



جزوه آموزشی

مقدمه ای بر دانش مدیریت و سازمان (Introduction to Management & Organization)

نسخه شماره دو / پائیز ۱۴۰۰
<http://facultymembers.sbu.ac.ir/tavallaei>

دکتر روح اله تولایی
دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

” قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَئِكَ الْأَلْبَابِ “

"بگو آیا کسانی که می دانند و کسانی که نمی دانند با هم برابرند؟ تنها خردمندان هستند که متذکر می شوند"

سوره مبارکه زمر: آیه شریفه ۹

برنامه درسی این ترم:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

(۱) ارائه و تشریح جزوه (دریافت فایل از سایت

<http://facultymembers.sbu.ac.ir/tavallaei>)

(۲) مشارکت دانشجویان در کلاس، تحقیقات و آزمونک

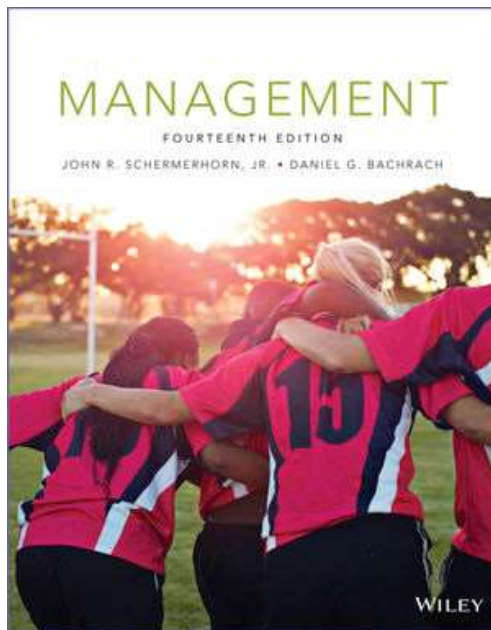
های طول ترم (۵ نمره اصلی + ۳ نمره تشویقی)

(۳) برگزاری آزمون پایان ترم (۱۵ نمره اصلی)

منابع اصلی مورد استفاده در جزوه:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

- ❑ John R. Schermerhorn Jr., Daniel G. Bachrach (2020), Management, 14th Edition, Wiley Publication. 496 Pages.
- ❑ رضائیان، علی (۱۳۹۵)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- ❑ برخی از مقالات علمی-پژوهشی و ISI مرتبط با موضوع درس





فصل ۱:

تشخیص مسأله و حل مسأله در علم مدیریت

نسخه شماره دو / پائیز ۱۴۰۰
<http://facultymembers.sbu.ac.ir/tavallaei>

تهیه و تنظیم:
دکتر روح اله تولایی
دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

➤ ما در علم مدیریت و سازمان همیشه با مسائلی روبرو هستیم که بایستی مهارت شناسایی صحیح و حل موثر آنها را داشته باشیم.



چستی



چرایی



چگونگی

ضرورت مسأله محوری در علم مدیریت



مسئله چیست؟

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

➤ با وجودی که همه‌ی ما هر روز و هر لحظه درگیر مسئله‌های مختلف هستیم، شاید تا به حال به این نکته فکر نکرده باشیم که مسئله را چگونه می‌توان تعریف کرد؟

➤ موارد زیر، نمونه‌هایی از مسئله‌های رایج در زندگی و کسب و کار ما هستند:

- کدام رشته‌ی دانشگاهی برای من مناسب‌تر است؟
- آیا در کارشناسی ارشد و دکتری، همین رشته‌ی کارشناسی را ادامه دهم، یا در رشته‌ی دیگری درس بخوانم؟
- بودجه‌ی امسال واحد ما، کمتر از سال گذشته است. چه باید بکنیم؟
- کارکنان شرکت از رفتار ما ناراضی هستند. چگونه با آنها برخورد کنیم تا رضایت‌شان تأمین شود؟
- آیا بازاریابی دیجیتال می‌تواند برای کسب و کار ما مفید باشد؟

تعریف مسئله:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

➤ پیش از این که به سراغ روش های حل مسئله برویم، منطقی است **تعریف مسئله** **چیست** و به چه چیزهایی مسئله می گویند.

□ **تعریف مسئله: وقتی وضعیت فعلی (Current State) خود را می شناسید و نیز می دانید که وضعیت مطلوب و هدف شما (Goal State) چیست؛ اما نمی دانید که با طی کردن چه مسیری می توانید از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب برسید، عملاً با یک مسئله مواجه هستید.**

➤ مزیت این نوع تعریف مسئله این است که دیگر چیزی شبیه $2+5$ ، در شمار مسئله ها قرار نخواهد گرفت. حتی بسیاری از چیزهایی که در حالت عادی در ریاضی به عنوان مسئله می دانیم و می شناسیم، از حوزه **مهارت حل مسئله** خارج می شود. چون در بسیاری از این تمرین ها، نقطه ی آغاز و مسیر را می دانیم و صرفاً می کوشیم پاسخ را محاسبه و استخراج کنیم.

چند مثال برای مسئله:

➤ هر یک از موارد زیر را می توان یک مسئله محسوب کرد:

□ در حال حاضر انگیزه‌ی همکاران در شرکت بسیار کم است. می خواهیم انگیزه‌ی آنها افزایش پیدا کند.

□ ما تاکنون توانسته‌ایم سهم بازار قابل توجهی در جنوب کشور کسب کنیم. اکنون می خواهیم حوزه‌ی فعالیت خود را به کشورهای حاشیه جنوبی خلیج فارس نیز گسترش دهیم.

□ ترافیک وبسایت من کم است (حدود ۱۰۰ نفر در روز). می خواهم طی سه ماه آینده بازدیدها را ده برابر کنم.

مرحله تشخیص مسئله:

- همه‌ی مسئله‌ها از یک جنس نیستند!
- بعضی از آنها دقیق‌تر تعریف شده‌اند و برخی مبهم‌تر هستند؛ بسیاری از مسئله‌ها هم صرفاً به این علت حل نمی‌شوند که صورت آنها به درستی تعریف نشده است.
- اما به هر حال این نکته را به خاطر داشته باشیم که در صورت یک مسئله، ما مبداء و مقصد را به صورت دقیق (یا تقریبی) می‌دانیم و حل مسئله به معنای جستجوی مسیر مناسب است.
- اگر هنوز وضعیت فعلی یا وضعیت مطلوب را نمی‌دانیم، در مرحله‌ی تشخیص مسئله یا تعریف مسئله هستیم و هنوز به حل مسئله نرسیده‌ایم.

دسته بندی مسائل:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

اصلی و فرعی	تأثیر گذاری	فوریت	موضوع	جغرافیایی
امری نسبی است	کلان	فوری	نظام اقتصادی	بین المللی
در نسبت با فرد تعیین می شود	نیمه خرد	میان مدت	نظام تربیتی	ملی
	خرد	بلند مدت	نظام سیاسی	استانی
			نظام حقوقی	شهرستانی
			نظام فرهنگی	شهری
				روستایی

(علیپور، ۱۴۰۰)

اثرات مسئله:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان



فوت ۱۰ کوله به
دلیل سرما حین
تردد از مسیرهای
کوهی جهت انتقال
کالا

اجتماع کوله برها
و درگیری با نیروی
انتظامی برای باز
شدن مسیر قاچاق
کالا

قاچاق سازماندهی
شده و قانونی
لوازم خانگی

قاچاق لوازم
خانگی توسط کوله
برها از مرز بانه

خلا قانونی تعریف
سازوکار فعالیت
کوله برها و تمایز
از قاچاق
سازماندهی شده

مهارت حل مسئله چیست؟

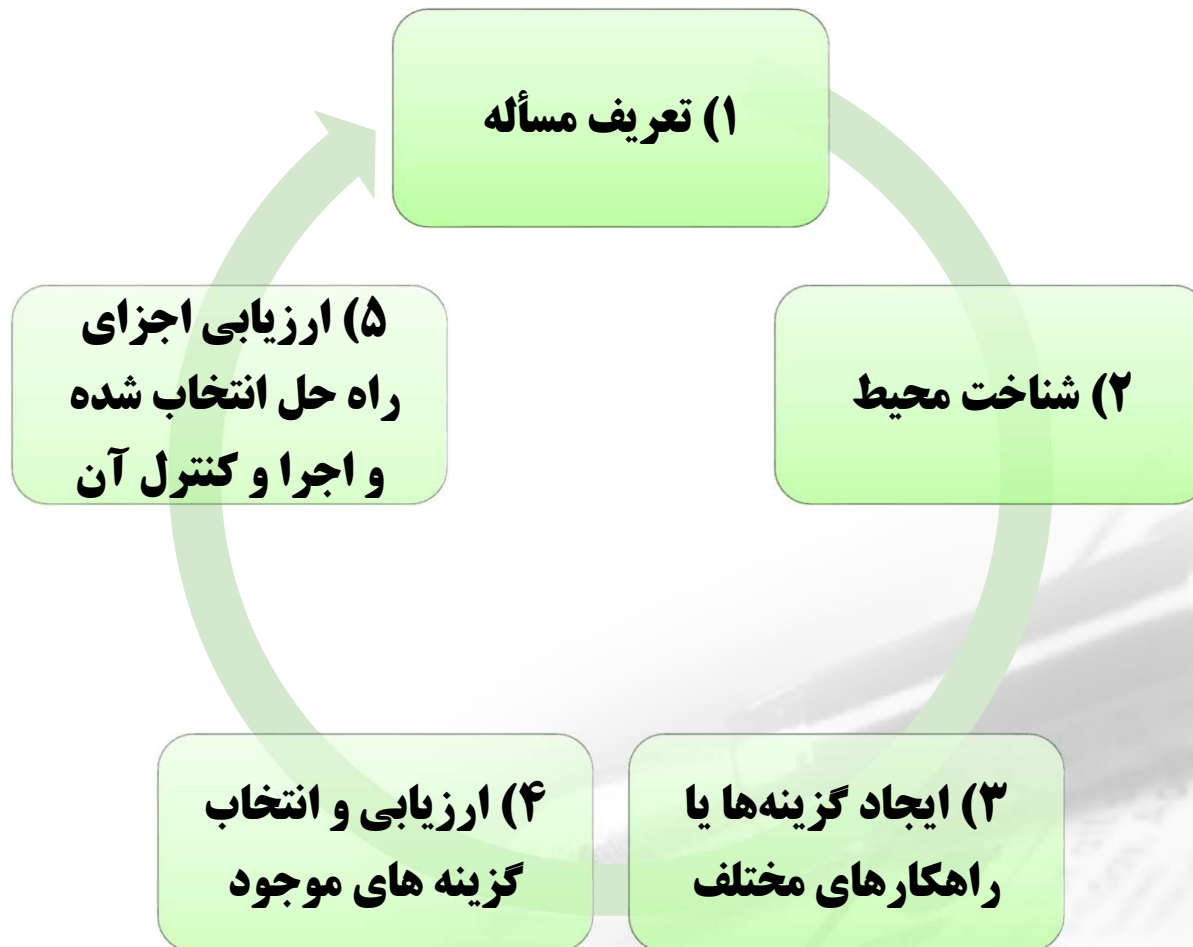
جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

- منظور از مهارت حل مسئله یا (Problem Solving)، یک فرآیند شناختی- رفتاری است که توسط خود فرد هدایت شده و با کمک آن، راه حل‌های موثر و سازگارانه‌ای برای مسائل زندگی و کاری می‌یابد.
- در واقع حل مسئله یک فرآیند آگاهانه، منطقی، نیازمند تلاش و هدفمند را شامل می‌شود. با تسلط بر این مهارت، در زندگی شخصی و کاری خود می‌توانید علل احتمالی یک مسئله را بیابید و برای حل آن موضوع، برنامه‌ای عملی را تهیه نمایید.
- این مهارت که در دسته مهارت‌های نرم در زندگی شخصی و کاری جای دارد، به توانایی ما برای حل مشکلات به صورت موثر و به موقع، کمک می‌کند.

چگونگی و مراحل حل مسئله:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

➤ مراحل این مهارت زندگی شخصی و کاری شامل موارد زیر می شود:



(۱) تعریف مسأله:

- اولین گام در یادگیری مهارت حل مسأله، تعریف چستی یا شناخت مسأله مطابق مباحث مطرح شده بخش اول این فصل است.
- در عین حال باید از خود پرسید که چرا و چگونه با چنین مسأله ای مواجه شدید؟
- در اینجا نیازمند بکارگیری تفکر منطقی هستید؛ تفکری که به شما کمک می کند مسائل را از زاویه های دیگری ببینید و به ظاهر قضایا بسنده نکنید.

۲) شناخت محیط:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

مخاطب شناسی:

مطالعه کل جامعه /
انتخاب نمونه‌ای که
نماینده خوبی از کل باشد

نهاد شناسی:

شناخت ارزش‌های موجود در
هر نهاد /
تحقیق راجع به اعضای نهاد

شناخت زمان

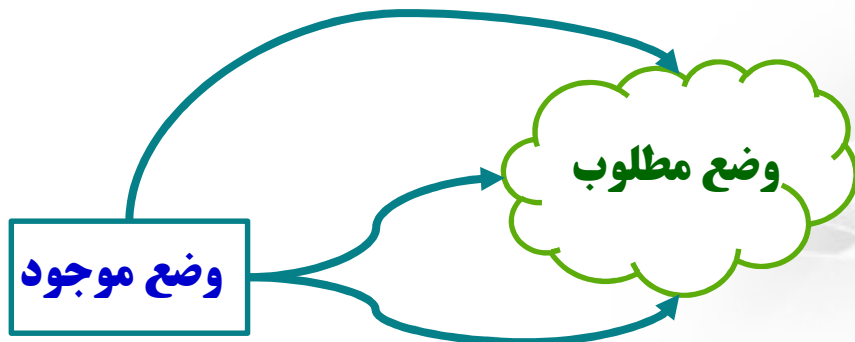
شناخت مکان

➤ به منظور شناخت اقتضائات مسئله،
شناخت این ابعاد از محیط بسیار
مهم است:

۳) ایجاد گزینه‌ها یا راهکارهای مختلف:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

- حال که به کشف و شناخت مسئله اصلی و اقتضات آن رسیدید، باید به جای تمرکز بر علت مسئله، به راهکارها و گزینه‌های مختلف جهت حل آن مسئله یا مشکل، پردازید.
- تمام گزینه‌ها را (فارغ از محدودیت‌های محیطی) بنویسید، تک تک آن‌ها را از ابعاد مختلف بررسی کنید تا به بهترین راه حل دست یابید.
- البته، تصور نکنید بهترین و درست‌ترین گزینه، در همان دقایق اول به ذهن‌تان خطور می‌کند! یافتن گزینه‌های ایده آل و صحیح نیازمند وجود تمرکز و آرامش روان در فرد است.



۴) ارزیابی و انتخاب گزینه های موجود:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

➤ در مرحله قبل گفتیم که تمام گزینه ها یا راهکارها را یادداشت کنید. پس از بررسی این لیست، متوجه می شوید برخی از آن ها برای اقتضات و محیط شما مناسب نیستند پس، تمام گزینه های نامناسب خط خورده و حذف می شوند.

➤ در ادامه بقیه راه حل ها را با تمام ویژگی های مثبت و منفی شان یادداشت کنید و سپس با مقایسه آنها، منطقی ترین و درست ترین گزینه را مشخص کنید.

(۵) ارزیابی اجزای راه حل انتخاب شده و اجرا و کنترل آن:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

➤ حال که توانستید با صبر و شکیبایی و استفاده از تفکر منطقی، راهکاری مناسب برای حل مسئله و مشکل خود پیدا کنید، نوبت به اجرا و کنترل آن راهکار می‌رسد.

➤ متأسفانه همیشه، همه راهکارها در زمان اجرا جوابگو نبوده و ممکن است با مسئله‌ای دیگر مواجه شوید. برخی مواقع فقط در مرحله اجرا متوجه می‌شوید، که مراحل قبلی را درست انجام داده اید یا نه! (دلیل اجرای آزمایشی و گام به گام راه حل)

➤ در حین اجرای راه حل، تعریف سنجه‌ها و کنترل پیشرفت آنها مهم است.

انواع تکنیک‌های حل مسئله:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

- امروزه بسیاری از افراد برای رویارویی با مسائل و مشکلات در زندگی شخصی و کاری خود، از مهارت‌های حل مسئله استفاده می‌کنند. استفاده موثر از این مهارت مهم در زندگی، نیازمند به کارگیری یک چارچوب تعیین شده و روش استاندارد است که در ادامه بیشتر در این باره توضیح خواهیم داد.
- در منابع علمی مختلف، اساتید مهارت‌های زندگی و روانشناسان، انواع چارچوب‌ها و تکنیک‌های علمی حل مسئله را معرفی کرده‌اند.
- هر کس می‌تواند بنا بر شخصیت خود تکنیک مناسبی را برگزیند و با استفاده از آن به حل مسائل و مشکلات احتمالی بپردازد. در ادامه چند مورد از کارآمدترین این متدها را معرفی خواهیم کرد.

انواع تکنیک‌های حل مسئله:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

□ (۱) تحلیل ریشه‌ای علت (Root cause analysis-RCA)

- یکی از تکنیک‌های حل مسئله به روش خلاقانه، تجزیه و تحلیل ریشه‌ای علت به وجود آمدن مشکل است. این روش معمولاً زمانی استفاده می‌شود که روند کارها با مشکل روبرو شود. به طور کلی علل ایجاد مسائل متفاوت است که می‌تواند فیزیکی، انسانی و یا سازمانی باشد.
- علل فیزیکی: این علت‌ها ملموس و مادی هستند.
- علل انسانی: زمانی که انسان خطایی را مرتکب شود و یا کاری ضروری را انجام ندهد.
- علل سازمانی: این دسته از علل درمورد سیستم، روند یا سیاستی است که مورد استفاده دیگران قرار می‌گیرد.



انواع تکنیک‌های حل مسئله_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

□ (۲) روش کتووی (CATWOE)

➤ در این روش امکان شناسایی مشکل، اهداف شرکت‌ها و... وجود دارد. لازم به ذکر است که این تکنیک بیشتر مناسب سازمان‌ها، شرکت‌ها و... است. با بررسی چک لیست زیر راحت‌تر می‌توان برای مشکلات پیش آمده، راه حل پیدا کرد:



➤ تمامی این عناصر چشم اندازه‌های نوینی را به وجود می‌آورند و به بررسی مسئله کمک می‌کنند. روش CATWOE پیش از مشارکت فعالانه سایر اعضای تیم، اطلاعات جامعی را برای حل مسائل فراهم می‌کند.

انواع تکنیک‌های حل مسئله_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

□ (۳) روش پنج چرا (Five Whys)

➤ این روش به شما کمک می‌کند تا بتوانید با سرعت بیشتری ریشه‌های یک مسئله را بیابید. سادگی و سرعت استفاده از این تکنیک، انعطاف پذیری زیادی به وجود می‌آورد و به راحتی با سایر روش‌های دیگر نیز ترکیب پذیر است.

➤ در متد پنج چرا باید به سرعت از یک پاسخ، به سوال بعدی در خصوص چرایی آن پاسخ حرکت کنید؛ چرا که این کار سبب مشخص شدن یک تصویر کلی از مسئله خواهد شد.

➤ با پرسیدن مکرر چرا (۵ بار یک قاعده تجربی خوب است)، شما می‌توانید از لایه‌های ظاهری یک پدیده عبور کرده و علت ریشه‌ای آن پدیده برسید. در اغلب موارد دلیل ظاهری یک عارضه می‌تواند شما را وادار به پرسیدن سوال بعدی کند. هرچند این تکنیک را ۵ چرا می‌گویند، اما شما ممکن است تعداد کمتر یا بیشتر از دقیقاً ۵ سوال پرسید تا موضوعات و دلایل مربوط به یک مساله را پیدا کنید.

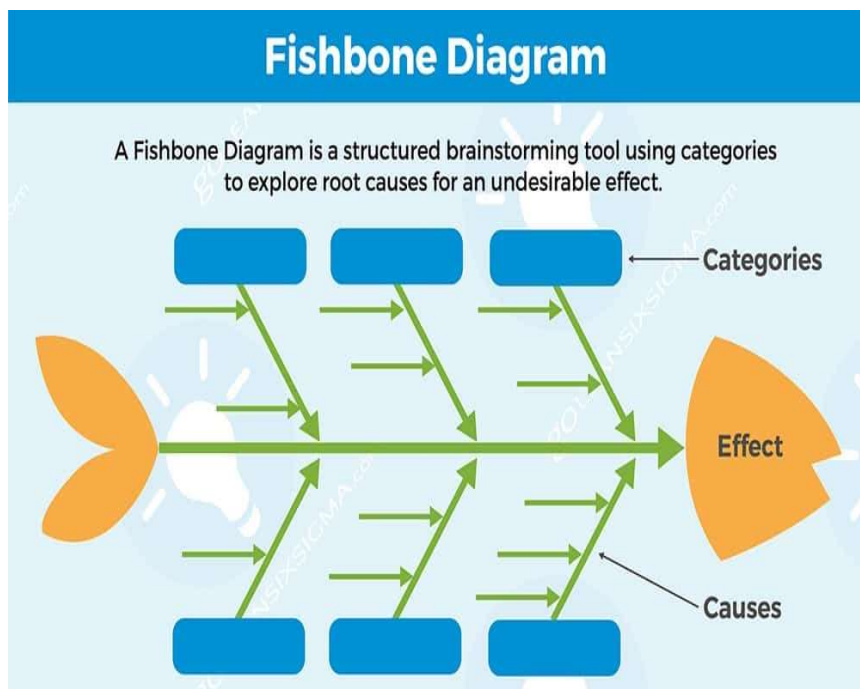


انواع تکنیک‌های حل مسئله_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

□ (۴) نمودار استخوان ماهی (Fishbone Diagram)

➤ خوب است بدانید در ایجاد بسیاری از مشکلات، چندین مسئله دست به دست یکدیگر می‌دهند و آشفته‌گی به بار می‌آورند! متد استخوان ماهی یک ابزار فوق العاده است که با استفاده از آن، اعضای یک تیم می‌توانند برای ایجاد طوفان فکری درمورد بررسی علل ایجاد مشکل، دست به کار شوند.



➤ نمودار Fishbone یک ابزار ترسیمی برای به تصویر کشیدن علت‌های اصلی یک مشکل است.

➤ با توجه به فرم سلسه مراتبی این نمودار، این امکان را به شما می‌دهد تا علت‌های زیادی را که به عنوان ریشه مشکل در نظر گرفته می‌شوند را در کنار معلول‌های آنها گروه‌بندی کنید و به تصویر بکشید.

انواع تکنیک‌های حل مسئله_ ادامه:

جزوه آموزشی
مدیریت و سازمان

□ (۴) نمودار استخوان ماهی_ ادامه

➤ برای شناسایی علل اصلی مشکل، طبق ساختار نمودار Fishbone (نمودار

Ishikawa) قدم‌های زیر را دنبال کنید:

1. مشکلی را که می‌خواهید آنالیز کنید انتخاب کنید.
2. اطلاعات مربوط به مشکل را در نظر بگیرید.
3. با طوفان فکری در مورد مشکل (brainstorm) همراه با یک تیم، علل احتمالی، اصلی و فرعی را فهرست کنید.
4. علل مربوط به مشکل را شناسایی کرده و آنها را گروه‌بندی کنید.
5. راه حل‌هایی برای علل مطرح شده ارائه کنید. همیشه شخصی را مسئول اجرای راه حل‌ها داشته باشید.