

# مهارت‌های مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری



گردآوری و تألیف

محمدعلی گودرزی

عبدالرضا مجدالدین

ابراهیم مزاری



## مهارت های مسئله یابی و تصمیم گیری

گردآوری و تألیف محمدعلی گودرزی، عبدالرضا مجدالدین، ابراهیم مزاری

ویراستار: نیلوفر مهدوی  
حروفچین صفحه‌آرا: هاله مانیان  
طراح جلد: علیرضا دربانی  
مرکز نشر دانشگاهی  
چاپ اول ۱۳۹۷  
تعداد ۵۰۰  
چاپ صحافی:  
تومان

نشانی فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روبه‌روی سینما سپیده، پاساژ خیبری، تلفن: ۶۶۴۰۸۸۹۱، ۶۶۴۱۰۶۸۶

فروش اینترنتی: [www.bookiup.ir](http://www.bookiup.ir)

حق چاپ برای مرکز نشر دانشگاهی و دانشگاه جامع علمی کاربردی محفوظ است  
فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

عنوان و نام پدیدآور:  
مشخصات نشر: تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۹۷؛ دانشگاه جامع علمی کاربردی  
مشخصات ظاهری:  
فروست: مرکز نشر دانشگاهی؛  
شابک:  
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا  
یادداشت:  
یادداشت:  
موضوع:  
شناسه افزوده:  
شناسه افزوده:  
شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی  
رده‌بندی کنگره:  
رده‌بندی دیویی:  
شماره کتابشناسی ملی:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## فهرست

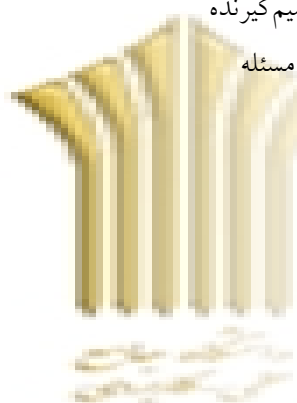
صفحه	عنوان
نه	پیشگفتار
۱	بخش اول: مسئله یابی
۳	فصل اول: مفاهیم کلیدی مسئله یابی
۳	مقدمه
۳	اهداف یادگیری فصل
۳	تعریف مسئله
۶	تفاوت، سؤال، مسئله، چالش و مشکل
۸	انواع مسئله
۲۰	اصول مسئله یابی
۲۲	خلاصه فصل
۲۳	پروژه فصل
۲۳	ارزشیابی فصل
۲۴	برای مطالعه و یادگیری بیشتر
۲۶	فصل دوم: فرایند مسئله یابی
۲۶	مقدمه
۲۶	اهداف یادگیری فصل



صفحه	عنوان
۲۷	مسئله یابی
۲۹	گام های مسئله یابی
۴۸	انواع مسئله یابی
۵۳	روش های برخورد با مسئله
۵۴	سبک های فردی مسئله یابی
۵۵	منابع مسئله یابی
۵۷	عوامل مؤثر بر مسئله یابی
۵۸	خلاصه فصل
۵۸	پروژه فصل
۵۹	ارزشیابی فصل
۶۰	برای مطالعه و یادگیری بیشتر
۶۱	<b>فصل سوم: چالش ها، موانع و رهیافت های مسئله یابی</b>
۶۱	مقدمه
۶۱	اهداف یادگیری فصل
۶۲	موانع و چالش های مسئله یابی
۶۵	اشتباهات رایج در مسئله یابی
۶۹	رهیافت های مسئله یابی (رفع موانع و چالش ها)
۷۱	خلاصه فصل
۷۱	پروژه فصل
۷۲	ارزشیابی فصل
۷۲	برای مطالعه و یادگیری بیشتر
۷۵	<b>بخش دوم: تصمیم گیری</b>
۷۷	<b>فصل اول: مفاهیم کلیدی تصمیم گیری</b>
۷۷	مقدمه
۷۷	اهداف یادگیری فصل
۷۸	تعریف تصمیم گیری



صفحه	عنوان
۷۹	ارتباط مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری
۸۰	اهمیت تصمیم‌گیری
۸۲	انواع تصمیم
۸۴	انواع تصمیم از نظر عملیاتی
۸۴	انواع تصمیم از نظر میزان مشارکت
۸۵	انواع تصمیم از نظر پیچیدگی
۸۵	انواع تصمیم از نظر میزان اطمینان از نتایج
۹۰	انواع تصمیم از نظر مراحل اجرا
۹۱	انواع تصمیم از نظر تصمیم‌گیرنده
۹۲	انواع تصمیم از نظر نوع مسئله
۹۲	عوامل اساسی در تصمیم‌گیری
۹۸	خلاصه فصل
۹۹	پروژه فصل
۹۹	ارزشیابی فصل
۱۰۰	برای مطالعه و یادگیری بیشتر
۱۰۱	<b>فصل دوم: فرایند تصمیم‌گیری</b>
۱۰۱	مقدمه
۱۰۱	اهداف یادگیری فصل
۱۰۲	تصمیم‌گیری به صورت یک فرایند
۱۰۳	فرایند تصمیم‌گیری منطقی
۱۰۸	مهندسی فرایند تصمیم‌گیری
۱۰۹	ارزیابی و نظارت فرایند تصمیم‌گیری
۱۱۰	خلاصه فصل
۱۱۱	پروژه فصل
۱۱۱	ارزشیابی فصل
۱۱۲	برای مطالعه و یادگیری بیشتر



صفحه	عنوان
۱۱۳	فصل سوم: چالش‌ها، موانع و رهیافت‌های تصمیم‌گیری
۱۱۳	مقدمه
۱۱۳	اهداف یادگیری فصل
۱۱۴	دشواری تصمیم‌گیری و عوامل مؤثر بر آن
۱۱۵	سوگیری‌های تصمیم‌گیری
۱۱۸	محدودیت‌های تصمیم‌گیری
۱۲۰	رهیافت‌های تصمیم‌گیری (رفع موانع و چالش‌ها)
۱۲۲	خلاصه فصل
۱۲۲	پروژه فصل
۱۲۲	ارزشیابی فصل
۱۲۳	برای مطالعه و یادگیری بیشتر
۱۲۵	بخش سوم: فنون کمی و کیفی تصمیم‌گیری و مسئله‌یابی
۱۲۷	فصل اول: فنون کیفی تصمیم‌گیری و حل مسئله
۱۲۷	مقدمه
۱۲۷	اهداف یادگیری فصل
۱۲۸	روش استخوان ماهی
۱۳۱	روش تریز (TRIZ)
۱۳۲	روش طوفان ذهنی
۱۳۷	روش دلفی
۱۴۲	روش کوه یخی
۱۴۶	روش شش کلاه تفکر
۱۴۹	روش پنج چرا
۱۵۰	روش سطل زباله
۱۵۱	روش Do it
۱۵۲	روش توهم خلاق



صفحه	عنوان
۱۵۴	روش در هم شکستن مفروضات
۱۵۵	خلاصه فصل
۱۵۵	پروژه فصل
۱۵۶	ارزشیابی فصل
۱۵۷	برای مطالعه و یادگیری بیشتر
۱۵۸	فصل دوم: فنون کمی تصمیم‌گیری و حل مسئله
۱۵۸	مقدمه
۱۵۸	اهداف یادگیری فصل
۱۵۹	روش درخت تصمیم
۱۶۳	روش تحلیل سلسله‌مراتبی
۱۶۵	روش تحلیل شبکه
۱۶۵	روش شبکه‌های عصبی
۱۶۶	خلاصه فصل
۱۶۷	پروژه فصل
۱۶۷	ارزشیابی فصل
۱۶۷	برای مطالعه و یادگیری بیشتر
۱۶۹	واژه‌نامه
۱۷۳	منابع







## پیشگفتار

زندگی موفق هنر برخورد علمی و منطقی با مسائلی است که پیاپی رخ می‌دهند و حال و آینده افراد را شکل می‌دهند. موفقیت، مرهون تسلط و خبرگی در مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری درست و کارآمد است. افرادی در زندگی فردی، تحصیلی و حرفه‌ای خود موفق‌تر خواهند بود که بتوانند مسائل را شناسایی و تصمیماتی به‌جا و به‌هنگام اتخاذ کنند.

مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری مهارت‌هایی آموختنی‌اند و هراندازه افراد در این زمینه از دانش و تجربه بیشتری برخوردار باشند، به نتایج قابل اعتمادتری دست خواهند یافت. یکی از نکات متمایز این کتاب، با سایر کتاب‌های مشابه، رویکرد تلفیقی نویسندگان در تدوین مطالب است، یعنی در عین توجه به مباحث نظری و دانشی، سعی شده است، پس از مباحث نظری، با ارائه مثال‌ها و نمونه‌های عملی، مهارت افراد و، به‌ویژه، دانشجویان را در مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری ارتقا بخشد. علت تمرکز بر دانشجویان بدین جهت است که آنها در شرایط سنی و اقتضات زندگی فردی و حرفه‌ای خود نیازمند اتخاذ تصمیماتی سرنوشت‌سازند که آینده آنها به تشخیص و برخورد مناسب با مسائل پیش روی آنها بستگی دارد.

بنابراین ضرورت، کتاب حاضر در سه بخش تدوین شده است. در بخش اول به مسئله‌یابی پرداخته شده است که در آن، مفاهیم کلیدی و فرایند مسئله‌یابی و در نهایت، موانع، چالش‌ها و رهیافت‌های مسئله‌یابی تشریح شده است. در بخش دوم کتاب، به تصمیم‌گیری پرداخته شده است که در آن مفاهیم کلیدی، فرایند و چالش‌های تصمیم‌گیری تشریح شده است. در بخش سوم کتاب، نیز به فنون کمی و کیفی

تصمیم‌گیری پرداخته شده است. این سه بخش در کنار یکدیگر، ضمن ایجاد دانشی منسجم، امکان تمرین فنون مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند. کتاب حاضر، در گام اول، به تمامی دانشجویان در رشته‌های مختلف به‌خصوص آموزش‌های مهارتی و در گام دوم، به همهٔ افرادی که به تقویت توان مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری علاقه دارند و، به‌ویژه، به جامعهٔ دانشجویی کشور توصیه می‌شود. امید است خوانندگان کتاب حاضر، از طریق پست الکترونیکی [mgodarzi@ut.ac.ir](mailto:mgodarzi@ut.ac.ir) نویسندگان را از دیدگاه‌های سازندهٔ خود، برای بهبود محتوای این اثر بهره‌مند کنند.

محمدعلی گودرزی، عبدالرضا مجدالدین، ابراهیم مزاری





## بخش اول

### مسئله یابی

مسئله یابی به صورت فرایندی علمی، ابعاد، ساختارها و فرایندهایی مشخص دارد که آشنایی و کاربرد آنها، برای موفقیت در هر گونه مسئله یابی و تصمیم گیری لازم است. در این بخش، تلاش کرده ایم مفاهیم و تعاریف، فرایند و چالشهای مسئله یابی را در قالب سه فصل زیر تشریح کنیم:

**فصل اول:** مفاهیم کلیدی مسئله یابی

**فصل دوم:** فرایند مسئله یابی

**فصل سوم:** چالش ها، موانع و رهیافت های مسئله یابی



## فصل اول

### مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی

#### مقدمه

مسئله‌یابی، به صورت مفهومی علمی، دارای عناصر کلیدی با تعاریف و مفاهیم مشخصی است که فرد با آگاهی از آنها، می‌تواند، ضمن فهم مسئله، آن را از سایر مفاهیم مشابه جدا کند و علاوه بر آن، با انواع مسئله از زوایای مختلف آشنا شود و بتواند اصول آن را رعایت کند تا مسئله‌یابی از دقت و صحت بالایی برخوردار شود که فصل حاضر به این موضوعات پرداخته است.

#### اهداف یادگیری فصل

انتظار می‌رود خواننده در پایان فصل:

- ☞ مفهوم مسئله را تشریح کند.
- ☞ بتواند عوامل نشان‌دهنده مسائل روزمره خود را شناسایی کند.
- ☞ تفاوت سؤال، مسئله، چالش و مشکل را در زندگی واقعی خود درک کند.
- ☞ انواع مسائلی را که با آنها مواجه می‌شود، تشخیص دهد.
- ☞ اصول مسئله‌یابی را بشناسد و به آن پایبند باشد.

#### تعریف مسئله

مسئله و تعریف آن از گذشته، مورد توجه صاحب‌نظران بوده است و تعاریف متعددی

#### ۴ مسئله‌یابی

از آن ارائه شده است. هر یک از این تعاریف به ابعاد مشخصی تأکید دارند که فهم ما را از مسئله افزایش می‌دهد. در ادامه، تعاریف مهم مسئله و نکاتی که بر آنها تأکید دارند، آمده است.

☑ مسئله تعارض بین موقعیت موجود و موقعیت دیگری است که می‌خواهیم ایجاد کنیم. وقتی شخص با موقعیت یا تکلیفی روبه‌رو می‌شود که نمی‌تواند از طریق کاربرد اطلاعات و مهارت‌هایی که در آن لحظه در اختیار دارد، به آن موقعیت یا تکلیف پاسخ دهد، می‌گویند او با مسئله‌ای روبه‌روست (مورگان و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴).

نکات مهم این تعریف:

- وجود تعارض
- ناتوانی در حل تکلیف یا پاسخگویی به موقعیت

☑ مسئله به موقعیت‌هایی می‌گویند که در آنها با عدم قطعیت یا دشواری در راه رسیدن به آنچه می‌خواهیم به‌دست آوریم، روبه‌رو می‌شویم (استیونز<sup>۲</sup>، ۱۹۸۰).

نکات مهم این تعریف:

- رویارویی با عدم قطعیت
- رویارویی با دشواری

☑ مسئله شرایطی متفاوت با وضعیت مطلوب است و فرد را در رسیدن به اهدافش باز می‌دارد یا عامل تعارض یا تزاخم در تصمیم‌گیری است (متدین و اکبری مقدم، ۱۳۹۶).

نکات مهم این تعریف:

- فاصله با وضعیت مطلوب
- بازدارندگی از دستیابی به هدف
- مزاحمت در تصمیم‌گیری

☑ مسئله به موقعیت یا مجموعه‌ای از موقعیت‌های مرتبط اشاره دارد که شخص به منظور کارکرد مؤثر در محیط خود باید به آن پاسخ دهد. بر این اساس، موقعیتی مسئله‌ساز به‌شمار می‌آید که فرد، در رویارویی با آن، پاسخ فوری نداشته باشد (زوریلا و گولدفرید<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴).

1. Morgan *et al*
2. Stevens
3. Dzurilla and Goldfried

## مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۵

نکات مهم این تعریف:

- پاسخ به موقعیت
  - نداشتن پاسخ فوری
- ☑ مسئله زمانی وجود دارد که شخص خواسته‌هایی دارد، اما نمی‌داند چگونه آنها را به دست آورد، از این رو، مسئله را می‌توان خواسته‌ای برآورده‌نشده تعریف کرد (بدل و لنوکس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

نکات مهم این تعریف:

- ناتوانی در برآوردن خواسته
  - خواسته برآورده‌نشده
- ☑ مسئله وضعیتی ناخوشایند است که به علت در دسترس نبودن اطلاعات و منابع کافی برای تغییر، فرد را با نوعی بحران و چالش روبه‌رو می‌سازد و رفع آن مستلزم افزایش توانایی و صرف زمان است (میرزاپور و بهرامی، ۱۳۹۵).

نکات مهم این تعریف:

- وجود وضعیتی ناخوشایند
  - دسترسی نداشتن به اطلاعات و منابع کافی
  - رویارویی با بحران و چالش
  - نیاز به توسعه توانایی و صرف زمان
- ☑ مسئله موقعیتی است که در آن شخصی برانگیخته می‌شود تا با انجام دادن فعالیتی به هدفی دست یابد. به بیان دیگر، مسئله را همان انحراف قابل شناسایی از آنچه باید باشد، تعریف می‌کنند که می‌تواند هدف، ضابطه، استاندارد، قوانین یا ارزش باشد. بدیهی است که، در راه رسیدن به آن، با موانعی روبه‌رو می‌شود و با فرض غلبه بر موانع به پاسخ می‌رسد (رحیمی، ۱۳۹۷).

نکات مهم این تعریف:

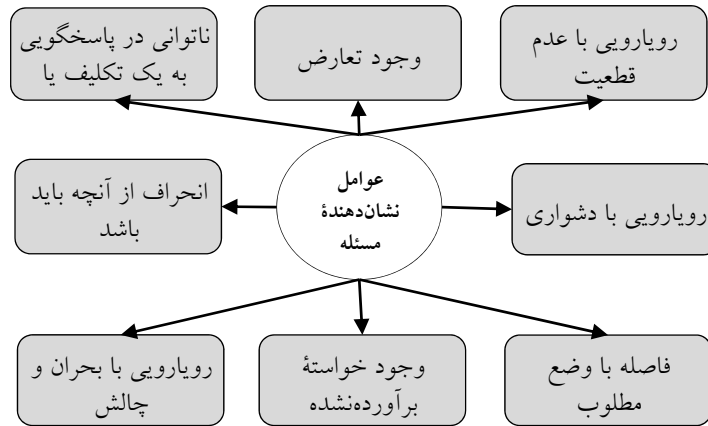
- انحراف از آنچه باید باشد.
- دست‌یابی به هدف

به طور کلی، می‌توان مسئله را رویارویی با یکی از عوامل شکل ۱ دانست. هر یک از

---

1. Bedell and Lennox

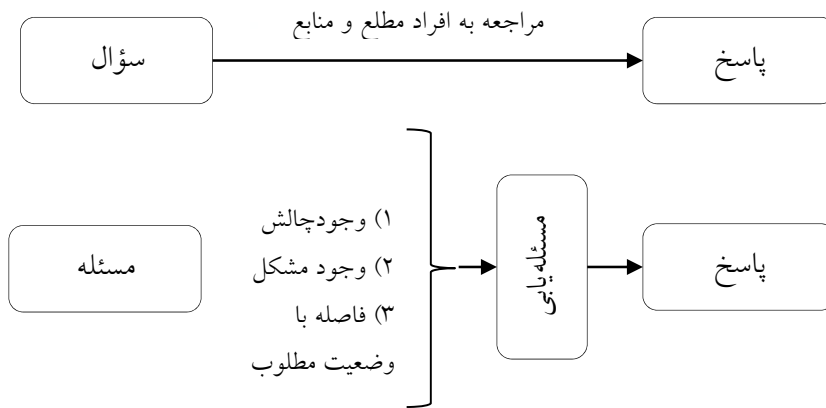
این عوامل وجود داشته باشد، نشان از وجود مسئله‌ای دارد که باید به آنها پاسخ داد.



شکل ۱. عوامل نشان‌دهنده وجود مسئله.

### تفاوت سؤال، مسئله، چالش و مشکل

در بررسی مسئله و مسئله‌یابی<sup>۱</sup> با مفاهیم مشابهی نیز روبه‌رو می‌شویم که لازم است تفاوت‌های آنها را بشناسیم تا به هنگام رویارویی با هر یک از آنها، بتوانیم اقدامی درست انجام دهیم. از جمله مفاهیم مشابه، می‌توان به سؤال، مسئله، چالش و مشکل اشاره کرد که در ادامه به شرح تفاوت آنها می‌پردازیم که در شکل ۲، نشان داده‌ایم.



شکل ۲. تفاوت سؤال، مسئله، چالش و مشکل.



## مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۷

پرسش‌ها و ابهاماتی که برای ما ایجاد می‌شود، می‌توانیم به دو بخش کلی تقسیم کنیم:

◀ سؤال: بخشی که به خاطر نداشتن آگاهی ما ایجاد می‌شود. در این موارد، دربارهٔ موضوعی که پیش آمده است، آگاهی نداریم و آن را می‌پرسیم تا در مورد آن اطلاعاتی به دست آوریم. این پرسش‌ها را به اصطلاح "سؤال<sup>۱</sup>" می‌گوییم. به بیان دیگر، اگر بتوانیم پاسخ پرسش‌های جدیدی که دربارهٔ موضوعی برای ما ایجاد می‌شود، از دیگران یا با مطالعه و استفاده از منابع به دست آوریم، معلوم می‌شود که این پرسش‌ها بر اساس ناآگاهی ما به وجود آمده است. این پرسش‌ها را، همان‌طور که گفتیم، سؤال می‌نامند. نکتهٔ مهم آن است که اگر با فرایند منطقی مسئله‌یابی، از منابع اطلاعاتی استفاده کردیم یا، با مراجعه به افراد و تجارب آنها و صورت‌بندی فرضیات، به راه حلی رسیدیم، این مسائل اگر چه شبیه سؤال‌اند و ممکن است پاسخ آنها وجود داشته باشد، به راحتی در دسترس نیستند و به مسئله‌یابی منطقی و دقیق نیاز دارند و دیگر به آنها سؤال نمی‌گویند، بلکه مسئله‌اند. به بیان دیگر، سؤال، پرسشی است که می‌توان به سادگی و بدون حل یک فرایند پیچیده، به پاسخ آن دست یافت و اغلب نزد افراد یا در منابع معمول، پاسخ آن وجود دارد. سؤال دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است:

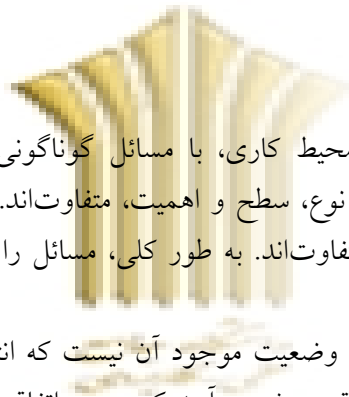
- بر اثر ناآگاهی ایجاد می‌شود.
- می‌توان با رجوع به افراد یا منابع به آن پاسخ گفت.
- مجهولی است که فرد پاسخ آن را نمی‌داند.
- پاسخ آن وجود دارد و قبلاً کشف شده است.

◀ مسئله: اگر پرسشی که پیش می‌آید، جدید باشد و به راحتی نتوان به جواب دست یافت، با پرسشی روبه‌رو شده‌ایم که خودمان باید به دنبال حل آن باشیم. به این پرسش‌ها مسئله می‌گویند. مسئله دارای ویژگی‌های زیر است:

- پاسخ آن به سادگی به دست نمی‌آید.
- بر اثر دانستن کلیهٔ اطلاعات موجود در یک زمینه ایجاد می‌شود.
- مجهولی است که جامعهٔ علمی به صورت متمرکز به آن نپرداخته است و پاسخ آن را نمی‌داند.

همان‌طور که گفتیم، مسئله‌سؤالی است که نمی‌توان به راحتی و به سرعت، با کسب اطلاع و استفاده از منابع، به آن پاسخ گفت. اگر مسئله ما به تازگی ایجاد شده باشد و، با حل آن، بتوان به نتایج مثبتی نیز دست یافت، آن مسئله از نوع "چالش" است.

اگر، مدتی طولانی، به چالش نپردازیم و حل نشود، آن چالش، به سبب نیافتن پاسخ به سوال ایجادشده موجب به وجود آمدن خسارات، صدمات و آسیب‌هایی می‌شود که این چالش‌های حل‌نشده را "مشکل" می‌گویند. از نظر لغوی، مشکل به کار سخت و دشوار، پوشیده و درهم و اصطلاحاً به مانعی می‌گویند که رسیدن به وضع مطلوب را سخت‌تر می‌کند. مسئله مهم‌تر از مشکل است، یعنی هر مشکلی مسئله است، اما هر مسئله‌ای مشکل نیست. حل مسئله تنها به منزله رفع دشواری نیست، بلکه ممکن است به معنی بهبود بیشتر در انجام یک عمل باشد. به بیانی روشن‌تر، مشکلات، پیامدهای مسائل‌اند.



## انواع مسئله

در زندگی روزمره یا در محیط کاری، با مسائل گوناگونی روبه‌رو می‌شویم که از جنبه‌های مختلف، از جمله نوع، سطح و اهمیت، متفاوت‌اند. براین اساس، مسائلی که برای ما رخ می‌دهند، نیز متفاوت‌اند. به طور کلی، مسائل را می‌توان به دو گروه کلی طبقه‌بندی کرد:

۱. مسائل بقا: در مواقعی که وضعیت موجود آن نیست که انتظار می‌رود، با مسائل بقا سروکار داریم. مسائل بقا، وقتی پیش می‌آیند که چیزی اتفاق افتاده است که نباید اتفاق می‌افتاد یا چیزی که انتظار داشتیم اتفاق بیفتد، روی نداده است. این مسائل زمانی به وجود می‌آیند که تهدید یا وضعیت نامطلوب و آزاردهنده‌ای در محیط شکل بگیرد. این موارد را مسئله تصمیم نیز می‌نامند.

۲. مسائل توسعه: به مواردی که می‌خواهیم وضعیت جاری را به نحوی تغییر دهیم، ولی مانعی وجود دارد که ما را از آن کار باز می‌دارد، مسائل توسعه یا «پیشرفت» می‌گویند. مسائل توسعه وقتی پیش می‌آیند که می‌خواهیم به هدف مشخصی برسیم، ولی موانع معینی سر راه داریم. این نوع مسائل را می‌توان به سه گروه زیر تقسیم کرد:

- جایی که نمی‌توانیم به هدف خود برسیم، مثل ناکامی در اجرای برنامه‌ای خاص.

## مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۹

- جایی که هدف ما می‌تواند پیشرفت کند، مثل افزایش یافتن کارایی.
- جایی که دستیابی به هدف جدید، مستلزم حل مسئله باشد، مثل تولید محصول جدید با ارائه یک خدمت تازه.

این مسائل زمانی مطرح می‌شوند که فرد نیازی را در زمینه‌ای به‌خصوص (شخصی، اجتماعی یا کاری) احساس کند. وقتی وجود یک نیاز سبک زندگی فرد یا گروهی را به چالش می‌کشد، برای رفع آن، دست به کار می‌شوند و سعی می‌کنند از خلأهای موجود، پله‌هایی برای ترقی و رفع نیازهای خود بسازند. این‌گونه است که دخترک دست‌فروش از ساعات انتظار کنار خیابان استفاده می‌کند و درس می‌خواند تا در آینده روی پای خود بایستد. این موارد را «فرصت تصمیم» هم می‌نامند. چرا که در آن، تصمیم مانند فرصت‌هایی است که امکان توسعه را فراهم می‌کند و فرد می‌تواند براساس فرصت ایجادشده، برای کاری، تصمیمی اتخاذ و اجرا کند.

### تمرین خلاقیت ۱

نمونه‌هایی (موردهایی) از مسائل بقا و توسعه

#### \*\* مواردی از مسائل بقا

**مورد یک:** خطر حمله نظامی دشمنان، هر ملت را با مسئله "ارتقاء توان دفاعی" روبه‌رو می‌سازد. در این هنگام، یک تهدید و یک مورد آزاردهنده وجود دارد که سبب به‌وجود آمدن مسائلی می‌شود.

**مورد دو:** در یک سازمان، گاهی مسئله این است که "چگونه عوامل ایجادکننده نارضایتی در مشتریان را از بین ببریم؟" در این مسئله، مشتریان یک سازمان نارضایتی‌اند که نباید وضعیت، این‌گونه می‌بود. از این‌رو، سازمان را با مسئله نارضایتی مشتریان روبه‌رو کرده است.

#### \*\* مواردی از مسائل توسعه

مهندسی بخش طراحی یک شرکت تلفن همراه، به حذف کابل دست‌وپاگیر گوشی‌ها فکر می‌کنند و بلوتوث را، برای اولین بار، به محصولشان می‌افزاید تا از رقبای خود سبقت بگیرند و سهم بیشتری از بازار را برای خود به‌دست آورند.

\*\* شما در زندگی روزمره خود با چه مسائلی از جنس بقا یا توسعه روبه‌رو شده‌اید؟ مسائلی را که برخورد کرده‌اید، در دو نوع بقا و توسعه یادداشت کنید:

مسائل بقا:.....

.....

.....

.....

مسائل توسعه:.....

.....

.....

تقسیم‌بندی‌های بسیاری دربارهٔ انواع مسائل صورت گرفته است که هر یک از جهاتی به مسائل نگریسته‌اند (جدول ۱).

جدول ۱. انواع مسائل

مسائل ساده	از نظر پیچیدگی	انواع مسائل
مسائل پیچیده		
مسائل معمول	از نظر معمول بودن	
مسائل غیر معمول		
مسائل حاد	از نظر نوع بروز	
مسائل مزمن		
مسائل عام	از نظر عمومیت	
مسائل خاص		
مسائل آشکار	از نظر وضوح	
مسائل پنهان		

مسائل ساده و پیچیده

هر مسئله از عوامل مختلفی تشکیل شده است که، به شکلی خاص، با یکدیگر در ارتباط‌اند.

میزان پیچیدگی هر مسئله به دو عامل بستگی دارد:

- **تعداد عوامل تشکیل دهنده:** هرچه تعداد عوامل و متغیرهای تشکیل دهنده مسئله‌ای بیشتر باشد، آن مسئله پیچیده‌تر خواهد بود.
- **تنوع عوامل تشکیل دهنده:** هرچه عوامل و متغیرهای تشکیل دهنده مسئله‌ای از نظر جنس، شرایط، الزامات، و سایر ویژگی‌ها تفاوت بیشتری با یکدیگر داشته باشند، آن مسئله پیچیده‌تر خواهد بود.

با مد نظر قرار دادن این دو عامل، دو نوع مسئله را می‌توان شناسایی کرد:

**مسائل ساده<sup>۱</sup>:** به مسائلی می‌گویند که نسبتاً ساده، روشن و مفهوم‌اند. چرا که عوامل و متغیرهای تشکیل دهنده، علل بروز و راه‌حل‌های آنها تعدد و تنوع زیادی ندارد. برای حل و پاسخ‌گویی به این مسائل با سختی و تحمل وقت و منابع زیادی مواجه نخواهیم بود.

باید توجه داشت که «ساده» بودن مسئله به معنای «کم‌اهمیت» بودن آن نیست. بلکه این ویژگی به میزان دشواری در تشخیص مسئله و وجود راه‌حل‌های عملی برای آن اشاره دارد (میرزاپور و بهرامی، ۱۳۹۵). بسیاری از مسائل مهم در زندگی ما وجود دارند که به لحاظ میزان دشواری و پیچیدگی، در این گروه جای می‌گیرند.

**مسائل پیچیده<sup>۲</sup>:** پیچیدگی حاصل گردهم آمدن عوامل، شرایط، الزامات و متغیرهای مختلف است. مسائل پیچیده نیز مسائلی‌اند که عوامل و متغیرهای تشکیل دهنده، علل بروز و راه‌های حل آنها متعدد و متنوع، مبهم و ناشناخته است و فرد حداقل در ابتدای رویارویی با آنها دچار سردرگمی می‌شود. در این نوع مسائل، فرد با انبوهی از متغیرها روبه‌روست که فهم و حل مسئله را تشدید می‌کند.

بهترین راه حل برای برخورد و حل چنین مسائلی، ساده‌سازی آنهاست. لازم است مسائل پیچیده، به مسائل کوچک‌تر تقسیم شوند. اگر نتوان مسئله را به مسائل کوچک‌تر و ساده‌تر تقسیم کرد، لازم است ابعاد و متغیرهای دخیل در آن تفکیک شوند تا بتوان درک روشن‌تری از مسئله پیدا کرد. راه حل دیگری که می‌توان با آن این مسائل را حل کرد، اولویت‌بندی رویارویی با عوامل آن و ایجاد یک فرایند و گام‌های متوالی برای حل مسئله، داشتن تفکر سیستمی و یافتن متغیرها و عوامل کلیدی مسئله است.

- 
1. simple problems
  2. complex problems

جدول ۲. مقایسه مسائل ساده و پیچیده

مسائل پیچیده	مسائل ساده
مبهم و دشوار	روشن و قابل درک
زیاد بودن علل و عوامل	کم بودن علل و عوامل
نیازمند وقت و هزینه زیاد	نیازمند وقت و هزینه کم
سردرگم شدن	سردرگم نشدن
تنوع عوامل تشکیل دهنده	نداشتن تنوع عوامل تشکیل دهنده

### ☑ مسائل معمول و غیرمعمول

براساس تازگی یا تکراری بودن مسئله، میزان دخالت زمان آینده در آن، دامنه امور و فعالیت‌ها و متغیرهایی که بر آن مؤثرند و همچنین میزان ثبت تجربه در مورد مسائل، آنها را به دو دسته تقسیم می‌کنند:

**مسائل معمول<sup>۱</sup> یا تجربه‌شده:** این مسائل، در زندگی خود فرد قبلاً پیش آمده‌اند و، بدین طریق، فرد راه برخورد و حل کردن با آنها را آموخته است. یا اینکه، این مسئله را دیگر افراد تجربه کرده و آنها چگونگی حل آن را با دیگر افراد به اشتراک گذاشته‌اند.

وجه مشترک این مسائل آن است که تجربه برخورد با آنها وجود داشته و قبلاً تجربه شده است. این مسائل، اغلب، حالت فراگیر دارند و در زندگی اکثر مردم پیش می‌آیند. به همین خاطر، راه حل‌های احتمالی یا قطعی آنها از قبل پیدا شده‌اند و اکنون قاعده مشخصی برای حل آنها در اختیار است. این‌گونه مسائل را *مسائل بسته* نیز می‌نامند. چون تکلیف حل آنها مشخص شده است.

**مسائل غیرمعمول<sup>۲</sup> یا تجربه‌نشده:** این نوع مسائل، کمتر رخ می‌دهند و اغلب جدیدند، به بیان دیگر، برای فرد مسائلی ناآشنا به حساب می‌آیند که درباره آنها یا راه‌های مشخص حل آنها اطلاعات زیادی به دست نیاورده است. از آنجا که این مسائل کم‌تکرارند و مردم زیاد با آنها روبه‌رو نمی‌شوند، در بانک اطلاعات تجربیات مردم، از آنها و نحوه حل و فصلشان، اطلاعات زیادی وجود ندارد.

1. usual problem
2. unusual problem

### مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۱۳

اگر عصر امروز را عصر رویارویی با پیچیدگی‌های مختلف بدانیم، تعداد این مسائل رفته‌رفته افزایش می‌یابد و سرعت تغییرات، امکان برخورد ما را با مسائل پیچیده افزایش خواهد داد. از این‌رو، در زندگی کنونی، مرتباً ما با مسائلی روبه‌رو می‌شویم که برای پاسخ به آن، لازم است ایده‌های خلاق و نوآوری زیادی داشته باشیم. چرا که این مسائل پیچیده، نیازمند راه‌حلهایی جدید و خلاقانه‌اند.

به همین دلیل، زندگی در شرایط کنونی نیازمند یک ذهن پویا و ایده‌پرداز است که چندان در قید عادات و قالب‌های آماده و قدیمی نباشد و، در نگرش خود به دنیا، اندیشیدن و برخورد با مسائل شیوه‌هایی جدید در پیش گیرد.

#### جدول ۳. مقایسه مسائل معمول و غیرمعمول

مسائل معمول	مسائل غیرمعمول
تجربه‌شده	تجربه‌نشده
فراگیر	محدود
ثابت و مشخص	نیازمند خلاقیت
مبتنی بر عادات گذشته	نو و جدید
امکان اشتراک تجارب	خاص بودن تجارب

#### ☑ مسائل حاد و مزمن

درک وجود یک مسئله، به معنای شروع آن مسئله در همان زمان نیست. ممکن است، مسئله‌ای در گذشته‌ای دورتر ایجاد شده و بدون علامت و خاموش، پیش‌روی کرده باشد و اکنون متوجه وجود مسئله شده باشیم. از این‌رو، سرعت و نوع بروز همه مسائل یکسان نیست. بعضی از آنها ماهیتی آشکار و صریح دارند و برخی دیگر اساساً پنهان و مرموزند.

بدیهی است که نوع برخورد ما با مسئله مستقیماً تحت تأثیر این ویژگی است تا آنجا که برخی مسائل مرموز را، بسیار دیر تشخیص می‌دهیم و این خود حل آنها را با دشواری زیاد همراه می‌سازد. بر این اساس، دو دسته از مسائل را می‌توان شناسایی کرد: مسائل حاد<sup>۱</sup>: مسائلی که آثار و علائم آنها را، به محض ایجاد مسئله، می‌توان شناسایی کرد و

1 Acute problem

به سرعت و با شدت رخ می‌دهد، ماهیت آشکار و روشنی دارند و معمولاً پرسروصدا هستند. این مسائل حضور خودشان را بر ما تحمیل می‌کنند و ما را به توجه و حل آنها وامی‌دارند. گرچه این مسائل، با آثار و علائم زیادی بروز پیدا می‌کنند و اغلب سریع اتفاق می‌افتند، معمولاً چندان پیچیدگی ندارند و بررسی آنها به سهولت امکان‌پذیر است.

علائم بروز مسائل حاد زیاد و متعددند و همین امر سبب می‌شود به راحتی آنها را شناسایی کنیم. به علاوه، این ویژگی موجب می‌شود عکس‌العمل‌های سریع در برابر آنها ضرورت پیدا کند. از سوی دیگر، بروز ناگهانی و شدید این مسائل به ما کمک می‌کند تا زمان روی دادن آنها را به درستی تشخیص دهیم. به علت پیچیدگی کم این مسائل، دلایل و ریشه‌های پیدایش آنها را نسبتاً ساده‌تر می‌توان تشخیص داد و همین خصوصیت، حل آنها را با شفافیت و سهولت بیشتری همراه خواهد کرد.

از ویژگی‌های مثبت این نوع مسائل آن است که به علت وقوع شدید و پر از علامتشان، سبب می‌شوند که، نسبت به مسئله، دچار سهل‌انگاری و تساهل نشویم و فوراً در صدد رفع آن برآییم. این امر سبب می‌شود که مسئله را به‌هنگام حل کنیم و آثار و صدمات آن رفته‌رفته بیشتر و حل آن دشوارتر نشود.

مسائل مزمن<sup>۱</sup>: این مسائل ماهیتی مرموز و نامشخص دارند و به سادگی نمی‌توان آنها را تشخیص داد. آنها مدت زیادی است که به وجود آمده‌اند، اما آثار و علائم بارزی ندارند. این مسائل، در سیستم‌های اجتماعی، اغلب به صورت بخشی از عادت‌های مردم درآمده‌اند و عادی به نظر می‌رسند و این بدترین ویژگی مسائل مزمن است، چرا که واقعیت این مسائل پنهان و عمیق‌اند و از نظر بسیاری از مردم قابل درک یا کشف نیستند. چون افراد نمی‌توانند آنها را به راحتی شناسایی کنند، رفته‌رفته رشد می‌کنند و فعالیت خود را به صورت پنهانی و نامعلوم ادامه می‌دهند. در گذر زمان، این مسائل در نظر افراد عادی خواهند شد و جزئی از آن سیستم می‌شوند.

برای حل این مسائل، مشکلات زیادی وجود دارد که حل آن را بسیار سخت و هزینه‌بر می‌کند. مشکلات از این دست‌اند:

❑ اولین مشکل به ماهیت این نوع مسائل برمی‌گردد. این مسائل ماهیتی پنهانی، نامشخص، مبهم و رمزی دارند که کشف و پیگیری آنها را دشوار می‌کند.

❑ در این مسائل، هنگام شروع فرایند حل این مسائل، ناچاریم مدت زمان زیادی

<sup>1</sup> chronic problem



## مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۱۵

را صرف تفهیم این مطلب کنیم که شرایط موجود، عادی نیست بلکه مسئله‌ای جدی است که باید حل شود. از این‌رو، مقاومت در برابر اجرای راه‌های مقابله با این مسائل زیاد است و همین امر فرایند حل آنها را طولانی‌تر می‌کند.

✘ با گذشت زمان، عوامل و متغیرهای مسئله، زیاد و پیچیده‌تر می‌شوند و شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده آن به‌سختی امکان‌پذیر است. اکثر افراد، در این خصوص، به اشتباه می‌افتند و ممکن است بر عواملی تمرکز کنند که عوامل کلیدی آن مسئله به‌شمار نمی‌آیند.

✘ مشکل دیگر آن است که مشکلی که مدت‌هاست فراگیر شده و به بیان دیگر، جایی برای خود باز کرده است، به مراتب دشوارتر و پرهزینه‌تر خواهند بود.

✘ از دیگر مشکلات این مسائل آن است که نمی‌دانیم کی و چرا به‌وجود آمده‌اند و زمان بروز آنها را نمی‌توان به‌سادگی شناسایی کرد.

### جدول ۴. مقایسه مسائل حاد و مزمن

مسائل حاد	مسائل مزمن
همراه با علائم شدید	بدون علامت و پنهانی
سطحی	عمیق
حل آسان	حل پیچیده
نیازمند زمان و منابع کم	نیازمند زمان و منابع زیاد
امکان اشتباه کمتر در یافتن علل آن	امکان اشتباه زیاد در یافتن علل آن
مشخص و وضوح داشتن	عادی و رایج شدن

### ✘ مسائل عام و خاص

با وجود تفاوت‌های زیادی که در افراد مختلف از جهات زیادی از جمله ویژگی‌ها، شرایط و تجارب و نوع زندگی و کار وجود دارد، موضوعات ثابتی نیز وجود دارند که تقریباً برای تمامی مردم و سیستم‌ها مطرح‌اند و همه افراد به نوعی با آنها روبه‌رو خواهند شد. از این‌رو، بر مبنای میزان عمومیت داشتن، مسائل را به صورت زیر دسته‌بندی می‌کنند:

مسائل عام: همان‌گونه که از نام این مسائل پیداست، به محیط یا افراد ویژه‌ای

#### 1. general problem

اختصاص ندارند و در مورد همه افراد یا سیستم‌ها امکان وقوع دارند. در واقع، ماهیت این مسائل به ماهیت زندگی انسان و ابعاد مختلف آن مربوط است و به فرد یا گروه خاصی وابسته نیست.

بنابراین، این نوع مسائل، در زمره مسائل تجربه‌شده یا عادی قرار می‌گیرند و گرچه اهمیت زیادی دارند، به‌علت روشن بودن زوایای مختلف خود، فرد یا سیستم را با پیچیدگی و ابهام زیادی روبه‌رو نمی‌کنند. راه‌های آنها غالباً، شناخته‌شده و رویه‌ها و فرایندهای پاسخ به آنها، تعریف‌شده‌اند.

از آنجا که تمامی افراد، به این نوع مسائل دچار می‌شوند، دانش و تجربه شکل‌گرفته در این زمینه را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و سبب بهبود و ارتقاء روش‌های پاسخگویی به این مسائل می‌شوند. به آنها واکنش نشان می‌دهند و فعالانه به دنبال حل آنها به شیوه‌های اثربخش‌تر و کارآمدتر خواهند بود.

مسائل خاص<sup>۱</sup> (فردی): هر فردی، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، گذشته‌ها، شرایط و الزامات، محیط، خانواده، شغل، فرهنگ و ارزش‌های خاص خود را دارد و در سبک زندگی خودش با شرایطی ویژه روبه‌رو می‌شود که تنها برای او وجود دارند. این شرایط اغلب از میزان توانایی‌ها و نقاط ضعف یا نتایج رفتارها، تصمیمات یا عملکرد گذشته ما نشأت می‌گیرند.

مسائل خاص در این موقعیت‌ها شکل می‌گیرند و ما را با چالش‌های مهم و جدی روبه‌رو می‌سازد. نکته مهم این است که ذهن ما و نیز موقعیتی که در آن قرار گرفته‌ایم، به علت خاص و نو بودن مسئله، تصمیم‌گیری راجع به نحوه برخورد با آن را سخت خواهد کرد. این دشواری، در کنار ناشناخته بودن ابعاد مسئله، موجب افزایش تنش می‌شود و توان تفکر منطقی را بیش از پیش از ما می‌گیرد. برای یافتن راه حل این‌گونه مسائل، نکات زیر می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- ✓ بهترین راه برای یافتن راه‌حل این مسائل، فقط آرامش و سپس، تلاش در برآورد واقعی شرایطی است که در آن قرار گرفته‌ایم.
- ✓ نسبت به مسئله واقع‌بین باشیم. هر اندازه مسئله پیش‌آمده خاص‌تر باشد، ناخودآگاه آن را بزرگتر و حادث‌تر ارزیابی می‌کنیم و در حل آن بیشتر خود را

---

1. specific problem

## مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۱۷

ناتوان می‌بینیم. برای جلوگیری از این تصور، باید تلاش کنیم با استناد به شواهد و مدارک مسئله، آن را واقع‌بینانه قضاوت کنیم.

- ✓ خاص بودن این نوع مسائل بدان معنا نیست که، همیشه این‌گونه مسائل، برای نخستین‌بار است که در دنیا مطرح می‌شوند و ما اولین فردی هستیم که با آن روبه‌رو شدیم، بلکه این شرایط ویژه‌ی ماست که مسئله را به مسئله‌ای خاص تبدیل می‌کند. لذا، توجه به شرایط ویژه‌ی ما به حل مسئله کمک خواهد کرد.
- ✓ از آنجا که این نوع مسائل، خاص خود ماست، نوع تدبیر و خلاقیت ما و نیز برخورد خردمندانه با ابعاد مختلف مسئله، میزان موفقیت ما را رقم خواهد زد.
- ✓ پاسخ ما، و تجربه‌ی ما از عوامل محیط زندگی خودمان نتیجه می‌شود. به بیان دیگر، این خود ما هستیم که بهتر از هر کسی زندگی و شرایطمان را می‌دانیم و با آن دست و پنجه نرم کرده‌ایم. پس باید از تجربیات خود استفاده کنیم.
- ✓ نهایتاً اینکه، اگرچه این مسائل خاص شرایط ما هستند، اما مشورت و استفاده از دانش و تجربه‌ی دیگران، هم به فهم مسئله و هم به حل آن کمک خواهد کرد.

### جدول ۵. مقایسه‌ی مسائل عام و خاص

مسائل خاص	مسائل عام
خاص بودن	عمومیت داشتن
تجربه‌نشده	تجربه‌شده
رویارویی با چالش‌های جدی	رویارویی با مسائل مشخص
مبتنی بودن بر شرایط ویژه‌ی ما	مبتنی بودن بر شرایط عادی
نداشتن امکان مشارکت در راه حل‌ها	یافتن راه حل‌ها به صورت مشارکتی

### ☑ مسائل آشکار و پنهان

مسائل آشکار: این مسائل از وضوح کافی در چیستی و چگونگی برخوردارند. یعنی این مسائل را به سبب وضوح در ماهیت و چگونگی رخداد، به راحتی می‌توان فهمید. این مسائل ممکن است وضعیت‌های زیر را داشته باشند:

- وجود راه حل مشخص و لزوم اجرای آن: این مسائل ساده‌اند و معمولاً علل اصلی آنها محدود و مشخص است و می‌توان به راحتی شناسایی کرد. در این موارد می‌توانیم به‌تنهایی با مسئله، به‌طور صحیح برخورد کنیم. این مسائل آنقدر فراگیرند،

که اگر چنین مسائلی برای دیگران نیز پیش بیاید، احتمالاً به شیوه‌ای مشابه به آن پاسخ خواهند داد.

▪ **نیاز به دانش و تخصص بیشتر برای یافتن راه حل:** در این وضعیت، برای اینکه بتوانیم درست‌تر تصمیم بگیریم، باید اطلاعات بیشتری گردآوری کنیم و مهارت بهتری در آن زمینه خاص به دست آوریم. راه حل این‌گونه مسائل چندان ناشناخته و نامشخص نیست، اما انتخاب راه حل مناسب به آگاهی و توانمندی شایان توجهی نیاز دارد، براین اساس، قبل از هرگونه اقدامی، به مطالعه، مشورت و تمرین بیشتری نیاز داریم.

▪ **نیاز به خلاقیت و ایده‌پردازی در یافتن راه حل:** پاسخ به این مسائل فقط با گردآوری اطلاعات و وجود یک توان نسبی، به دست نمی‌آید و به ایده‌پردازی و خلاقیت نیاز است. برای اینکه بتوانیم راه‌های خلاقانه و جدید ایجاد کنیم، باید فرایندهای ذهنی و نوع و زاویه نگاه خود را نیز به‌طور برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی‌نشده تغییر دهیم. وقتی بتوانیم مسئله و عواقب حاصل از آن را با رویکردها و نگاه‌های مختلفی ببینیم، نکاتی به ذهنمان می‌رسد که ما را به برخوردی خلاقانه‌تر مجهز خواهد کرد. این برخورد خلاقانه متضمن کشف راه‌های تازه و کارآمدتر است.

**مسائل پنهان:** اینگونه مسائل، اغلب در زمینه‌ای مبهم قرار گرفته‌اند و آنقدر نامشخص‌اند که همه افراد نمی‌توانند آنها را به‌صورت مسئله درک کنند و اغلب در این مسائل، وحدت نظر وجود ندارد و نظر هر فردی، در مورد آن مسئله و راه حل آن و حتی اینکه آیا مسئله است یا نیست، با نظر دیگران متفاوت خواهد بود. این مسائل رفته‌رفته جزئی از عادات افراد می‌شوند.

▪ **مسئله نیازمند تعریف است:** برای حل مسئله، لازم است ابتدا وجود مسئله را اثبات کنیم. چنین امری جز با تعریف دقیق و مشخص مسئله ممکن نخواهد بود. از این‌رو، در چنین مواقعی، لازم است ابتدا تلاش کنیم مسئله بودن وضعیت موجود و لزوم پرداختن به آن را تبیین کنیم. تعریف صحیح مسئله، علل بروز آن را روشن کرده و پس از آن قادر خواهیم بود راه‌های مناسب را فهرست کنیم و یکی را برگزینیم.

▪ **حل مسئله نیازمند شفاف‌سازی و ساده‌سازی است:** برای حل این‌گونه مسائل، به شفاف‌سازی و ساده‌سازی نیاز است تا با وجود درک بهتر، امکان حل اثربخش و

## مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۱۹

کارآمد آن را افزایش دهیم. شفاف‌سازی سبب شناسایی عوامل کلیدی و ساده‌سازی سبب تمرکز بر آنها خواهد شد.

### جدول ۶. مقایسه مسائل آشکار و پنهان

مسائل آشکار	مسائل پنهان
مشخص و واضح	مبهم و نامشخص
بیان مسئله مشخص	نیازمند تعریف و اثبات وجود مسئله
اتفاق نظر درباره آن	تفاوت نظر درباره آن
راه حل‌های مشخص و تکرارپذیر	راه حل‌های متنوع و تکرارناپذیر

### تمرین خلاقیت ۲

#### نمونه‌هایی از انواع مسائل

#### \*\* موردی از مسائل معمول و نامعمول

**مسائل معمول:** سرماخوردگی برای اکثر مردم پیش می‌آید و، امروزه، دیگر راه درمان آن را همه می‌دانند، از این‌رو، این بیماری مسئله‌ای معمول است یا روش حل انتگرال در ریاضی، کاملاً شناخته‌شده و منطبق بر اصول معین است. این مسئله نیز معمول و متداول شده است.

**مسائل نامعمول:** ایجاد جهش ژنتیکی در ویروس و تولید بیماری جدید مسئله‌ای نامعمول است زیرا رویدادی معمولی نیست و برخورد با آن نامشخص است. راه حل آن نیز به بررسی، مطالعه، آزمایش و خلاقیت فراوان نیاز دارد.

#### \*\* موردی از مسائل حاد و مزمن

**مسائل حاد:** بروز آتش‌سوزی در یک اداره، مثالی از مسائل حاد است، چرا که به سرعت و شدید ظاهر می‌شود و نشانه‌های آن مشخص است و افراد فوراً به آن پاسخ می‌گویند.

**مسائل مزمن:** بسیاری از مسائل فرهنگی از جمله مسائل مزمن‌اند، چرا که مسئله،

علل و راه‌های آن نامشخص‌اند و مردم آنها را گاهی به‌صورت عادت و بخشی از واقعیت‌های پذیرفته‌شده در نظر می‌گیرند.

**\*\* نمونه‌ای از مسائل عام و خاص**

**مسائل عام:** انتخاب رشته تحصیلی، یا انتخاب سیستم پرداخت حقوق مناسب برای سازمان، مثال‌هایی از این قبیل مسائل‌اند. تصمیم‌گیری راجع به ازدواج موفق و مانند آن هم از مسائل عام‌اند.

**مسائل خاص:** مسائل خانوادگی که برای هر فرد در فضای زندگی و شخصی وی رخ می‌دهد و منحصرأ به نوع زندگی و شرایطش مربوط است، از جمله مسائل خاص به‌شمار می‌روند که شرایط خاص فرد، سبب به وجود آمدن آن شده است.

**\*\* شما در زندگی روزمره خود با چه مسائلی از انواع مسائل گفته‌شده برخورد داشته‌اید؟ آنها را در زیر فهرست و اولویت‌بندی کنید تا ببینید بیشتر مسائل شما از نوع عام، آشکار و معمول بوده یا از انواع مسائل غیرمعمول، خاص و پنهان است.**

.....

.....

.....

.....

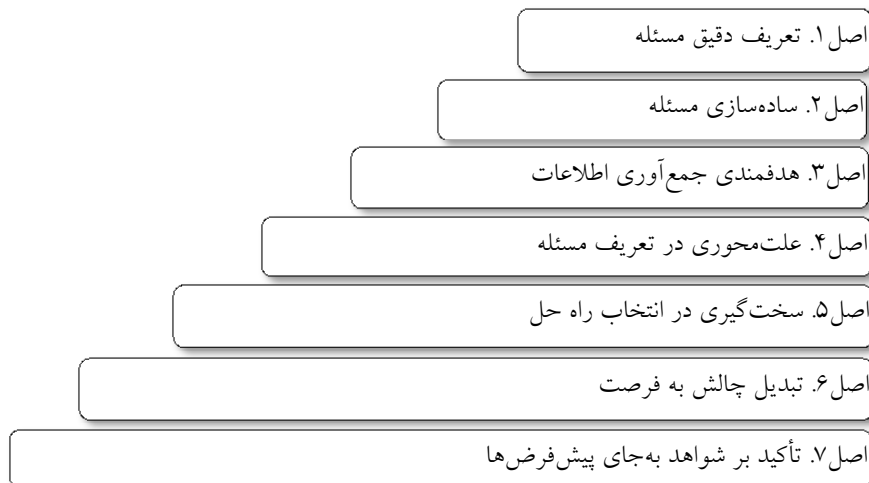
.....

.....

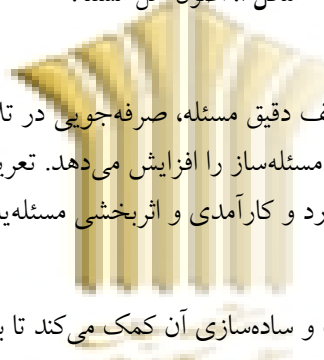
**اصول مسئله‌یابی**

مسئله‌یابی آن‌گونه که در ادبیات علمی تعریف شده است، مبتنی بر اصولی است که، در کنار تعهد به مراحل و تعاریف مسئله‌یابی، توجه به آنها ضرورت دارد. اصول، باید و نبایدهایی‌اند که می‌توانند در تمامی مراحل مسئله‌یابی به درستی و کارآمدی آن کمک کنند. اصول این امکان را فراهم می‌کنند تا مسئله‌یابی از دقت و صحت بیشتری برخوردار شود و احتمال تصمیم درست و اجرای درست آن نیز افزایش یابد. تعدادی از این اصول در شکل ۳ آمده است:

## مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۲۱



### شکل ۳. اصول حل مسئله.



#### اصل اول: تعریف دقیق مسئله

هر گونه تلاش برای فهم و تعریف دقیق مسئله، صرفه‌جویی در تلاش‌های سایر مراحل است و احتمال پاسخ‌گویی به واقعیت مسئله‌ساز را افزایش می‌دهد. تعریف دقیق مسئله از تمرکز بر ابعاد و عوامل کلیدی نیز نشان دارد و کارآمدی و اثربخشی مسئله‌یابی را افزایش می‌دهد.

#### اصل دوم: ساده‌سازی مسئله

مسئله، خود موقعیتی پیچیده است و ساده‌سازی آن کمک می‌کند تا بهتر فهمیده شود، موضوعات کلیدی و اصلی مورد توجه قرار گیرد و تلاش‌ها برای حل مسئله بر موضوع کلیدی متمرکز شود.

#### اصل سوم: هدفمندی گردآوری اطلاعات

گردآوری اطلاعات اساساً رویدادی مثبت است و هر چه اطلاعاتمان از مسئله بیشتر باشد، بهتر مسئله را درک و حل خواهیم کرد، اما اگر گردآوری اطلاعات هدفمند نباشد، سبب انباشت انبوهی از اطلاعات خواهیم شد که نه تنها درکی از مسئله به ما نمی‌دهد، بلکه سبب پراکندگی ذهنی و نداشتن امکان یافتن علل، الزامات و شرایط و ابعاد مسئله اصلی می‌شود. از این‌رو، گردآوری هدفمند اطلاعات یک اصل مهم به شمار می‌آید.

#### اصل چهارم: علت‌محوری در تعریف مسئله

رابطه علت و معلولی ساده‌ترین و قابل اعتمادترین رابطه برای کشف مسئله و حل آن است. لازم است، در تعریف مسئله، با رویکرد علت‌محوری عمل کنیم تا حل مسئله نیز ساده شود.

**اصل پنجم: سخت‌گیری در انتخاب راه حل**

همیشه ساده‌ترین و آسان‌ترین راه حل، بهترین راه حل نیست. در انتخاب راه حل سخت‌گیرانه عمل کنید، چرا که بقیه مراحل مسئله‌یابی بر این انتخاب متمرکز است و اگر راه حل انتخابی به‌درستی و بادقت انتخاب نشده باشد، تمامی تلاش‌های بعدی، به نتیجه اثربخش و کارآمدی نخواهد رسید.

**اصل ششم: تبدیل چالش به فرصت**

تبدیل چالش به فرصت هنر حل مسئله‌ای است که از چالش‌های پیش رو به جای تولید مشکل، فرصت خلق می‌کند. از زوایای مختلف به چالش‌های پیش رو نگاه کنید تا بتوانید فرصت را در آنها شناسایی کنید. تمرکز بر فرصت‌آفرینی از چالش‌ها، نگاه شما را به چالش، مثبت خواهد کرد.

**اصل هفتم: تأکید بر شواهد به جای پیش‌فرض‌ها**

مسئله‌یابی یک فرایند علمی-فنی و مبتنی بر اسناد و مدارک و شواهد مستدل است. از این رو، سعی کنید تا آنجا که ممکن است، پیش‌فرض‌های ذهنی خود را کنترل کنید تا بر قضاوت شما، تأثیر واقع‌بینانه‌ای داشته باشند. پیش‌فرض‌های نادرست، تفسیر ما از شواهد را نیز دچار خطا خواهد کرد.

**خلاصه فصل**

این فصل به مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی پرداخته و تعاریف و مفاهیم مسئله را تشریح کرده است. مسئله موقعیت نامعینی است که درصدد پاسخگویی به آن هستیم. علاوه بر آن، انواع مسئله از جهات گوناگون را به بحث و مقایسه گذاشته است. بر این اساس مسائل از نظر پیچیدگی، معمول بودن، نوع بروز، عمومیت و وضوح قابل تقسیم است. مسائل، به صورت کلی، از نظر بقا و توسعه، پیچیدگی، معمول بودن، شکل بروز، عمومیت و وضوح تشریح شده‌اند و مثال‌هایی کاربردی در قالب تمرین‌های خلاقیت آمده است.

در نهایت، اصول مسئله‌یابی مطرح شده است که به اثربخشی و کارآمدی مسئله‌یابی کمک شایان توجهی خواهد کرد. در این فصل، تلاش شده است با تمرکز بر مسئله، انواع و اصول آن، بستری برای ورود به فصل بعدی، که همان مسئله‌یابی و فرایند آن است، فراهم شود.



## پروژه فصل

**پروژه یک:** پنج مورد از مسائلی که با آنها روبه‌رو می‌شوید، فهرست کنید و بر اساس انواع مسائلی که در این فصل برشمردیم، مقایسه کنید.

**پروژه دو:** فرض کنید جامعه با مسئله اشتغال و بازار کار جوانان روبه‌رو شده است و با وجود تلاشی که دولت و مردم برای پاسخ به این مسئله انجام می‌دهند، هنوز مسئله رفع نشده است. در این مسئله، به تحصیلات جوانان، تعداد جمعیت جویای کار، ظرفیت‌های بازار کار و مانند آنها نیز توجه کنید و بر اساس ویژگی‌هایی که برای انواع مسائل برشمردیم، این مسئله را از جمله کدام نوع مسائل می‌دانید؟ به صورت استدلالی پاسخ دهید.

## ارزشیابی فصل

### سؤالات چهارگزینه‌ای

- ۱) کدام یک از عوامل زیر نشان‌دهنده وجود مسئله است؟  
الف) وجود تعارض (ب) رویارویی با دشواری (ج) فاصله با وضع مطلوب (د) همه موارد
- ۲) کدام یک، از «مسائل بقا» به‌شمار نمی‌رود؟  
الف) جنگ (ب) نارضایتی مشتریان (ج) مشاجرات خانوادگی (د) بلوتوث در برابر کابل
- ۳) کدام یک از ویژگی‌های مسائل پیچیده به‌شمار می‌رود؟  
الف) ابهام و دشواری (ب) تنوع علل (ج) تنوع عوامل (د) همه موارد
- ۴) کدام یک از موارد زیر، جزو اصول حل مسئله نیست؟  
الف) تعریف مسئله (ب) ساده‌سازی مسئله (ج) شاهدمحوری (د) تبدیل فرصت به چالش
- ۵) انتخاب رشته تحصیلی چه نوع مسئله‌ای است؟  
الف) پنهان (ب) عام (ج) حاد (د) غیرمعمول

### سؤالات تشریحی

- ۱) مسئله چیست؟ تعریفی از مسئله را خودتان ارائه دهید.
- ۲) تفاوت مسائل بقا و توسعه را با ذکر مثال‌هایی از زندگی خود مقایسه کنید.
- ۳) اگر با مسئله پیچیده‌ای روبه‌رو شوید، مشکلات حل آن چه خواهد بود؟ تحلیل کنید.

- ۴) بر اساس ویژگی‌های مسائل آشکار و پنهان، یک مسئله فرضی را طراحی کنید.  
 ۵) درباره‌ی لزوم پایبندی به اصول حل مسئله، نظرتان را بنویسید.

## برای مطالعه و یادگیری بیشتر

### مراجع

- قانع، مجید؛ خلیل‌آبادی، محمدرضا؛ مرادی، کبری (۱۳۹۵). انواع مسئله و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر حل مسئله. *مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*، ۲(۲): ۲۸۲-۲۶۸.  
 متدین، محمدمهدی؛ اکبری مقدم، نیلوفر (۱۳۹۶). *مهارت‌های مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری*. تهران: آها.  
 محمدخانی، شهرام (۱۳۸۹). *آموزش مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری مؤثر ویژه معلمان*. تهران: طلوع دانش.  
 همتی‌فر، محمد؛ روزبه‌نیا؛ علی؛ تیموری، مهدی (۱۳۹۵). *مهارت‌های مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری*. تهران: انتشارات ساکو.

Bedell, J. R. and Lennox, S.S. (1977). *Handbook for Communication and Problem-Solving Skills Training: A Cognitive-Behavioral Approach*. John Wiley & Sons Publication.

Chaudhry, N.G. and Rasool, G. (2012). A Case Study on Improving Problem Solving Skills of Undergraduate Computer Science Students. *World Applied Sciences Journal*, 20 (1): 34-39.

Dzurilla, T.J and Goldfried, M.R. (1984). Problem solving and behavior modification. *I. Abnormal Psychol.* (78):107-26.

### لینک‌های اینترنتی

کتاب‌خانه رایگان مدیریت: (مسئله‌یابی و تصمیم‌گیری)

<https://managementhelp.org/personalproductivity/problem-solving.htm>.

مرکزی برای تعالی تدریس دانشگاه واترلو

<https://uwaterloo.ca/centre-for-teaching-excellence/teaching-resources>

مفاهیم کلیدی مسئله‌یابی ۲۵

[tips/developing-assignments/cross-discipline-skills/teaching-problem-solving-skills /](https://tips.developing-assignments/cross-discipline-skills/teaching-problem-solving-skills/)

حل مسئله در دانش‌نامه آزاد ویکی‌پدیا

[https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%84\\_%D9%85%D8%B3%D8%A6%D9%84%D9%87](https://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D9%84_%D9%85%D8%B3%D8%A6%D9%84%D9%87)



## فصل دوم

### فرایند مسئله‌یابی

#### مقدمه

فرایند مسئله‌یابی مجموعه‌ای از گام‌های منطقی متوالی است که از شناخت و تعریف مسئله آغاز و به اجرا و پیگیری راه حل ختم می‌شود. روش‌های برخورد افراد با مسائل، به اقتضای ویژگی‌ها، شرایط و توانمندی‌شان با یکدیگر متفاوت است. علاوه بر آن، مسئله‌یابی در سازمان و در سطح فردی، انواع مختلفی دارد. در نهایت، فرایند مسئله‌یابی از عوامل بسیاری تأثیر می‌پذیرد و همچنین نیازمند منابع اطلاعاتی جامعی است که بتوان، با اطلاعات به‌دست آمده، به شناخت و تعریف مسئله و یافتن و گزینش راه حل‌های احتمالی پرداخت. بنا بر اهمیت آن، فصل حاضر به چنین موضوعی پرداخته است.

#### اهداف یادگیری فصل

انتظار می‌رود خواننده در پایان فصل:

- ✎ مسئله‌یابی را با استفاده از تعاریف مختلف، تشریح کند.
- ✎ مسائلی که با آنها روبه‌رو می‌شود، با استفاده از گام‌های منطقی فرایند مسئله‌یابی، حل کند
- ✎ انواع مسائلی را که با آنها روبه‌رو می‌شود، تشخیص دهد.
- ✎ منابع مسئله‌یابی را بشناسد و از آنها در مسئله‌یابی استفاده کند.
- ✎ در تحلیل مسائل خود، عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری را مدنظر قرار دهد.

## مسئله‌یابی

مسئله‌یابی یا همان حل مسئله، تشخیص و کاربرد دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که موجب پاسخ درست به موقعیت یا رسیدن فرد به اهدافش می‌شود. عامل اساسی در مسئله‌یابی، به‌کار بردن دانش‌ها و مهارت‌هایی است که قبلاً آموخته شده است. از مسئله‌یابی تعاریف مختلفی ارائه شده است که هر یک، بر ابعادی از آن تأکید دارند. در ادامه، به تعدادی از این تعاریف و نکات کلیدی آنها پرداخته‌ایم.

✓ مسئله‌یابی فرایندی است که، برای برخورد با موقعیت پاسخ‌های مؤثر و متعددی مسئله‌ساز فراهم می‌سازد و احتمال گزینش پاسخ مناسب را از بین گزینه‌های گوناگون افزایش می‌دهد (متدین و اکبری مقدم، ۱۳۹۶).

نکات مهم این تعریف:

- فرایندی بودن مسئله‌یابی
- ایجاد پاسخ‌های مؤثر و متعدد
- افزایش احتمال انتخاب پاسخ مناسب

✓ مسئله‌یابی فرایندی رفتاری-شناختی است که پاسخ‌های بالقوه مؤثر را برای موقعیت‌های مشکل‌ساز فراهم می‌آورد و احتمال انتخاب مؤثرترین پاسخ را از میان پاسخ‌های متعدد افزایش می‌دهد (مالوف، تورستینسون و اسکاتل، ۲۰۰۷).

نکات مهم این تعریف:

- فرایندی رفتاری-شناختی
- فراهم کردن پاسخ‌های بالقوه

✓ مسئله‌یابی یا مسئله‌گشایی فرایندی است شناختی که، به کمک آن، فرد می‌کوشد راه حل مناسبی برای مشکل پیدا کند (لطفی کاشانی، ۱۳۸۷).

نکات مهم این تعریف:

- فرایندی شناختی
- پیدا کردن راه حل برای مشکل

✓ مسئله‌یابی، نوعی مقابله متمرکز بر مشکل و سازگاری است و موجب خط‌مشی‌های

هدفمندانۀ خاصی می‌شود که افراد با آن مسئله را تعریف و راه حل‌های مختلف را تولید و تصمیم‌گیری می‌کنند و یک راه حل انجام می‌دهند (گلدفرد و دیویدسون، ۱۳۸۹).

نکات مهم این تعریف:

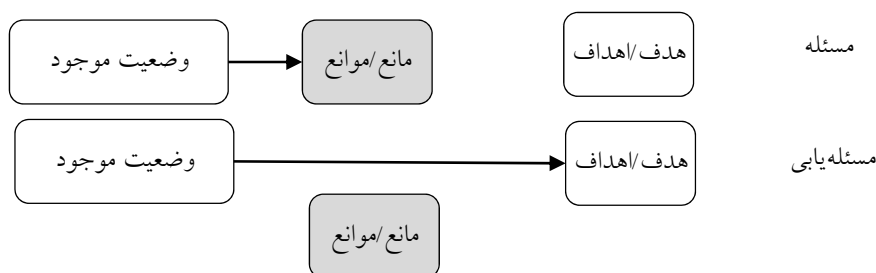
- نوعی مقابله متمرکز بر مشکل
- ایجاد خط‌مشی
- تعریف مسئله و تولید راه حل
- تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم

☑ یک روش سیستماتیک برای تفکر و عمل در راستای ارائه بهترین پاسخ به چالش مطرح در مسئله پیش رو (میرزاپور و بهرامی، ۱۳۹۵).

نکات مهم این تعریف:

- یک روش سیستماتیک تفکر و عمل
- ارائه بهترین پاسخ برای مسئله

در صورتی که مسئله را دست‌یابی به هدف بدانیم، مسئله‌یابی رفع موانع برای تحقق آن هدف خواهد بود. هنگامی که موانع تحقق هدف برداشته شود، عملاً مسئله نیز حل شده به‌شمار می‌آید. همان‌طور که در شکل ۴ آمده است، هنگامی که موانع از دست‌یابی فرد به هدف جلوگیری می‌کنند، لازم است که فرد به شیوه‌ای علمی و با استفاده از دانش و مهارت‌هایی که دارد، موانع را شناسایی کند و آنها را از مسیر تحقق هدف، بردارد. در ساده‌ترین شکل، مسئله‌یابی ناظر بر تحقق هدف، برداشتن موانع، همان حل مسئله به‌شمار می‌آید. هنگامی که به هدفی دست پیدا می‌کنیم، توانسته‌ایم چالش یا مشکلی را حل یا وضعیت مطلوب‌تری را محقق کنیم که این همان مسئله‌یابی خواهد بود.



شکل ۴. مسئله و مسئله‌یابی.

## گام‌های مسئله‌یابی

پیروی از تفکر منطقی و منظم، در بیشتر مواقع، به انجام اقدامی درخور توجه می‌انجامد، هزینه‌ها را کاهش و احتمال دست‌یابی به پاسخی قابل اعتماد را افزایش می‌دهد. علاوه بر آن، امکان نظارت بر حسن اجرای یک فعالیت را ممکن می‌سازد و احتمال انحراف یا فاصله‌گرفتن از اهداف طراحی شده را کاهش می‌دهد.

مسئله‌یابی نیز، به صورت فرایندی علمی-فنی، از مراحل و گام‌های مشخصی تشکیل شده است که متضمن یک مسئله‌یابی اثربخش و کارآمد خواهد بود. سازمان‌ها و صاحب‌نظران مختلفی به ارائه مدل‌های فرایندی مسئله‌یابی مبادرت کرده‌اند که، در ادامه، به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

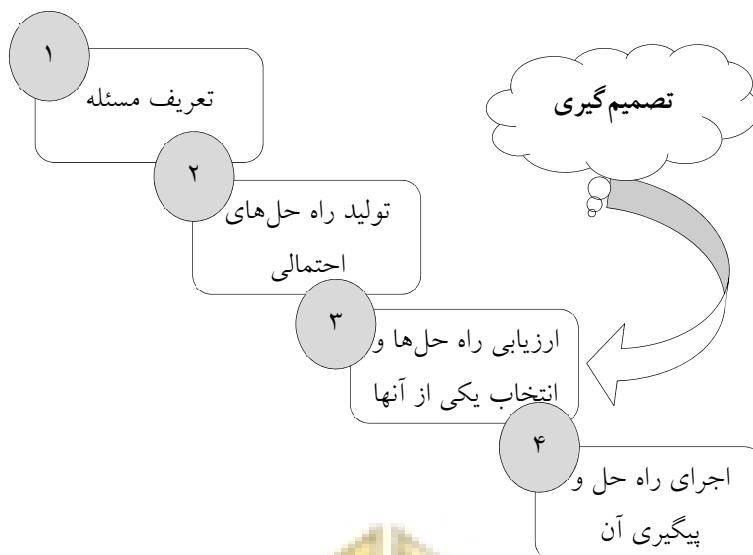
مدل مسئله‌یابی دانشگاه لوئیزیانا: در این مدل، مسئله‌یابی فرایندی چهار مرحله‌ای در نظر گرفته شده است که اول با تعریف مسئله آغاز می‌شود. لازم است که تعریف مسئله، جامع و مانع باشد. «جامع» یعنی به‌طور کامل ابعاد مسئله را پوشش دهد و «مانع»، بدین معنا که از ورود عوامل حاشیه‌ای و نامرتبط به بیان مسئله جلوگیری کند تا در فهم مسئله، انحرافی پیش نیاید.

در مرحله دوم، با بررسی، مطالعه و گردآوری اسناد و مدارک و شواهد، به تولید راه حل‌های احتمالی پرداخته می‌شود؛ راه‌هایی که می‌توانند به مسئله موجود پاسخ دهند و آن را رفع کنند.

در مرحله سوم مسئله‌یابی، به ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب یک مورد از گزینه‌ها مبادرت ورزیده می‌شود که به آن تصمیم‌گیری می‌گویند. برای ارزیابی گزینه‌ها، لازم است شاخص‌ها و معیارهایی را تدوین کنیم که، براساس آنها، بتوان گزینه‌ها را ارزیابی و قضاوت کرد. شاخص‌ها و معیارها ارزیابی گزینه‌های تصمیم را منطقی می‌کنند و مانع ورود ذهنیت‌ها و تصورات می‌شوند.

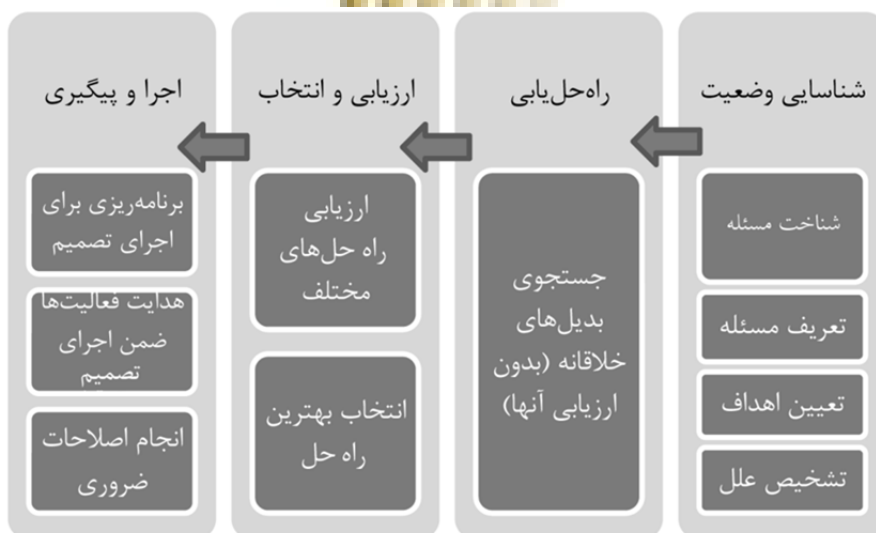
در مرحله آخر نیز تصمیم گرفته می‌شود یا همان راه حل انتخابی به اجرا در می‌آید و پیگیری می‌شود تا نتایج اجرای تصمیم را بررسی و مشخص کنند و اشکالات را آن نیز برطرف سازند (نمودار ۱).

فرایند منطقی برای حل مسئله شبیه فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک است که



نمودار ۱. فرایند مسئله‌یابی (دانشگاه لوئیزیانا، ۲۰۱۴).

مراحل تشخیص و تعریف مسئله، گردآوری و تحلیل واقعیات مربوط به مسئله، یافتن و ساختن راه‌های مناسب، ارزیابی و انتخاب بهترین راه حل و به اجرا درآوردن آن را شامل می‌شود.



نمودار ۲. فرایند مسئله‌یابی (اقتباس از متدین و اکبری مقدم، ۱۳۹۶).



### گام اول: شناسایی وضعیت

همان‌طور که در نمودار ۲، مشاهده می‌کنید، این گام شناخت مسئله، تعریف مسئله، تعیین اهداف و تشخیص علل را شامل می‌شود که در ادامه تشریح می‌کنیم.

#### (۱) شناخت مسئله

جهان زندگی ما، بسیار پیچیده و و سرشار از پویایی است و هر لحظه مسائل و موضوعات مختلفی به همراه دارد، مسائلی که از نوع چالش یا مشکل‌اند یا یک آرمان و مطلوب را نوید می‌دهند. در این فضای پر از رخداد، به کدام موضوع یا مسئله باید توجه کرد و کدامشان اولویت بیشتری دارد؟ کدام مسئله، وجود دارد و ما و زندگیمان را متأثر کرده و کدام یک فقط تصورات و ذهنیات اشتباه ما از واقعیت‌هاست؟ همه این سؤالات نشان‌دهنده اهمیت شناخت مسائل پیرامون ماست. اگر نتوانیم مسئله‌ای را شناسایی کنیم، نه برای حل آن تلاش خواهیم کرد، نه خواهیم توانست آن را، به‌درستی حل کنیم. از این‌رو، شناخت مسئله و درک وجود آن، اولین گام در فرایند مسئله‌یابی به شمار می‌رود.

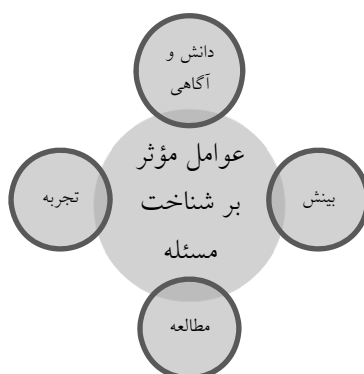
وقتی نتوانیم وجود مسئله را به‌درستی تشخیص دهیم، از حل آن عاجز خواهیم بود و ناچاریم هم‌چنان از وجود آن رنج ببریم. مهارت تشخیص مسئله، به معنی توانایی ما در شناسایی، تحدید و تعریف دقیق مسئله است. این قدرت، قابلیتی به ما می‌دهد که مانع غفلت و بی‌خبری ما شود و در حل به‌موقع مسائل، کمک شایانی کند. اگر به مسائل اطرافمان بی‌توجه باشیم یا توان شناسایی و درک آنها را نداشته باشیم، مسائل رفته‌رفته بزرگ‌تر و دشوارتر می‌شوند و حل آنها، به‌مراتب، نیازمند زمان و هزینه بیشتری خواهد بود. بنابراین، می‌توان گفت، اولین گام در برخورد با مسئله، ترسیم یک تصویر واقع‌بینانه از فرد، محیط و مسئله است. هر چه تصویر ایجادشده از مسئله واقعی‌تر و دقیق‌تر باشد، امکان انتخاب راه حل مناسب‌تر افزایش خواهد یافت و فرایند حل مسئله به نتایج کارآمدتر و اثربخش‌تری منتهی خواهد شد.

#### عوامل موثر بر شناخت مسئله

عوامل مهمی در مهارت تشخیص مسئله نقش دارند. این عوامل به صورت ظرفیت‌هایی در افراد، سبب افزایش توان مسئله‌یابی آنها می‌شوند. به هر میزان که این ظرفیت‌ها در افراد بیشتر شود، هنگام رویارویی با مسائل، امکان دست‌یابی به راه حل درست و درست اجرا کردن آن راه حل بیشتر خواهد شد. بر این اساس، نیاز است که این عوامل در افراد گسترش یابد.

توسعه دانش، بینش، تجربه و اقدام به مطالعه، نیازمند رویکردی یادگیرنده و دانایی‌محور

است تا هر اطلاعات و رخدادی در زندگی به تمرین یادگیری مبدل شود. در ادامه، دانش، بینش، تجربه و مطالعه را به صورت عوامل مؤثر بر شناخت مسئله تشریح کرده‌ایم (شکل ۵).



شکل ۵. عوامل مؤثر بر شناخت مسئله.

▪ **دانش<sup>۱</sup>:** دانش مجموعه‌ای از اطلاعات منسجم و به هم مربوط است که آگاهی و دانستن را برای ما به همراه دارد، هنگامی که مجموعه‌ای از اطلاعات گرد هم می‌آید و درکی به ما منتقل می‌کند، می‌گوییم، در آن زمینه، دانش داریم. از دانش تعاریف مرتبط با تصمیم‌گیری مختلفی ارائه شده است (جدول ۷).

جدول ۷. تعاریف دانش

صاحب‌نظران	تعاریف
ولف <sup>۲</sup> (۱۹۹۰)	دانش اطلاعات سازماندهی شده و کاربردی برای حل مسائل است
توربن <sup>۳</sup> (۱۹۹۲)	دانش اطلاعات سازماندهی شده و تحلیل شده است که به شکل کاربردی و مفهوم، به منظور حل مسائل یا تصمیم‌گیری درآمده است.
بولیسانی و اسکارسو <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)	دانش ظرفیتی است که در افراد وجود دارد و در تفسیر اطلاعات به کار می‌رود
بکمن <sup>۵</sup> (۱۹۹۷)	دانش، استدلال درباره اطلاعات و دانش است که به حل مسئله، تصمیم‌گیری، یادگیری و آموزش می‌انجامد

1. Knowledge
2. Woolf
3. Turban
4. Bolisani and Scarso
5. Beckman

- **بینش<sup>۱</sup>:** بینش درکی عمیق و جامع نسبت به مسائل است به طوری که به همه ابعاد و زوایای آن مسائل، احاطه داشته باشیم؛ عناصر و جزئیات آنها و روابط بین اجزاء را درک کنیم و بتوانیم تحلیلی کلی بر مفاهیم و موضوعات و مسائل داشته باشیم. این اشراف، نگاهی عمیق و دقیق به ما می‌بخشد و موجب می‌شود معانی، کیفیت‌ها، حالت‌ها، وضعیت‌ها و شرایط خاص موجود در لایه‌های پایین‌تر از موضوعات مطرح در زندگی را بهتر از سایرین ببینیم و بر کشف واقعیت‌ها و مسائل موجود، توانمند شویم.
- **تجربه<sup>۲</sup>:** انسان، در طول حیات بشر، با مسائل مختلفی روبه‌رو شده و از آنها یاد گرفته است. به این یادگیری‌های عملی حاصل از رویدادهای واقعی، تجربه می‌گویند به بیان دیگر، تجربه بانک اطلاعات عملی بشر است، یعنی، راه‌های عملی که فرد یا دیگران پیموده و نتیجه‌اش را دیده‌اند. تجربه به ما امکان فهم مسائل و همچنین شرایط و الزامات و بستر رخ‌دادن آن مسائل را خواهد داد. افراد با تجربه، بیش از دیگران، اشکالات موجود در سیستم و زندگی خود را تشخیص می‌دهند و برای آنها چاره‌اندیشی می‌کنند.
- **مطالعه:** تغییرات سریع علمی، فناورانه، سبک‌های زندگی و تغییرات شرایط و ویژگی‌های زندگی بشر، مطالعه‌ای نظام‌مند و دقیق می‌طلبد. مطالعه، به معنای جستجوی نظام‌مند ویژگی‌ها، عوامل تشکیل‌دهنده و روابط حاکم بر آنها در یک سیستم یا پدیده است که موجب شناخت آن می‌شود و، بدین ترتیب، تشخیص مسائل و ناهنجاری‌های موجود در رابطه با آن را آسان‌تر می‌کند.

### تمرین خلاقیت ۳

شناسنامه مسئله (یک تمرین عملی برای شناخت مسئله)  
اقتباس از میرزاپور و بهرامی (۱۳۹۵)

شناسنامه مسئله بسته اطلاعاتی کاملی است که می‌تواند هویت مسئله و ابعاد مختلف آن را دقیقاً مشخص کند و آن را از سایر مسائل متمایز سازد. این بسته شامل اطلاعات زیر است:

1. vision
2. Experience

**الف) تعریف مسئله:** در این تعریف لازم است چیستی مسئله، ابعاد آن، عوامل مؤثر و عوامل تأثیرگذار، محیط و شرایط آن مشخص شود. تعریف مسئله باید روی کاغذ بیاید تا برای فرد و سایرین بیشتر قابل درک و پیگیری شود.

**ب) ساده‌سازی مسئله:** ساده‌سازی مسئله از طریق تفکیک مسئله به اجزاء و بخش‌های سازنده امکان‌پذیر است. نگرش سیستمی، ساده‌سازی پدیده‌ها را راهی برای شناخت آنها بیان کرده است. منظور از ساده‌سازی مسئله، تجزیه آن به عناصر تشکیل‌دهنده است، به طوری که بتوان کلیه جزئیات مسئله را جداگانه و در ارتباط با سایر اجزاء مشاهده و توصیف کرد.

**پ) تعیین علل بروز مسئله:** پس از تعریف مسئله و ساده‌سازی آن، ضروری است بر علل بروز مسئله متمرکز شویم. یک راه ساده برای تشخیص این علل شیوه زنجیره سؤالات است. این شیوه به ما می‌آموزد که از توصیف موقعیت مسئله یا تعریفی که خودمان ارائه کرده‌ایم شروع کنیم و درباره هر موقعیت بپرسیم چرا؟

برای مثال، صورت مسئله این است: «مشتریان من نسبت به سه ماه پیش کم شده‌اند». چرا؟

✓ چون آنها از فروشگاه رقیب خرید می‌کنند. چرا؟

✓ چون من یا اجناس فروشگاه را دوست ندارند. چرا؟

✓ چون نقصی در من یا اجناس فروشگاه مشاهده کرده‌اند. چرا؟ ...

بدین ترتیب، زنجیره سؤالات طرح‌شده و پاسخ‌هایی را که برای آنها به ذهن می‌رسد، ادامه می‌دهیم. بهتر است، بعد از تعداد معینی سؤال و جواب، دوباره به سؤال نخست بازگردیم و سعی کنیم پاسخ متفاوتی برای آن بیابیم و سایر سؤالات را نیز با پاسخ‌های جدید پی‌گیری کنیم.

**ت) تعیین مکان یا مقوله بروز مسئله:** برای اینکه بتوانیم از مسئله آگاهی بیشتری داشته باشیم، باید در مورد محل وقوع مسئله یا موضوع ویژه‌ای هم، که مسئله در آن ظهور کرده است، بیندیشیم. این کار بخش دیگری از ابهام در موقعیت فعلی را از میان برمی‌دارد و مسئله را در نظر ما روشن‌تر می‌سازد.

برای مثال، گاهی مسئله، از یک اشکال در نگرش ما نشأت می‌گیرد و گاهی نیز گسترش یک عادت رفتاری نادرست باعث شکل‌گیری آن شده است. برخی

مسائل از سیستم مدیریتی سرچشمه می‌گیرند و دسته‌ای دیگر مربوط به نواقص اجرایی‌اند.

**ث) تعیین زمان وقوع مسئله:** تعیین زمان وقوع مسئله دو فایده کلیدی به همراه دارد. از طرفی، سبب شناسایی علل بروز مشکل می‌شود. وقتی زمان رخداد یک مسئله‌ای را می‌توانیم پیدا کنیم، طبیعتاً علل آن را نیز راحت‌تر می‌توان شناسایی کرد. از طرف دیگر، گذر زمان سبب تغییرات زیاد در مسئله و پیچیده‌تر شدن آن نخواهند شد و کمتر دچار اشتباه خواهیم شد.

**ج) تعیین افراد درگیر با مسئله:** مشخص کردن افرادی که به‌نوعی بر مسئله تأثیر دارند، یا از آن تأثیر می‌پذیرند، به درک بهتر آن کمک خواهد کرد. این افراد ممکن است در شکل‌گیری مسئله نقشی داشته باشند یا از بروز مسئله متأثر شوند. هر چه بتوانیم افراد کلیدی مسئله را بیشتر شناسایی کنیم، احتمال کشف علل مسئله نیز بیشتر خواهد شد.

\*\*\* با توجه به اجزاء شناسنامه مسئله، مسئله‌ای را که با آن روبه‌روید، مدنظر قرار دهید و شناسنامه آن را، به اختصار، تهیه کنید. این کار، به فهم و شناخت شما از کمک‌های مسئله‌تان، خواهد کرد.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### شناخت دقیق مسئله از طریق مکتوب کردن آن

اگر چه ذهن، برای نگه‌داری و ترکیب دانش و اطلاعات ما، ظرفیت بالایی دارد، هنگامی که آنها را مکتوب می‌کنیم، تسلط ما بر آنها بیشتر می‌شود و برای هر مسئله، به جزئیات و عوامل بیشتری می‌توانیم توجه کنیم. به بیان دیگر، امکان محاسبه و بررسی دقیق‌تری از مسئله و عوامل آن ممکن خواهد شد. برای انجام این محاسبه، بهتر است همه چیز را روی کاغذ بیاوریم و به‌دقت ثبت کنیم. این محاسبه و شفاف‌سازی حاصل از آن، چند مزیت دارد:

عینی شدن مقوله‌های ذهنی

روی کاغذ آوردن و بررسی مجدد آنچه در ذهن داریم، موجب افزایش تمرکز و توان تحلیل ما خواهد شد.

تسلط بر مقوله‌های ذهنی

ثبت ذهنیات ما سبب ثبات و عینیت بیشتر آنها می‌شود و تسلط ما را بر آنها افزایش می‌دهد.

برآورد واقعی از وضع موجود

ثبت مسئله، کمک می‌کند که با واقع‌بینی با آن روبه‌رو شویم و دچار اغراق یا سهل‌انگاری و جاافتادن ابعاد آن نشویم.

عینی شدن مقوله‌های ذهنی

واقعی‌تر شدن برنامه‌ریزی

عینی‌تر شدن مسائل، افزایش تمرکز و دقت محاسبات، موجب شکل‌گیری نوعی برنامه‌ریزی همه‌جانبه، جامع و دقیق می‌شود.

شکل ۶. مزیت‌های مکتوب کردن مسئله.

## ۲) تعریف مسئله

مسائل، در وهله اول، با نشان دادن اینکه مسئله‌اند، خود را به ما نمی‌شناسانند. از طرف دیگر، ممکن است یک موضوع برای فردی مسئله باشد، در حالی که همان موضوع برای فردی دیگر در حالت فعلی آن، پذیرفتنی باشد.

شناخت مسئله، اولین گام در مسئله‌یابی بود. ممکن است در شناخت مسئله‌ای موفق باشیم. اما در تعریف آن به گونه‌ای که همه یک منظور از تعریف ما برداشت کنند، با مشکل روبه‌رو شویم. به همین سبب، شناخت مسئله، اطلاعات و فهم لازم برای تعریف مسئله را به گونه‌ای واقع‌بینانه، عینی و قابل کنترل و نظارت به ما می‌دهد.

هنگامی که مسئله‌ای را شناسایی کردیم، لازم است چارچوب و عرصه‌های آن را مشخص کنیم، عمق و سطح، عوامل مؤثر و تأثیرپذیر آن، و همچنین اجزاء و ابعاد

### فرایند مسئله‌یابی ۳۷

مسئله را به‌درستی تعریف کنیم. تعریف دقیق و درست مسئله نشان‌دهنده و تأمین‌کننده موارد زیر است:

- ✓ اول، آنکه نشان می‌دهد مسئله را به‌خوبی شناخته‌ایم و ابعاد و عرصه‌های آن بر ما روشن است.
- ✓ دوم، اینکه نشان می‌دهد توانسته‌ایم به شناخت خودمان یک چارچوب منطقی، همه‌فهم و پذیرفتنی بدهیم تا وجود مسئله را بتوان تأیید کرد.
- ✓ تعریف دقیق مسئله، حدود آن را مشخص می‌کند و سبب متمرکز شدن تلاش‌های ما بر حل مسئله می‌شود.
- ✓ تعریف دقیق مسئله، از ورود ابعاد و اجزائی که به مسئله ما تعلق ندارند ولی مسئله‌سازند، جلوگیری می‌کند.

### ۳) تعیین هدف

پس از تعریف مسئله، اهداف تصمیم‌گیری برای حل مسئله مدنظر قرار می‌گیرند، در این مرحله، بر این امر تأمل می‌کنیم که، پس از حل مسئله، پیدا شدن چه تغییراتی در وضعیت موجود مطلوب است؟

در این فرایند، فرد باید تشخیص دهد که «چه ابعادی از مسئله را خودش باید حل کند؟» و «شایسته است چه ابعادی از مسئله را خودش حل کند؟» زیرا، معمولاً هر مسئله را باید از ابعاد گوناگون بررسی کرد. بدیهی است که ارائه یک راه حل کارساز، برای حل همه ابعاد مسئله، کاری دشوار است؛ بنابراین، فرد باید اقدامات «بایسته» را از اقدامات «شایسته» متمایز سازد؛ به‌طوری که امکان ارائه راه حل‌های متعدد، بر مبنای اولویت‌ها، فراهم شود.

مثلاً، شرکتی می‌خواهد یک نیروی جدید استخدام کند که دارای چنین شرایطی باشد:

- بتواند در یک وضعیت دشوار، با میزان معینی حقوق و مزایا کار کند.
- دارای تجربه کافی باشد.
- بتواند خود را با سایر افراد سازمان هماهنگ کند.

شرکت برای انتخاب فرد مناسب، ابتدا باید همه نیروهای داوطلب را با «بایدهای فوق» ارزیابی کند و، پس از حذف افرادی که معیارهای یادشده را ندارند، افراد باقی‌مانده را بر حسب «شایسته‌ها» ارزیابی کند.