می‌آورد که ما آنها را "مشکلات" می‌نامیم. دنیای واقعیت‌های ما انسان‌ها مملو از مسائل و مشکلاتی است که هر روز با آن مواجه می‌شویم و یا آنها با ما مواجه می‌شوند. زندگی زمانی روان‌تر و پویا می‌شود که ما با مسائل و تلاش برای حل آنها دانست. حل مشکلات فرار از انسان، تأثیر سازنده‌ای در ایجاد اعتماد به نفس و کسب آرامش دارد و به انسان نیروی ویژه انگیزی مناسب برای مواجهه سازنده با مشکلات هدیه می‌نماید. حل موفقیت‌آمیز مسائل زندگی به اعتماد به نفس بیشتر و آرامش فرد منجر می‌شود.

به نظر می‌رسد انسان‌ها خیلی اوقات می‌توانند مشکلات خویش را حل نمایند بی آنکه حل مسئله را به‌صورت مدون و یا در کتاب مهارت‌های زندگی آموخته باشند. اما از سوی دیگر خیلی اوقات نیز انسان‌ها نمی‌توانند مسئله خود را حل کنند، چون حل مسئله را به‌صورت یک مهارت نیاموخته یا تمرین نکرده‌اند. حل مسئله را می‌توان به نظر اندیشمندان در بالاترین سطح از فعالیت‌های شناختی انسان قرار دارد و نیازمند یک سلسله فعالیت‌های تخصصی و داشتن بسیاری از توانمندی‌های شخصیتی است.

همه ما در زندگی فردی، سازمانی و اجتماعی با مسائل و مشکلات متعددی مواجه می‌شویم. در واقع زندگی چیزی جز روند مواجهه شدن با مسائل و مشکلات و تلاش برای حل و فصل آنها نیست. بنابراین وجود مشکل در زندگی طبیعی است و هر کسی در زندگی خود با مشکلاتی روبرو می‌شود. وجود مشکلات کوچک و بزرگ در زندگی، عادی است و ما خواه ناخواه با مشکلات متعددی در زندگی خود مواجه هستیم. بنابراین به جای اینکه منفعلانه عمل کرده و آرزو کنیم که ای کاش هیچ مشکلی پیش نیاید، بهتر است یاد بگیریم که چگونه مشکلات خود را حل کنیم. هر انسان دارای هدف و اختیار چه افراد و چه سازمان‌های اداری و اجتماعی ماهیتاً با مسائل زیادی مواجه و در تلاش برای رفع آنها هستند.

سازمان‌ها برای تحقق مقاصد به‌وجود آمده‌اند. تلاش برای تحقق این اهداف و اثربخشی آنها، ملاک و منطق اصلی حاکم بر آنها است. هر مانعی که در این راه پیش آید یا هر چیزی که موجب این مانع شود یک مسئله یا مشکل تلقی می‌گردد که بایستی حل شود.

البته مسائل مدیریت و سازمان‌ها دارای گستره و پیچیدگی بیشتری بوده و حل آنها نیازمند یادگیری اصول، شیوه‌ها و تدابیر مشخص و نظام‌مندی است. به دلیل ماهیت پیچیده و در حال تغییر جوامع، مدیران و فرماندهان خود را در اداره امور سازمان به‌طور مداوم با مسائل متعددی روبرو می‌بینند که باید به حل آنها توفیق یابند (Dzunilla and Goldfried, 1971). اعضای سازمان‌ها نیز هریک به تناسب سن، جنس، مسئولیت و نقش خود با مسائل و مشکلاتی روبرو هستند. برخی از مسائل و تعارضات اجتناب‌ناپذیرند و هر شخصی یا سازمانی ممکن است با آن روبرو شود. وجود مسائل برای سازمان‌ها، یک پدیده طبیعی است، اما آنچه از اهمیت بسزایی برخوردار است نوع برخورد مدیران و کارکنان با مسائل و نوع مدیریت مسئله به وسیله مدیران است. - آنچه مسائل و نیازهای سازمان به درستی حل نشود، این وضعیت ممکن است نتایج منفی در بر داشته باشد. این کتاب کوششی است برای فراگیری این اصول و مهارت‌ها.

مهارت حل مسئله، به معنای تعامل بین شخص و محیط است در آن بین تقاضا و خواسته محیط و امکانات و اسختمای در دسترس فرد ناهماهنگی و عدم تعادل ادراک می‌شود و روش فوری برای کاهش این نامتعاد دسترس نیست. مهارت حل مسئله رویکردی منظم و متوالی است که به فرد کمک می‌دهد تا به‌طور موثری مسائل خود را حل کند. این موضوع یک فرآیند شناختی - رفتاری - عاطفی است که در آن فرد یا گروه تلاش می‌کند راه حل یا شیوه مقابله موثری برای یک مسئله خاص شناسایی یا کشف نماید. (Nezu & D'Zurilla, 2001)

مباحث کتاب در همین رابطه در نه فصل تنظیم شده است، فصل اول به تعاریف و کلیات، فصل دوم رابطه تصمیم‌گیری و حل مسئله، فصل سوم خلاقیت و کاربرد آن در حل مسئله، فصل چهارم شیوه‌ها و فنون مسئله‌یابی، فصل پنجم مسئله‌شناسی و توانایی آن، فصل ششم اصول و مهارت‌های حل مسئله، فصل هفتم راهبردها و فرایندهای حل مسئله، فصل هشتم الگوها و فنون حل مسئله و مهم‌ترین آنها مانند الگوی حل مسئله ناب - آینده پژوهی - اطاق فکر - ... - pride-triz، فصل نهم رویکرد حل مسئله در امور و ماموریت‌های پلیسی مانند پیشگیری از جرائم پرداخته شده است. این کتاب تلاش دارد تا اصول، شیوه‌ها و تدابیر علمی و نظام‌مندی را که برای حل مسئله در مدیریت و سازمان‌ها مورد نیاز است، معرفی تا با استفاده از آن مدیران و فرماندهان مهارت‌های لازم را برای حل آنها کسب نمایند. مخاطبین این کتاب دانشجویان رشته‌های مدیریت و همچنین مدیران موسسات و سازمان‌ها و بویژه فرماندهان نیروی انتظامی می‌باشد.