

۱۳۱۹۲۹.

بسم الله الرحمن الرحيم



مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

۴۹۱

چهارت‌های حل مساله

مترجم:

دکتر احمد عیسی خانی

مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

۱۳۹۳



انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

عنوان و نام پدیدآور: مهارت‌های حل مساله / مترجم احمد عیسی خانی
مشخصات نشر: تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری: ز. ۱۲۳ ص: جدول رنگی؛ ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م.
فروست: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی؛ ۴۹۱.
شابک: ۵۰۰۰۰ ریال: ۴-۲۴۸-۲۴۲-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی:

Problem Solving, 3th ed., C2009.

یادداشت: ادامه

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۲۲-۱۲۳.

موضوع: راه حل‌های شایسته

موضوع: حل مساله

موضوع: دیپلماسی - اعمال

شناسه افزوده: عیسی خانی احمد ۱۳۵۵ - مترجم

شناسه افزوده: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

رده بندی کنگره: ۱۳۹۳ / ۲۶۶ / ۶۰ / HD

رده بندی دیویی: ۱ / ۶۵۰

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۳۵۸۴۱۳۲

مهارت‌های حل مساله

ناشر: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۳

طراحی جلد و صفحه‌آرایی: سیدحامد رضوی

ناظر فنی چاپ: محمد عسگری

لیتوگرافی چاپ و صحافی: بواژه پرداز اندیشه (چاپ اندیشه)

شابک: ۴-۲۴۸-۲۴۲-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۵۰۰۰۰ ریال

نشانی: پاسداران - ابتدای اختیاریه جنوبی - کوچه آزاده - شماره ۵

کدپستی: ۱۹۴۵۹۴۱۱۴۸

تلفن: ۲۲۵۶۲۷۳۳ دورنگار: ۲۲۵۸۹۸۹۱

شبکه اطلاع رسانی: www.lssi.ir

پست الکترونیکی: lssi@lssi.ir

فهرست مطالب

شماره صفحه

عنوان

الف	دییاجه
ج	پیشگفتار مترجم
هـ	مقدمه
	بخش اول: ابزارهای حل مساله
۳	فصل اول: شناخت و حل مساله
۱۵	فصل دوم: استفاده از تفکر کمی در حل مساله
۲۷	فصل سوم: استفاده از تفکر خلاق در حل مساله
۳۷	فصل چهارم: موانع حل مساله
	بخش دوم: فرآیند حل مساله
۵۱	فصل پنجم: گام اول: شناسایی و تعریف مساله
۶۵	فصل ششم: گام دوم: تعیین اهداف و مقاصد
۷۵	فصل هفتم: گام سوم: ارائه راه حل
۸۹	فصل هشتم: گام چهارم: تدوین یک برنامه اقدام
۹۹	فصل نهم: گام پنجم: پیگیری
۱۰۹	فصل دهم: تصمیم‌گیری
۱۱۷	وب سایت ها
۱۲۰	واژه نامه
۱۲۲	کتاب شناسی

دیباچه:

شرایط عمومی حاکم بر بازار کسب و کار که بر افزایش کیفیت، نوآوری، تنوع، ارائه سریع محصولات و خدمات به بازار و جلب رضایت مشتریان تاکید دارد باعث بروز رقابتی شدید در بین سازمان‌ها شده است، به نحوی که غفلتی اندک ممکن است به بهای بیرون رفتن از گردونه رقابت تمام شود. این شرایط به رقابتی شدن بازار کار نیز منجر شده است. زیرا رقابت فزاینده شرکت‌ها را مجبور کرده است برای حفظ توان رقابت‌پذیری همواره در تلاش باشند تا بهره‌وری خود را به طور مستمر افزایش دهند. رشد و پیشرفت فن‌آوری نوین در حوزه تولید، خدمات و ارتباطات باعث تغییر ماهیت مشاغل و بعضاً حذف گونه‌های خاصی از مشاغل شده است. بنابراین کاهش نیروی انسانی شرکت‌ها از یک طرف و حذف تعداد زیادی از مشاغل رایج از طرف دیگر، فرصت‌های شغلی را به محل رقابت جویندگان شغل تبدیل کرده است. در این کارزار کسانی موفق به حفظ و یافتن شغل خواهند بود که توانمندی‌ها و مهارت‌های بیشتر و برتر نسبت به هم‌ردیفان خود داشته باشند. در این بازار کار رقابتی و پویا داشتن مهارت‌های غلبه بر محیط کار، پیش‌شرط داشتن حرفه‌ای موفق است، از یافتن شغل و ورود موفقیت‌آمیز به محیط کار گرفته تا برنامه‌ریزی پروژه‌ها و همکاری اثربخش با همکاران، کارکنان باید بدانند که چگونه در دنیای نوین، اثربخش، منظم و حرفه‌ای باشند.

مجموعه کتاب‌های مهارت‌های شغلی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های سازماندهی، مهارت‌های حل مساله، منطق، اعتبار، حرفه‌ای، پژوهش و مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کار تیمی، شغلیابی و اداب و آداب شغل را به شیوه‌ای ساده و کاملاً کاربردی تشریح می‌کنند. این مجموعه برای کلیه تقاضایان ورود به بازار کار، کلیه افراد شاغل در سازمان‌ها و فعالان حوزه آموزش مهارت‌های سازمانی مفید بوده و می‌توانند در ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی و قابلیت‌های استخدام‌پذیر موثر واقع شوند.

هر عنوان از این مجموعه، مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای داشتن عملکرد مناسب را به تفصیل تبیین می‌نمایند و با ارائه مطالعات موردی، تمرین، پرسش و پاسخ، معرفی منابع مکمل، و ارائه سایت‌های اینترنتی مرتبط فرصت کافی را برای آشنایی و تمرین مهارت‌های حرفه‌ای موردنیاز فراهم می‌کند.

امید است مجموعه کتاب‌های مهارت‌های شغلی برای سازمان‌ها و نهادهای که به ارتقاء مهارت زندگی و شغلی کارکنان می‌اندیشند، سودمند واقع شود. مؤسسه کار و تأمین اجتماعی پذیرای نظرات و پیشنهادات اصلاحی و کارشناسی در جهت تکمیل و ارتقای هرچه بیشتر این مجموعه می‌باشد.

دکتر محمدرضا سپهری

رئیس مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

پیش‌گفتار مترجم

امروزه سازمان‌ها به قدری در همه ابعاد گوناگون زندگی ما فراگیر شده‌اند که شناخت آنها نه تنها به عنوان یک موضوع علمی، بلکه به عنوان پدیده‌ای جدایی ناپذیر از زندگی اجتماعی، اجتناب ناپذیر است. سازمان‌ها به یک نهاد تبدیل شده و جامعه ما نیز یک جامعه سازمانی بوده و سازمان‌یافتگی نیز جز لاینفک زندگی ماست. بنا به قول پیتر دراکر - اندیشمند فقید مدیریت - «نسل امروز ما بنا به ضرورت‌های زندگی، سازمان‌ها را باید طوری بیاموزند که اجدادشان مجبور بودند کشاورزی را بیاموزند». لذا شناخت سازمان‌ها و کسب آمادگی جهت ورود به سازمان و داشتن مجموعه‌ای از مهارت‌ها که به افزایش بهره‌وری افراد کمک کند، یک ضرورت است.

در سال‌های اخیر به همت سازمان‌های فعال در حوزه منابع انسانی مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی تحت عناوین دوره‌های مدیریت و آمادگی شغلی و آموزش مهارت‌های توانمندساز سرمایه‌های انسانی اجرا شده است. هدف از برگزاری این دوره‌ها آموزش مهارت‌های سازمانی و افزایش قابلیت‌های استخدام‌پذیری (Employability) افراد بوده است.

با عنایت به نیاز احساس شده درباره ضرورت تدوین مجموعه‌ای از کتاب‌های آموزشی که پاسخگوی نیاز متقاضیان شغل و همچنین افراد شاغل در سازمان‌ها باشد، ۹ مجلد از آخرین ویرایش کتاب‌های انتشار یافته سال ۲۰۰۹ توسط شرکت انتشارات فرگوسن و Career Skills Library ترجمه شده است. این مجموعه کتاب‌های مهارت‌های شغلی و سازمانی در قالب ۹ پودمان مهارت‌های ارتباطات، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های سازماندهی، مهارت‌های حل مساله، اخلاق و اعتبار حرفه‌ای، شایستگی و مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کار تیمی، شغلیابی و مهارت‌های ورود به شغل به شیوه‌ای ساده و کاملاً کاربردی تشریح می‌کنند. این مجموعه برای کلیه متقاضیان ورود به بازار کار، کلیه افراد شاغل در سازمان‌ها (اعم از مدیران، کارشناسان و...) و فعالان حوزه آموزش مهارت‌های سازمانی مفید بوده و در راستای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی می‌توانند موثر واقع شوند.

کتاب حاضر به تبیین و تشریح مهارت‌های حل مساله می‌پردازد در این کتاب ضمن ارائه اصول و مبانی و مهارت‌های حل مساله و تشریح فرآیند حل مساله سعی شده است با ارائه آخرین یافته‌های حاصل از نظرسنجی‌های انجام شده توسط شرکت‌های معتبر، معرفی کتب مکمل بحث، مطالب تکمیلی و همچنین سایت‌های اینترنتی مرتبط، منابع اطلاعاتی غنی و ارزشمندی را در اختیار مخاطب قرار گیرد. رویکرد کاربردی و عملی کتاب را در ارائه مصادیق و مثال‌های عینی، پرسش و پاسخ و تمرین‌های متعدد شاهد هستیم.

بدون شک تمام تلاش مترجم این بوده که ضمن رعایت اصل امانتداری، متنی روان و شیوا تقدیم علاقمندان نماید، ولی این اثر خالی از نقص نیست و بی‌تردید نقطه نظرات، انتقادات و پیشنهادات صاحب‌نظران می‌تواند در رفع نواقص و کاستی‌ها کمک شایانی نماید.

بهترین راه فرار از یک مسأله، حل آن است

آلن ساپورتا

چیزی که به طور یقین در دنیای در حال تغییر وجود دارد این است که همواره مسائلی برای حل وجود خواهند داشت. شما هر روز در زندگی خود مسائلی را حل می‌کنید. بدون این که متوجه شوید، احتمالاً برخی از مهارت‌های حل مسأله را در خود پرورش داده‌اید. برای مثال، برنامه‌ریزی می‌کنید که با اتوبوس به مدرسه بروید اما به اتوبوس نمی‌رسید و در می‌یابید که دچار دردسر شده‌اید. یکی از مهارت‌های حل مسأله، توانایی شناسایی مسأله است.

بلافاصله انتخاب‌های دیگر را مد نظر قرار می‌دهید. می‌توانید فاصله پنج مایلی تا مدرسه را پیاده بروید. می‌توانید از دوچرخه یا از اسکیت استفاده کنید. ممکن است دوستانتان شما را به مدرسه ببرند، یا از والدین خود می‌خواهید که شما را به مدرسه ببرند و یا این که از رفتن به مدرسه منصرف می‌شوید. یکی دیگر از مهارت‌های حل مسأله، یافتن راه‌حل‌های ممکن است.

شاید تصمیم بگیرید که بهترین راه حل، استفاده از ماشین مادرتان است. اما دچار مشکل دیگری می‌شوید. برادران قبل از شما ماشین را از مادر گرفته است. با او توافق می‌کنید که در تمرین تنیس به او کمک کنید و در عوض شما اجازه می‌دهد از ماشین برای رفتن به مدرسه استفاده کنید. شما یکی دیگر از مهارت‌های حل مسأله یعنی مذاکره استفاده کرده‌اید.

به سرعت به سمت ماشین رفته (هنوز هم می‌توانید به موقع به مدرسه برسید) و سوار می‌شوید و سوئیچ را می‌چرخانید ولی ماشین روشن نمی‌شود. احتمالات را در نظر می‌گیرید و یک تئوری می‌سازید که مشکل شاید به این دلیل باشد که بطری ضعیف است. مادرتان به روشن گذاشتن چراغ داخل ماشین معروف است. یقیناً آن را کنترل می‌کنید و متوجه می‌شوید که چراغ هنوز روشن است. با موفقیت جستجو کرده و فرجه‌ای ساخته‌اید و تئوری‌تان مورد تایید قرار گرفته است - این یعنی همه مهارت‌های حل مسأله.

اکنون مسأله را با یکی دیگر از مهارت‌های حل مسأله - یعنی یک برنامه اقدام - رفع می‌کنید. با برقرار کردن یک اتصال ماشین روشن می‌شود. در عرض چند دقیقه در مسیر مدرسه هستید. با استفاده از مهارت‌های حل مسأله که حتی نمی‌دانستید که این مهارت‌ها را دارید.

۱۰ مسأله که می‌توانید قبل از ترک منزل با آن مواجه شوید.

۱- زنگ نزدن ساعت

۲- خواب ماندن

- ۳- اشغال حمام توسط خواهرتان
- ۴- عدم وجود شیر و غلات در خانه
- ۵- نداشتن غذا برای ناهار (به ویژه ناهار مدرسه)
- ۶- برادرتان می گوید که نمی تواند شما را به مدرسه ببرد.
- ۷- قطع برق به خاطر طوفان (فقدان روشنایی و نداشتن سشوار، اطو و ...)
- ۸- چروک بودن پیراهن مورد علاقه
- ۹- پاره شدن بند کفش
- ۱۰- فراموش کردن انجام تکالیف مدرسه

۵. رفیقت

در بسیاری از عرصه های ارزیابی عملکرد، توانایی های حل مساله نسبت به سایر ویژگی های مورد ارزیابی فضای بیشتری را به خود اختصاص داده است.

کارفرمایان در جستجوی تارکشی هستند که می توانند از عهده مسائل جزئی و مسائل عمده که بخشی از هر کسب و کار هستند برآیند. هنگامی که مشتری با یک مساله به شما رجوع می کند، چه کار می کنید؟ آیا همان کاری که شما تاکنون چار مشکل تولیدی می شود می توانید به آن کمک کنید؟ آیا به شرکتتان درخصوص حفظ مزیت رقابتی کمک می کنید؟ مهم نیست که حرفه شما به چه سمت و سوی حرکت می کند، اگر به عنوان یک حل کننده مساله موثر در محیط کار جلوه کنید، سریع تر به نتیجه های بالاتر نردبان موفقیت خواهید رسید.

آیا می دانید؟

۷۰ درصد از کارفرمایان مورد نظرسنجی شرکت کنفرانس بُرد در سال ۲۰۰۶ توان تحصیلان مدارس را در مهارت های تفکر انتقادی و حل مساله ناتوان ارزیابی کرده اند.

منبع: *Are They Really Ready to Work?*

این کتاب مهارت های ارزشمند حل مساله زیر را پوشش می دهد.

- کسب شهرت به عنوان حل کننده مساله با استفاده از مهارت های فعلی و همچنین یادگیری نحوه پرهیز از رفتارهای منفی حل مساله.
- استفاده از تفکر تحلیلی و تفکر انتقادی (فعالیت های سمت چپ مغز) برای تحلیل و حل مشکلات به روش علمی.

- حل خلاقانه مسائل با استفاده از طوفان فکری، طرح سؤال، نزدیک شدن به مساله از زوایای غیرمتعارف^۱، یادداشت‌برداری، مجسم سازی^۲ که همگی از فعالیت‌های سمت راست مغز هستند.
- پرهیز از موانع و دام‌های حل مساله نظیر استدلال‌های پیچیده منطقی^۳ که از جمله خطاهای تفکر عقلانی هستند.
- حل مساله با استفاده از فرایند حل مساله که شامل گام‌های زیر است:
 - ۱- شناسایی و تعریف مساله به عنوان مسائل دارای ماهیت انسانی، سازمانی، فنی یا سایر ابعاد دیگر.
 - ۲- تعریف اهداف و مقاصد.
 - ۳- ایجاد راه حل‌ها با استفاده از فنون طوفان فکری مثل ارتباط کلمات^۴، طبقه‌بندی و یادداشت‌برداری آزاد^۵.
 - ۴- تدوین یک برنامه اقدام.
 - ۵- اداره حل مساله با برنامه‌ریزی برای موارد اقتضایی، مشکل‌گشایی^۶، یادگیری از اشتباهات و حفظ انعطاف‌پذیری در حین حل مساله.
- بکارگیری مهارت‌های حل مساله در فرایند تصمیم‌گیری.

-
- 1- odd angles
 - 2-visualizing
 - 3- logical fallacies
 - 4- word association
 - 5- free writing
 - 6- Trouble shooting