

ابزار های حل مساله

راهنمای عملی برای تصمیم گیران ، مدیران و برنامه ریزان

مؤلف: والتر . جی میخالسکی

ترجمه: رضا احمدیان ، صالح قربانی

سرشناسه: میخالسکی، والتر ج. Michalski, Walter J

عنوان و نام پدید آورنده: ابزارهای حل مساله: راهنمای عملی برای تصمیم گیران، مدیران و برنامه ریزان /

تالیف والتر جی میخالسکی: ترجمه رضا احمدیان، صالح قربانی

مشخصات نشر: زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی (زنجان)، ۱۳۹۰

مشخصات ظاهری: ۲۸۹ ص

وضعیت فهرست نویسی: قیفا

شابک: ۶- ۱۳۰۰- ۱۰- ۹۶۴- ۹۷۸

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد

قیمت: ۵۰۰۰ ریال

یادداشت: عنوان اصلی: Six Sigma Tool Navigator: The Master Guide for Teams

یادداشت: واژه نامه

موضوع: کیفیت فراگیر - مدیریت

موضوع: گروه های کار

موضوع: حل گروهی مسائل

موضوع: خلاقیت

شناسه افزوده: قربانی، صالح، ۱۳۶۹

شناسه افزوده: احمدیان، رضا، ۱۳۴۵

رده بندی کنگره: ۱۳۹۰ الف ۹/م ۱۵/۱۵۶۲

شماره کتابشناسی ملی: ۲۶۵۱۵۲۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۳

نام کتاب: ابزارهای حل مساله، راهنمای عملی برای تصمیم گیران، مدیران و برنامه ریزان

صاحب امتیاز: دانشگاه آزاد اسلامی زنجان

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی زنجان

چاپ و صحافی: امین

نوبت چاپ: اول

صفحه آرایي: صالح قربانی

طرح روی جلد: مهسا جلالوند

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد

قیمت: ۵۰۰۰ ریال

شابک: ۶- ۱۳۰۰- ۱۰- ۹۶۴- ۹۷۸

این اثر مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان می باشد. هر

کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر، عرضه کند

مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

اگر می خواهید به افراد، روش های جدید تفکر را نشان دهید، خودتان را با آموزش آن ها خسته نکنید. در عوض به آن ها ابزار هایی را هدیه کنید تا با استفاده از هر کدام ، راه های مختلف تفکر را فراگیرند.

کتاب پیش روی، نتیجه پژوهش های مداوم در راستای یافتن ابزارهای منحصر بفرد و کارآمدی است تا به کمک آن ها بتوان مهارت های متنوع و مختلف حل مساله یا ارتقای سطح عملکردی را بهبود بخشید. این کتاب بیانگر دو موضوع مهم است. اول، به منظور ارتقای مشخصه های مدیریت کفیی گروه و بهبود مداوم و مستمر روند کاری، لیستی از ۲۲۲ ابزار ارائه شده و دوم اینکه این ابزارها با فرمتی ساده و قابل فهم ارائه شده اند تا نه تنها نحوه استفاده از آن ها را به روشنی بیان می کنند بلکه نحوه ارتباط و تبادل اطلاعاتی ابزارها نیز مشخص می شود. همچنین با ارائه نمونه ای از کاربرد ابزار، چگونگی استفاده از آن توسط اعضا نیز مشخص می شود.

از درگیری اول من با مباحث کفیی در دهه ۱۹۶۰ تا درگیری های امروزی مدیریت تجارت و توسعه یکپارچه محصولات، به جمع آوری کتاب هایی شامل ابزارهای مختلف اقدام کرده ام که به بیان کارگاه های آموزشی روش کار ابزارها، هم برای محیط کار و هم برای دانشجویان و بزرگسالان در زمینه های تحصیلی می پرداختند. بازبینی اینجانب و تبادل اطلاعات با دیگر صاحب نظران در این زمینه، به اخذ اطلاعات مورد نیاز درباره ابزارها پرداختم. در حالیکه ابزارهای زیادی از لحاظ انعطاف پذیری و کارایی وجود داشت، انتخاب ابزارها و توجه به عدم انتخاب قبلی آن ها (تکراری بودن ابزار) یا تکرار کارایی ابزار بسیار سخت بود.

برخی از این ابزارها به دفاتر مدیران نیز انتقال یافت. مطالبی که حاصل جلسات درون سازمانی و خروجی طوفان ذهنی اعضا بود به علت نبود ابزارهای مناسب و درخور، عموماً به ایده پردازی ختم نمی شد. این کتاب راهنما، برای اعطای ابزارهایی برای تکمیل و انجام همه وظایف و مسئولیت هاست.

در برخی موارد نیز موفق به یافتن ابزارهای جدید با اسامی و نام هایی که قبلاً سراغ داشتم نشدم. اغلب سمینارهای مدیریتی، کارگاه های مساله گشایی، کتاب ها و راهنماها معمولاً تعداد معدودی از ابزارها را پوشش داده و عمدتاً به ابزارهای آماری محدود می شوند. از سوی دیگر به کاربران و مدیران قدرت انتخاب کمتری نیز می دهند.

با بیش از ۳۰ سال تلاش در راستای جمع آوری موارد مرتبط و اطلاعات مفید و حجم بالای آن ها دست به نوشتن این کتاب بردم که اهداف زیر مد نظر بود:

۱. سادگی

اولین دغدغه من این بود که کتاب با سادگی هر چه تمام تر نوشته شده و زبان آن برای همه قابل فهم باشد. این دغدغه از تجارب تدریس در حوزه های پژوهشی و آماری به دانشجویان ناشی شده است که دانشجویان در خواندن مطالب با مشکل مواجه بودند تا درک آن ها. این ساده سازی بوسیله فرایندهای قدم به قدم به همراه جزئیات و اطلاعات واقعی انجام شده تا کاربران هر کدام از ابزار ها به میزان عملی بودن آن پی ببرند.

۲. منابع آماده

در وهله دوم ، قصد داشتم کتابی آماده کنم تا هر گروه و تیمی از آن به عنوان منبع آماده و در دسترس استفاده کنند تا دیگر نیازی به منابع دیگر برای ابزار های اضافی نداشته باشند. از نظر من این کتاب قابلیت مطالعه به صورت خودخوان برای افراد ، گروه ها و اعضای تیم های اجرایی را دارد.

۳. جامع بودن

در ابتدای پژوهش به دنبال ابزارهای مدیریت کیفی ، مدیریت پروژه و مساله یابی بودم که بیشتر مورد استفاده قرار میگیرند. این پژوهش طولانی مدت به شناخت ۵۲۷ عنوان ابزار منجر شد که خوشبختانه بعثت اینه برخی ابزار ها با چندین عنوان شهرت داشتند، آن ها را به ۱۰۱ ابزار کاهش دادیم.

۴. طبقه بندی واضح

برای کمک به سهولت استفاده ، همه ابزار ها را به ۸ بخش کلی تقسیم کردم که شامل :

TB- ساختار تیمی

IG- ایده پردازی

DC- جمع آوری اطلاعات

AT- تحلیل و بررسی

ES- ارزیابی و انتخاب

DM- تصمیم گیری

PP- برنامه ریزی و ارائه

CI- اجرا و اعمال تغییر

۵- انتخاب مناسب ابزارها

آخرین دغدغه من یافتن راهی برای انتخاب ابزار مناسب برای هر موقعیت و شناخت آن ها جهت استفاده در فازهای حل مساله برای عموم بود که از طریق تبیین استاندارد های طراحی شده این مشکل برطرف شد. منبع بیشتر ابزارها در این کتاب آورده شده است که در صورت فراموشی برخی از آن ها عذر خواهی می کنم. از این رو از تمامی دوستان و عزیزان در یاری تدوین این کتاب تشکر می کنم :

Conway Quality, Inc.

Juran Institute, Inc.

MIT, Center for Advanced Engineering Study and

The W. Edwards Deming Institute

Phillip Crosby Associates, Inc.

John Timko

در نهایت لازم به ذکر است که در صورت وجود ابزاری که در این کتاب به آن به هر نحوی پرداخته نشده است ، جهت ویرایش بعدی کتاب و لحاظ کردن آن ابزار با ما در ارتباط باشید.

Walter J. Michalski, Ed.D.

حل مساله، مساله يابی و مساله گشایی واژه های نسبتاً جدیدی هستند که در ادبیات، مدیریت و برنامه ریزی وارد شده اند و طیف گسترده ای از انواع اقدامات مختلف را در بر می گیرد که هدف اصلی آنها برخورد علمی و سیستماتیک با مسایل مبتلا به سیستم است. از آنجایی که ماهیت مسایل، متفاوت بودن و چند وجهی بودن است. از این روی شیوه های برخورد با آنها نیز الزاماً باید چنین کار کردی داشته باشند تا توانایی حل مسئله را در ابعاد مختلف فراهم نمایند به همین دلیل کتاب حاضر علاوه بر ارائه طیف گسترده ای از ابزارهای مختلف، اقدام به دسته بندی کاربردی مسایل در ۸ حوزه مختلف نموده است که شامل گروه ابزارهای ساخت تیمی (Team building) ابزارهایی که به ایجاد یک تیم برای حل مساله منجر می شوند. گروه ابزارهای ایده پردازی (Idea Generating) ابزارهایی که به تولید فکر جدید برای حل مساله می پردازند. گروه ابزارهای جمع آوری اطلاعات (Data-collecting) ابزارهایی که شیوه های جمع آوری اطلاعات را جهت حل مساله بیان می کند. گروه ابزارهای تحلیل و بررسی (Analyzing / Trending) ابزارهایی که شیوه مساله گشایی را در الگوهای تحلیلی و تبیینی دنبال می کند. گروه ابزارهای ارزیابی و انتخاب Evaluation / Selecting که بیانگر نحوه ارزیابی متغیرها برای حل مساله می باشند. گروه ابزارهای تصمیم سازی (Decision-making) مجموعه ابزارهایی که به ایجاد تصمیم بر حل مساله منجر می شوند. گروه ابزارهای برنامه ریزی و اجرا (planning / Presenting) در برگیرنده ابزارهایی است که مفهوم برنامه ریزی را توأم با اجرایی دیدن ابعاد حل مساله بیان می کند. گروه ابزارهای اجرا و اعمال متغیر Changing / implementing که راهکارهای اعمال تغییر در شیوه های مداخله را بیان می کند.

ابزارهای ارائه شده در هر یک از گونه های ۸ گانه فوق الذکر، اگرچه متنوع و در شیوه دارای تفاوت اساسی می باشند، اما یکی از خصلت‌های اصلی آن که تقریباً در اکثر ابزارها مشترک است، توجه به شیوه های مشارکتی در حل مساله و به عبارتی تاکید بر عقل جمعی و اعتبار بخشیدن به آن در مقابل تصمیمات فردی است. زیرا ماهیت پیچیده مسایل ایجاب می کند که در برخورد با آن از تجميع نقطه نظرات و اخذ آرای گوناگون برای حل مساله استفاده شود و بر این منوال به بهترین شیوه برخورد منجر شود.

ویژگی خاصی این کتاب جدا از دسته بندی مناسب شیوه های حل مساله، ارائه ابزارهای ساده و در عین حال کاربردی با حل مسایل گوناگون است که امکان کاربرد آنرا توسط متخصصان مختلف فراهم می کند.

این کتاب مرجعی علمی برای مدیران، برنامه ریزان، تصمیم گیران، تصمیم سازان و دانشجویانی است که در برخورد با مسایل مختلف نیازمند شناسایی و انتخاب ابزارهایی برای حل آنها می باشند و سعی دارد تا با ارائه یک الگوی مشخص از هر ابزار، شامل معرفی ابزار - مثال موردی به گونه ای کاربردی نتایج عملی و کاربردی را برای مخاطبان فراهم نماید.

از آنجایی که انجام هر کاری بدون ایراد و اشکال نمی باشد باعث خرسندی مترجمان است که از نقادی مخاطبان بهره مند شوند لازم به ذکر است که ترجمه و انتشار این مجموعه بدون همراهی عزیزانی که در انجام این فرایند همراهی نموده اند، میسر نبوده است خصوصاً همراهی همکار ارجمند جناب آقای مهندس کامران یگانگی عضو هیات علمی گروه مهندسی صنایع، جناب آقای دکتر علی شکوهی عضو هیات علمی گروه شهرسازی و دوست عزیز آقای مهندس مهدی پورپیکری که مشوق اصلی برای ترجمه این اثر بودند، همگی در شکل گیری این مجموعه به نحو شایانی موثر بوده اند.

از معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی زنجان نیز که کمال همکاری را برای انتشار این کتاب داشته اند، قدردانی و تشکر به عمل می آید و امید است که انتشار این مجموعه سهم اندکی در اعتلای فرقه ای داشته باشد.

رضا احمدیان

صالح قربانی

www.ketab.ir

تفکر فلاقانه

اگر می خواهید به افراد، روش های جدید تفکر را نشان دهید، خودتان را با آموزش آن ها خسته نکنید. در عوض به آن ها ابزار هایی را هدیه کنید تا با استفاده از هر کدام ، راه های مختلف تفکر را فراگیرند.

www.ketab.ir