

## پیشگفتار

جهان و محیط پیرامون ما، چه به عنوان یک فرد در زندگی شخصی و خانوادگی و چه به عنوان یک عضو سازمانی و چه به عنوان یک عضو جامعه و عنصر اجتماعی، مشحون از مسائل، مشکلات و معضلات مشهود و نامشهود است. هر فرد با برخورداری از توان فکری و اندیشه‌ورزی و با داشتن آموزش‌های اولیه و مهارت‌های حل مسئله، در پی شناخت دقیق از ماهیت و موضوع مسئله، کشف ایده‌ها و راهکارهایی برای حل مسئله است. مسئله در سلسله‌مراتب خود در حوزه‌های اجتماعی، سازمانی و فردی، از مؤلفه‌ها و اجزاء متنوع و پیچیده‌ای متناسب با حدود و ثغور در موقعیت مسئله برخوردار است. با توجه به ماهیت موضوع، ابزارهای مختلف تحلیلی همراه با رویکردهای کمی و کیفی زمینه‌ساز حل مسئله با شناخت از بستر و زمینه بروز مسئله با ملاحظه تمام ذی‌نفعان آن است.

قاعده‌مندی و روش‌مداری حل مسئله در مقیاس‌های اجتماعی و سازمانی در بستر علوم و روش‌های به انتظام کشیده‌ای همچون «علم مدیریت» و «پژوهش عملیاتی»، قابل بررسی و ردیابی برای حصول جواب‌ها و پاسخ‌های مطمئنی به منظور دستیابی به جواب‌های قابل کاربرد در محیط‌های کاری و عملیاتی است.

موضوع «مسئله‌یابی و حل مسئله» از حیث مفاهیم، روش‌ها و نظریه‌های مرتبط، پایه و اساس مفهومی و نظری بسیاری از موضوعات و مباحث مدیریتی است. تصمیم‌گیری یکی از وظایف اساسی مدیریت و مدیران در جامعه و سازمان‌هاست و بسیاری از موانع، معضلات و مشکلات جاری و چالش‌های آینده سازمان‌ها، نهادها و ساختارهای اجتماعی، بدون شک، در گرو تصمیمات نابخردانه و ناهوشمندانه است. اتخاذ تصمیمات درست و به‌هنگام، در گرو شناخت و تشخیص دقیق مسئله است که تصمیم برای حل و چاره‌جویی درباره آن گرفته می‌شود؛ از این رو، چگونگی ورود به مرحله شناخت و طی مراحل و فرایند حل مسئله نیازمند شناخت مبانی، مفاهیم و نظریه‌ها و در پی آن آشنایی؛ و کسب مهارت در فنون و روش‌های حل مسئله است.

در کتاب حاضر به عنوان منبع رسمی درس «مسئله‌یابی و حل مسئله» در دوره‌های کارشناسی رشته‌های مدیریت، در صدد افزایش دانش، بینش و تفکر فراگیران و

استفاده‌کنندگان در مواجههٔ درست و مناسب با مسائل و معضلات سازمان‌ها و جامعه و تقویت مهارت حل مسئله هستیم.

در رویکرد اصلی کتاب، ملاحظهٔ وجوه ارزشی (مبتنی بر تعالیم عالی اسلام)، علمی (نظریه‌ها و مفاهیم نظری)، کاربردی بودن (اشاره به رویکرد حل مسئله در محیط‌ها و وضعیت‌های واقعی) و به‌روز بودن (توجه به موارد و مثال‌هایی از مسائل مبتلابه اجتماعی و سازمانی) مهم تلقی شده و تدوین مطالب بر این وجوه قرار گرفته است. برای رعایت موارد فوق، سازمان‌دهی مطالب کتاب بر مبنای سه بخش و فصول مختلف آن‌ها قرار گرفته است.

بخش اول از سه فصل تشکیل شده است. در فصل اول، با مبنا قرار دادن عقل و تفکر مبتنی بر عقلانیت، ضمن اشاره به شأن و جایگاه عقل، انواع تفکر، اعم از تفکر ارزشی، خلاقانه، منطقی، نقادانه و ... بحث و بررسی شود. در فصل دوم با تأکید بر این مفهوم که «زندگی سراسر حل مسئله است، همهٔ موجودات زنده، مخترع و متخصص، خوب یا نه‌چندان خوب، موفق یا نه‌چندان موفق، حل‌کنندهٔ مسائل هستند»، مفهوم مشکل و مسئله بررسی می‌گردد، به انواع مسئله اشاره شده، موقعیت مسئله با توجه به جایگاه افراد مختلفی اعم از مالک مسئله، بازیگران مسئله، مشتریان مسئله و تحلیلگر یا حل‌کنندهٔ مسئله به تفکیک بررسی می‌شود. به ماهیت مشکل و راهکارهایی برای حل مشکلات اشاره می‌شود. طبقه‌بندی معماها به‌عنوان یکی دیگر از موقعیت‌های پیش روی انسان، از حیث میزان برخورداری از راه‌حل قابل قبول، مورد توجه قرار می‌گیرد. با تقسیم‌بندی انواع مسائل جامعه و کشور، به یک‌صد چالش و مسئلهٔ عمده در نه گروه اجتماعی، اقتصادی، بین‌المللی، سلامت، دین، سیاسی، علم و فناوری، فرهنگی و محیط‌زیست به تنوع مسائل اشاره خواهد شد. مسئلهٔ نظری نوع خاصی از مسائل است که محصول انتقاد از سنت‌های فکری پیشین و خاستگاه اصلی آن معرفت علمی است. فصل سوم این بخش به فرایند مسئله‌یابی و حل مسئله در سازمان‌ها اختصاص یافته است که در آن از دیدگاه صاحب‌نظرانی همچون سایمون و کینی، مراحل مربوط تشریح و در نهایت، به چرخهٔ تنظیم‌کنندهٔ حل مسئله پرداخته خواهد شد. در پایان این بخش، معیارهای سنجش کیفیت پروژه‌های حل مسئله سازمان‌ها ارائه خواهد شد.

در بخش دوم کتاب به «فرایند حل مسئله» پرداخته می‌شود. این بخش شامل پنج فصل دربارهٔ چرخهٔ تنظیمی مسئله است.

فصل چهارم در این بخش، به‌عنوان اولین مرحلهٔ چرخهٔ تنظیمی حل مسئله، به موضوع پذیرش و جهت‌یابی مسائل سازمان اختصاص دارد. در این باره، فرایند توافق و پذیرش مسئله در

قالب مثال‌هایی به تفصیل تشریح می‌شود، نحوه تعریف مسئله با رویکردهای علت و معلول پروژه، ارائه، و به ساماندهی و مدیریت هزینه پروژه حل مسئله اشاره می‌شود.

فصل پنجم این بخش، با ملاحظه نکاتی که در تفکر نظری و مباحث مربوط در فصل دوم ارائه شده است، در قالب مسائل کسب و کار<sup>۱</sup>، اکتشاف تجربی و صحت و درستی مسئله، آغاز می‌شود و با توجه به کشف دلایل، صحت علل مورد بررسی قرار می‌گیرد و تجزیه و تحلیل نظری ادامه بخش مطالب است. ادبیات به‌عنوان پشتوانه مفهومی موضوع ادراک را مورد بررسی قرار می‌دهد. نظریه‌های مهم پشتیبان مهارت حل مسئله بخش مهمی از این فصل است. در این خصوص، مقولات پیشرفت‌گرایی و شناخت‌گرایی مطرح، و به دنبال آن، تجزیه و تحلیل فرایند‌گرا به تفصیل بررسی می‌شود.

در فصل ششم به طراحی راه‌حل پرداخته، فرایند طراحی را با روش‌شناسی مربوط دنبال می‌کنیم. به توجیه راه‌حل به‌عنوان یک موضوع مهم در این بخش توجه می‌شود - در قالب تحلیل و تشخیص مشکل، به‌عنوان بخش مهم و ویژه‌ای از فرایند حل مسئله، فهرست جامع حل مسئله ارائه می‌گردد که در این فهرست، تعریف مسئله با ملاحظه ماهیت، اهدافی که مسئله دنبال می‌کند، شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب، نحوه تحلیل مسئله، حوزه اطلاعات برای جمع‌آوری داده‌ها، راهکارهای جایگزین و راهکارهای اتخاذ تصمیم و در نهایت، مستندسازی و مکتوب کردن راهکارهای تجربه‌شده ارائه می‌شود.

فصل هفتم به طراحی نقشه تغییر اختصاص دارد که در واقع، به حل مسئله به‌عنوان زمینه‌ساز تغییر اشاره دارد. مدل عمومی مقابله با تغییر به همراه سازوکارهای مقابله با تغییر ارائه می‌شود. مدیریت فرایند تغییر با رویکرد تغییرات سازمانی زمینه‌محور، پیش‌بینی ناپذیر و دارای فرایندی غیرخطی مورد بحث قرار می‌گیرد. فرایند تغییر به همراه ویژگی‌های ضروری برای موفقیت در مقابله با تغییر ارائه خواهد شد. موانع حل مسئله با اتخاذ تصمیمات مهمی از قبیل اجتناب آرام و تصمیم‌گیری نکردن، تغییر آرام در سازمان، اجتناب دفاعی در حل مسئله و ترس از حل نشدن مسئله، مطرح، و طراحی نقشه تغییر به همراه یک مثال با رویکرد بین‌المللی و در پی آن، طراحی راهبرد تغییر ارائه خواهد شد.

در فصل پایانی بخش دوم، به موضوع ارزشیابی، تأمل و پایان فرایند مسئله‌یابی حل مسئله پرداخته می‌شود که آخرین مبحث در چرخه تنظیمی حل مسئله محسوب می‌شود. ارزشیابی‌های پروژه‌محور برای مسائل در حال اجرا، نخستین بخش این موضوع مهم است.

طرح تغییر مقایسه‌ای پس از ارزشیابی انجام می‌پذیرد. موضوع مهم این فصل، یادگیری برای آینده است. با ذکر موردی درخصوص مفهوم بازنگری با رویکرد «یادگیری پس از انجام» به ۱۰ مرحله و مرتبط با آن به مفاهیم اصلی تجربه برای تعمیم نتایج دانشی سازمان پرداخته خواهد شد. به مقولاتی از قبیل تأمل علمی شامل موضوعاتی مانند نوآوری، پیچیدگی، توجیه و تحریف اشاره می‌شود و درنهایت، پرورش شخص حرفه‌ای مورد بحث قرار می‌گیرد.

بخش سوم کتاب از سه فصل تشکیل می‌شود. فصل نهم در این بخش به فنون و روش‌های حل مسئله اختصاص یافته است. در ابتدا، به مقوله تصمیم‌گیری در حل مسئله بر مبنای اعتقادات مذهبی، ذهنی، نظم و توکل پرداخته شده است. موضوعات تجربیات، تحلیل‌های ذهنی، مطلوبیت ذهنی و تحلیل‌های کمی مباحث بعدی در فرایند حل مسئله است. به عنوان یک بستر موضوعی، مباحث مرتبط با پژوهش عملیاتی نرم تمرکز یافته است. روش‌های «روش‌شناسی سیستم‌های نرم» و «روش انتخاب راهبردی»، از این جمله‌اند. در ادامه، روش‌هایی همچون «پنج چرا»، «توهم خلاق»، «کوه یخی»، «نمودار استخوان ماهی»، «اسکمپر» و «حل مسئله سازمانی به روش AD»، به تفصیل، بررسی می‌شود.

فصل دهم در بخش سوم کتاب به مبحث بسیار مهم و تأثیرگذار در فرایند مسئله‌یابی و حل مسئله، یعنی «اخلاقیات و حل مسئله» اختصاص یافته است. نکته مهم و اساسی در طرح این موضوع در کتاب این است که مسئله اخلاقی در هر سازمان زمینه و بستری دارد که شناخت آن نیازمند نوعی بینش و تفکر و حل مسائل اخلاق‌محور نیز مستلزم رویکردها و روش‌های متناسب است. مبحث اخلاق از مفاهیمی عمومی برخوردار است که ابتدا به آن‌ها اشاره می‌شود و سپس اخلاق حرفه‌ای، اخلاق کاربردی و نحوه حل مؤثر و اخلاقی مسئله مورد بحث قرار می‌گیرد.

فصل یازدهم، به عنوان فصل پایانی کتاب، به ذکر مواردی از مسائل کاربردی و وقایع اجتماعی و سازمانی اختصاص دارد که سیر مسائل اداری کشور، نقش دیوان محاسبات کشور به عنوان نهاد و مرجع رسمی بررسی و کنترل‌های مالی و بودجه‌ای سازمان‌ها و نهادهای عمومی، مسائل مربوط به مدیریت آب (به عنوان یک مسئله حیاتی جامعه و سازمان‌های ذی‌ربط)، مسئله آتش‌نشانی، امداد و نجات (با ذکر موارد مربوط به حادثه پلاسکو در تهران)، مدیریت بهره‌وری به عنوان یک مسئله عام سازمان‌ها و اختلال فرایند تولید در یک محیط صنعتی، از آن جمله است.

مضامین و مفاهیم به کار رفته در متن فصول، همواره ذهن و فکر خواننده را برای یافتن راهی برای برون‌رفت از معضلات و مشکلات پیرامون فرد و گروه و سازمان به خود مشغول

خواهد کرد. به مناسبت موضوع از منابع و مآخذ خارجی و داخلی استفاده شده است. برای رعایت وجوه کاربردی و بومی بودن مطالب به حد کفایت از منابع تألیفی و ترجمه شده داخلی استفاده شده است. در برگردان واژگان لاتین، از مفاهیم و اصطلاحات مطرح در کتب و منابع در دسترس بهره گرفته شده است. اهداف رفتاری و سؤالات مروری به همراه مقدمه هر فصل از جمله موارد مشترک هر یک از فصول یازده گانه است. فهرست واژگان و اعلام در پایان کتاب ارائه شده است.

گرچه کتاب برای دوره کارشناسی و درس «مسئله یابی و حل مسئله» تألیف شده، مباحث به گونه ای است که دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و نیز مدیران و کارشناسان سازمان ها امکان استفاده و بهره مندی از مباحث را دارند. منابع و مآخذ متعددی برای تدوین مطالب شناسایی و استفاده شده است. بدون شک، برای هر یک از مطالب ارائه شده، امکان شرح و بسط بیشتری وجود داشته و دارد، اما ملاحظه تعداد واحد درسی و حجم متناسب مطالب و نیز شرایط و نحوه یادگیری، حجم منطقی مطالب و محتوای آن ها را ایجاب کرده است.

در تدوین کتاب، از مساعدت و همکاری آقای مهندس مهدی دری و سرکار خانم مریم دری استفاده شده است.

از مدیران و کارکنان سازمان محترم مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی (سمت) و به ویژه مدیر گروه مدیریت سازمان که با فراهم کردن شرایط تدوین کتاب، امکان به ثمر رسیدن این تلاش را به وجود آوردند، سپاسگزاری می شود. مؤلفان، خود اذعان دارند با توجه به گستردگی مطالب امکان ارائه مطالبی مبسوط تر وجود داشت، اما لزوم رعایت اختصار، باعث خلاصه و محدود کردن بخشی از مطالب شد. از هر گونه پیشنهاد اصلاحی در خصوص ساختار و روش تدوین مطالب و تمام ملاحظات کمی و کیفی قابل استفاده در توسعه دانش و مهارت فراگیران و علاقه مندان استقبال می شود.

دکتر بهروز دری

استاد دانشگاه شهید بهشتی

و

دکتر محمدرضا مهرگان

استاد دانشگاه تهران