

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ  
الرَّحِيمِ

وجاهدوا في الله حق جهاداً

## من اَشْتَغَلْ بِغَيْرِ الْمُهْمِمْ ضَيَّعَ الْأَهْمَّ

امام علی علیه السلام فرمود: هر کس که به کاری اهمیت پردازد (و نیروی خود را صرف کارهای غیر مهم کند) کار مهم تر و لازم تر را تباه می‌کند. (الحیة، ج ۱، ص ۳۰۸)

بسیج دانشجویی در همین اواخر، نهضت مسئله محوری و نقش آفرینی تخصصی را با دانشجو[ها] شروع کرده[اند]؛ این چیزی است که ما همیشه توصیه می‌کنیم به دانشجویان؛ کار بزرگی است، کار مهمی است، این جزء توصیه‌های همیشگی ما است؛ بسیج دانشجویی شروع کردند و دارند اقدام می‌کنند.

بیانات رهبر انقلاب در دیدار با بسیجیان - ۱۳۹۸/۰۹/۰۶



راهنمای نقش آفرینی تخصصی جهادگران  
با رویکرد مسئله محوری



	<p>شناسنامه</p> <p><b>نشان</b></p>	
<p> <a href="http://jahadgaran.org">jahadgaran.org</a></p>		
<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>به اهتمام:</b> معاونت عملیات جهادی سازمان بسیج دانشجویی مرکز مطالعات و هدایت حرکت های جهای بسیج سازندگی</li><li>■ <b>ناشر:</b> مرکز اسناد و انتشارات سازمان بسیج دانشجویی</li><li>■ <b>نوبت چاپ:</b> بهار ۱۳۹۹</li><li>■ <b>آدرس:</b> تهران - خیابان طالقانی - تقاطع مفتح - مجتمع فرهنگی سیزده آبان - مرکز اسناد و انتشارات سازمان بسیج دانشجویی</li><li>■ <b>تلفن:</b> ۰۹۱۹۳۳۷۲۱۸۴-۸۸۳۸۱۵۱۶</li><li>■ <b>پست الکترونیک:</b> bso.publication@gmail.com</li><li>■ <b>خرید اینترنتی:</b> <a href="http://www.emtedadedanesh.ir">www.emtedadedanesh.ir</a></li><li>■ <b>شابک:</b> ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۲۵-۱۶-۷</li><li>■ <b>قیمت:</b> ۲۰۰۰۰ تومان</li></ul>		

## فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۱	<b>فصل اول؛ ضرورت و چیستی مسئله هم‌محوری در فعالی تهای جهادی</b>
۱۳	حرکت های جهادی و ضرورت مسئله محوری
۱۵	مسئله، مشکل نیست!
۱۸	با مشکلات آشنا شوید
۲۰	ترسیم شبکه مشکلات
۲۰	از مشکل تا مسئله
۲۱	مسئله چیست؟
۲۲	شاخص های اولویت بندی مسائل و مشکلات
۲۳	فرایند اولویت بندی مسائل و مشکلات
۲۷	<b>فصل دوم؛ فرایند فعالیت و نقش آفرینی هسته های جهادی مسئله محور</b>
۳۰	تشکیل هسته جهادی
۳۰	ایجاد دغدغه با رویکرد مسئله محوری
۳۰	تشکیل هسته مسئله یاب
۳۱	آموزش هسته
۳۲	اقدامات هسته جهادی مسئله محور
۳۳	انتخاب جغرافیای هدف
۳۳	شاخص های اصلی انتخاب جغرافیای هدف
۳۴	جهت آشنایی اولیه با منطقه
۳۴	ملاحظات آشنایی اولیه با منطقه هدف
۳۵	احصاء و تحلیل مسائل
۳۵	نحوه دستیابی به مسئله

۳۶	ویژگی‌های مسئله
۳۶	ویژگی‌های مشکلات
۳۷	اولویت‌بندی مسائل
۳۷	چرا نباید به مشکلات پرداخت و باید در سطح مسائل ورود کرد؟
۳۸	طراحی راهکار
۳۸	تصمیم‌سازی
۳۸	مطالبه‌گری
۳۹	راهکارهای قانونی
۳۹	روش‌های جریان‌سازی
۳۹	گفتمان‌سازی
۴۰	رسانه
۴۱	میدان
۴۱	جامعه
۴۱	دانشگاه
۴۱	اقدامات عملیاتی
۴۳	<b>فصل سوم؛ آشنایی با روش‌های مسئله‌یابی و تحلیل مسائل</b>
۴۵	روش پرسش چرا
۵۲	روش علت و معلولی استخوان ماهی
۵۵	سایر روش‌های حل مسئله جهت استفاده متناسب با موقعیت گروهی خود
۵۵	اینفوگرافی روش هشت مرحله‌ای
۵۹	نمودار پارتو
۶۴	روش ماتریسی
۶۵	<b>فصل چهارم؛ ملاحظات و نکات کلیدی</b>
۶۷	با یک نگاه نظام‌مند با اردوی جهادی برخورد کنید
۶۸	سناریوی خودتان را بنویسید

۶۹	گروه‌های فعال در منطقه را شناسایی کنید
۶۹	از مشاور استفاده کنید
۶۹	نه شتاب، نه فرصت‌سوزی
۷۰	مدارا و کنارآمدن
۷۰	از منفی‌گرایی پرهیز کنید
۷۰	اگر راه‌حل انتخابی ما وضع را بدتر کرد، چه باید بکنیم؟
۷۰	یادگیری، بیشتر از حرف‌زدن، نیازمند گوش‌دادن است
۷۲	دربارهٔ هر یک از مشکلات، آزادانه صحبت کنید و نسبت به رفع آن متعهد باشید
۷۲	برای تماس با مشاوران باتجربه جهت درخواست کمک تردید نکنید
۷۲	قبل از آن‌که به سرعت نتیجه‌گیری کنید، فرایند تجزیه و تحلیل را به‌طور منظم طی کنید
۷۳	تک‌تک مشکلات را پیگیری کنید
۷۳	ضرب‌الاجل‌هایی را تعیین کنید و پس از ارزیابی عملکرد، از افراد موفق و کوشا قدردانی کنید
۷۳	مشکلات را تحلیل کنید تا از مشکلات مشابه پیشگیری نمایید
۷۴	رویاریویی با مشکل و رویکرد درست در قبال مسئله
۷۴	داشتن خودآگاهی نسبت به توانمندی‌های خود
۷۵	حفظ آرامش خود در هنگام بروز مشکلات
۷۵	در مسیری که مطمئن هستید درست است، حرکت کنید
۷۶	فهم محتوایی، اولویت رتبی دارد، نه زمانی
۷۶	هم‌زمان با تمرکز بر موضوعات و استمرار در مسائل، باید اقدامات عملیاتی داشته باشید
۷۷	در جمع‌آوری اطلاعات خلاقیت داشته باشید
۷۷	اطلاعات مربوط به مسئله را قابل‌فمایش استخراج کنید
۷۸	لزوم استفاده از منابع موثق و معتبر در ایده‌پردازی
۷۹	منابع





منطق اصلی بسیج این است: رفع تهدیدها و تبدیل تهدیدها به فرصت. تهدیدهای زیادی داریم، هر کدام از این تهدیدها بایستی با ابتکار بسیجی تبدیل بشود به یک فرصت؛ هرچه تهدیدها بیشتر، فرصت‌ها بیشتر؛ بنابراین تهدید برای ما دیگر تهدید نیست، [بلکه] تهدید به برکت بسیج، برای ما ایجاد فرصت می‌کند.

بیانات رهبرانقلاب در دیدار با بسیجیان - ۱۳۹۸/۰۹/۰۶

نهضت مسئله‌محوری در جهت طرح اعتلای حرکت‌های جهادی

باید با مسائل مبارزه کرد، مشکلات همیشه هست.

## پیشگفتار

حرکت‌های جهادی زمانی اثرگذار خواهند بود که بتوانند نقش خود را در جامعه به خوبی ایفا نمایند. این نقش‌آفرینی زمانی محقق می‌شود که بتواند خلأ و نیاز موجود را به درستی تشخیص دهد؛ موضوعی که هر جا به آن به درستی توجه شده است، منجر به ایجاد تحولی عظیم در کشور شده است که نمونه‌های آن را می‌توان در زمینه‌سازی خودکفایی اقلام اساسی توسط جهاد سازندگی و رفع نیازهای اولیه روستاها توسط گروه‌های جهادی مستقر در مناطق مشاهده کرد. حرکت‌های جهادی بعضاً به دلایلی چون عدم حضور مستمر یک گروه در منطقه، انجام کارهای پراکنده، نبود برنامه منسجم بلندمدت در یک منطقه، عدم شناسایی دقیق مسئله در منطقه، اقدام در جهت رفع مشکل به جای شناسایی و رفع مسئله «که این خود باعث


صرف هزینه بیشتر می‌شود» علی‌رغم صرف انرژی و زمان، نتوانسته‌اند به اهداف خود در رفع محرومیت و ایجاد تغییر بهینه در منطقه هدف دست یابند. در همین راستا، لازم است تا فعالیت‌های میدانی جهادی به صورت هوشمندانه‌ای هدفمند گردد و حول مسائل اساسی مناطق متمرکز گردد؛ به همین منظور، در اثر حاضر، سعی بر آن است تا پس از ایجاد تمایز بین مشکل و مسئله و تأثیر و تأثر هر کدام از آن‌ها، ضرورت توجه به مسائل در بخش‌های بعدی فرایند اجرای رویکرد مسئله محوری «که شامل ارتقای هسته جهادی با رویکرد مسئله محور، نحوه انتخاب جغرافیای هدف، طراحی راهکار، تصمیم‌سازی و در نهایت اقدامات عملی در حرکت‌های جهادی است» پرداخته شود. امید است گروه‌ها و هسته‌های جهادی با مطالعه این اثر، با دریافت دید اجمالی به کلیت فرایند شناسایی، تحلیل و عملیات میدانی جهت رفع مسئله مسلط گردند. لازم به ذکر است که در این اثر سعی بر آن شده است تا به صورت اجمالی به موارد پرداخته شود؛ بدیهی است اجرای فرایند، نیازمند پشتیبانی‌های محتوایی، اجرایی و رسانه‌ای می‌باشد که دبیرخانه هسته‌های جهادی مسئله محور این مجموعه در تعامل با گروه‌های فعال سعی در ارائه این خدمات خواهد داشت.

اثر پیش رو با همکاری آقای صادق مفرد (مسئول مرکز مطالعات و هدایت حرکت‌های جهادی)، آقای دکتر محمد مهدی فرد حسینی (دبیر سابق قرارگاه شهید احمدی روشن)، آقای رضا غلام‌زاده (دبیر جمعیت دانشجویی امام حسن علیه السلام)، آقای یاسر حسین بیک (معاون توانمندسازی مرکز مطالعات و هدایت حرکت‌های جهادی) و آقای محمد حسن دهقانی (مسئول دبیرخانه نهضت مسئله محوری طرح اعتلای معاونت عملیات جهادی بسیج دانشجویی) تهیه و تنظیم گردیده است.



فصل اول:

ضرورت و چیستی مسئله محوری  
در فعالیت های جهادی





حکایت:

«اثر معنویت در راهگشایی امورات به روایت تاریخ»

ملاصدرا می‌گوید: هنگام نوشتن این مسئله (اتحاد عاقل و معقول) در کهک بودم، پس به سوی شهر مقدس قم «به قصد زیارت و استمداد از دخت موسی بن جعفر علیه السلام» راه افتادم درحالی‌که روز جمعه‌ای بود و پس از آن به کمک و لطف خدا این مسئله بر من منکشف و ظاهر شد.

## حرکت‌های جهادی و ضرورت مسئله محوری

گروه‌های جهادی در قیاس با سایر مجموعه‌های فعال در موضوع توسعه و پیشرفت مناطق کم‌برخوردار، بسیار توانمند و کارا هستند و در طول سال‌های گذشته و خصوصاً بحران‌های سال‌های اخیر، عملکرد خوبی داشتند. علی‌رغم گستردگی فعالیت‌های جهادی و حجم بالای نیروهای حاضر در گروه‌های جهادی که با همت و پشتکار خالصانه در عرصه‌های مختلف جهادی فعالیت می‌نمایند، این فعالیت‌ها به دلایل مختلف از جمله مقطعی‌بودن و نداشتن برنامه بلندمدت مبتنی بر منطقه، نتوانسته است به حل ریشه‌ای مسائل بپردازد و مسئله‌ای که به صورت فراگیر، گریبان‌گیر مردم است را حل نماید.

با مرور فعالیت‌های جهادی و آسیب‌شناسی اقدامات گروه‌ها می‌توانیم آسیب‌های زیر را به‌عنوان مهم‌ترین آسیب‌های موجود که مانع از کارایی بهینه حرکت‌های جهادی شده است، برشماریم:

- عدم شناسایی دقیق و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات؛
- حضور مقطعی و غیرمستمر در مناطق؛
- عدم برنامه‌ریزی بلندمدت و نداشتن نگاه راهبردی به منطقه هدف؛
- نداشتن نگاه جامع و اکتفا کردن به چند عرصه فعالیت؛
- ضعف در مطالبه‌گری و گفتمان‌سازی؛
- واگذار نکردن امور به مردم.

اگر گروه‌های جهادی بخواهند در کشور نقش‌آفرین و اثرگذار باشند، باید به سه نکته مهم از جمله حضور مستمر، نگاه مسئله‌محور و فعالیت مدون و برنامه‌ریزی شده دقت نمایند. با حضور گروه‌های جهادی در مناطق محروم، آن‌چه در نگاه اول به چشم می‌آید، مشکلات مردم منطقه است. با توجه به این‌که ریشه مشکلات در نگاه اول قابل دستیابی نیست، اگر نگاه مسئله‌محور در گروه وجود نداشته باشد، گروه دائماً با مشکلاتی مواجه می‌شود که حل آن لزوماً مسئله منطقه را برطرف نمی‌کند. پس از دستیابی به ریشه مشکلات و مسائل منطقه، فرایند حل آن نیز نیازمند حضور مستمر و انجام اقدامات برنامه‌ریزی شده است؛ در این صورت است که می‌توان امیدوار بود اقدامات گروه جهادی علاوه بر رفع مشکلات و مسائل مخاطبان، مایه امیدواری، جذب و نگهداشت نیروهای جهادی گردد.

اجمالاً فعالیت مسئله‌محور به این معنی می‌باشد که گروه هسته جهادی روی مسئله اساسی در منطقه هدف متمرکز شود تا به یک خروجی مشخص برسد و آن را برطرف سازد. تجربه نشان داده است که ورود گروه، بدون شناخت مسئله منطقه، نتوانسته است تغییری در کیفیت زندگی ساکنان ایجاد نماید.

جهت تسلط بهتر به رویکرد مسئله‌محوری در گروه‌های جهادی، لازم است تا نگاهی دقیق‌تر به تعریف مشکل، مسئله و شبکه مسائل داشته باشیم تا با دقیق شدن این مفهوم، بتوان در خصوص فرایند شناخت تا حل مسئله مطالبی را بیان کرد.

## مسئله، مشکل نیست!

جهت دقیق نمودن مفاهیم بیان شده، لازم است توجه شود که با وجود به کار بردن واژه های مشکل و مسئله به صورت مترادف در گفتگوها، در این مطالب، مشکل و مسئله از یکدیگر تفکیک شده اند. مسئله، مشکل نیست؛ مسئله در سطح پدیده ها است. در ادامه، تعریفی از پدیده، مشکل و مسئله جهت روشن شدن دقیق اصطلاحات آورده شده است:

**پدیده:** گزاره هایی که ما در زندگی روزمره در اطراف خود می بینیم، اتفاقات قابل مشاهده، هویدا و پیدا را پدیده نام گذاری می کنیم؛ مانند رشد درختان، عبور و مرور وسایل نقلیه عمومی، بارش باران، جاری شد سیل، تصادف دو خودرو با یکدیگر، خشکسالی و...

**مشکل:** پدیده مشاهده شده دو حالت دارد:

**الف)** عادی و طبیعی است و امور مربوط به آن خیلی خوب و درست در حال پیشرفت می باشد.

**ب)** در امور پدیده، اختلال ایجاد می شود یا وجود دارد. ما به این اختلال، مشکل می گوئیم؛ به عبارت دیگر، آن چیزی که در نمای اول از یک پدیده به صورت نامتوازن و غیرعادی دیده می شود و عملکرد معیوبی دارد را مشکل می گوئیم؛ مثلاً گرانی کرایه در تاکسی رانی در یک مسیر، معیوب بودن سیستم آگزوز تاکسی های قدیمی و...

**مسئله:** علت وقوع مشکلات را مسئله می نامیم.

**آبرمسئله:** ممکن است ریشه تعدادی از مسائل، به یک مسئله دیگر برگردد که به آن آبر مسئله می گویند.

**تفاوت مسئله و آبرمسئله:** تعداد مسائلی که ریشه آن به آبرمسئله ارجاع داده می شود، خیلی کمتر از تعداد مشکلاتی است که ریشه آن به مسئله ارجاع داده می شود؛ به تعبیر دیگر، ممکن است ریشه و علت وقوع هزار مشکل، ده مسئله باشد و دلیل وقوع این ده مسئله، دو آبرمسئله باشد. بنابراین می توان با حل دو آبرمسئله، هزار مشکل را رفع کرد، اما پیدا کردن و

دستیابی به آب‌مسنله معمولاً سخت‌تر از دستیابی به مسنله است. جهت ملموس تر شدن آب‌مسنله، مثالی از این جنس را بیان می‌کنیم:

گاهی پس از بررسی مشکل و رسیدن به مسنله اصلی، متوجه مسنله‌های زیادی حول آن موضوع می‌شویم که به آن آب‌مسنله می‌گوییم؛ مثلاً برای مشکل حاشیه‌نشینی کلان‌شهرها، سؤال می‌پرسیم که ریشه این مشکل کجاست؟ پس از بررسی پاسخ، این مشکلات را در چند مسنله می‌یابیم؛ برای مثال، مسنله بیکاری در مناطق روستایی و شهرستان‌ها باعث مهاجرت افراد به کلان‌شهرها گردیده است، اما پس از مهاجرت مردم به کلان‌شهرها، به سبب بالابودن هزینه‌های زندگی در آن‌جا، مردم به سمت حاشیه‌نشینی سوق داده می‌شوند و مجبور به زندگی با وضعیتی نابسامان در حاشیه شهر می‌شوند. مسنله دیگر، کمبود امکانات رفاهی در مناطق روستایی و شهرستان‌ها است که آن نیز از دیگر مواردی است که مردم را به مهاجرت به کلان‌شهرها ترغیب می‌کند. مسنله سوم، ذهنیت‌های ساختگی راجع به کلان‌شهرها است که مثلاً زمینه پیشرفت هستند و برای پیشرفت‌کردن، باید به آن‌جا رفت. با دقت بیشتر، به آب‌مسائلی از جنس سیاست‌پژوهی برخورد می‌کنیم که آب‌مسنله‌های حاشیه‌نشینی هستند و در مثال بالا به آن‌ها اشاره شد. مدل نموداری این مثال، در بخش روش‌ها به شکل مفصل آورده شده است.





عموماً در نگاه اول، ما در مواجهه با سطوح اجتماعی، با تعدادی پدیده و مشکل مواجه هستیم؛ مثل تورم، حاشیه نشینی، بیکاری و... اگر در این مرحله بخواهیم با مشکلات مواجه شویم، تعداد مواجهات ما زیاد خواهد بود، چرا که معمولاً مشکلات به صورت شبکه ای به یکدیگر متصل می باشند. پس در سطح ابتدایی و برخورد اول، ما با پدیده هایی مواجه هستیم که می توانیم اسم اثرات منفی آن پدیده را مشکل بگذاریم. بنابراین در مواجهه اولیه با مشکلات، اگر به دنبال راه حل برویم، دچار چالش ها و مشکلات جدی خواهیم شد. چیزی که باعث می شود مشکلات به وجود بیاید، مسئله است. پس ریشه مشکلات، مسئله است. ممکن است هر مسئله، مسئله دیگری را نیز در برداشته باشد.

گروه جهادی دانشگاه پیام نور در روستای حسین آباد اردوی جهادی برگزار نموده است. مردم روستا، شیوع بیماری و با را به گروه جهادی اطلاع می دهند، در اولین اقدام، گروه سلامت در منطقه مستقر می شود و به درمان بیماران و آموزش روش های جلوگیری از گسترش بیماری اقدام می کند. پس از چند روز، مجدداً کشاورزان گلایه می کنند که محصولات آن ها به دلیل کیفیت پایین، فروش نمی رود؛ از این رو اقدام گروه پس از گروه سلامت، راه اندازی گروه اقتصادی است که محصولات آن ها به فروش برسد. پس از مدتی، مردم از گرانی هزینه درمان بیماری و با شکایت می کنند. ممکن است گروه اقدام به نامه نگاری و رایزنی با مراکز مربوطه جهت کاهش هزینه ها نماید یا به پیدا کردن خیر سلامت مشغول شود. پس از مدتی، مجدداً مردم از تلف شدن دام های خود خبر می دهند و این زنجیره ادامه دارد... تمامی موارد از جمله گسترش بیماری و با، کیفیت پایین محصولات، هزینه درمان بالا و تلف شدن دام ها، مشکلاتی هستند که در روستا مشاهده شده است و صرف زمان برای حل آن ها توسط گروه کافی نمی باشد، زیرا با مقداری بررسی می توان دریافت که ریشه این مشکلات و به عبارتی مسئله اصلی، آلودگی رودخانه بالادستی منطقه است.

## با مشکلات آشنا شوید

جهت شناسایی مشکلات در یک منطقه به صورت دقیق، نیاز است گزاره‌هایی به عنوان شاخص در نظر گرفته شود. این شاخص‌ها با توجه به نوع مواجهه با موضوعات، باید متناسب با وضعیت منطقه، بومی سازی شود. ممکن است در نگاه اول، مشکلات به یکدیگر تنیده شده باشند و ابتدا پیچیده به نظر برسند، اما چنانچه مدل‌های حل مسئله «که در ادامه بیان خواهد شد» جهت پیدا کردن ریشه مشکلات پیاده سازی شود، این پیچیدگی به سادگی و شفافیت تبدیل خواهد شد و یک شبکه مسائل شفاف در اختیار خواهد گذاشت. در این مسیر می‌توان از جزوات شناسایی (بسته پژوهش) استفاده کرد.

- مشکل، تصویر ظاهری از پدیده‌های نامطلوب است؛ مثلاً در پدیده‌ای نامطلوب مثل حاشیه نشینی، مشکلاتی مثل اعتیاد، افزایش آسیب پذیری اجتماعی، مشکلات فرهنگی و... از قبل یک پدیده ظاهری می‌گردد.
- معمولاً اطلاعات موجود درباره مشکل، اندک و سطحی است؛ از این رو باید با پرسش‌گری و تفکر و سایر روش‌ها، اطلاعات خود درباره یک مشکل را به دست آورد. یک مشکل، مثل یک کوه یخی است که دو متر از آن از آب بیرون است و از بیرون صرفاً قله این کوه یخ نمایان است و فرد احساس می‌کند کل کوه، همین دو متر قله است، اما وقتی دقیق ترمی شویم، می‌بینیم چند صد متر دیگر این مشکل در زیر آب قرار دارد و گروه شناسایی ما آن را ندیده است.
- ارائه راه کار برای مشکل، تأثیر موقت و تسکینی دارد؛
- مشکل، همه ابعاد پدیده را در بر نمی‌گیرد؛ مثلاً در مورد پدیده حاشیه نشینی که پیش تر ذکر شد، یکی از مشکلات این پدیده، اعتیاد است. مشخص است که اعتیاد تنها مشکل آن پدیده نمی‌باشد و پدیده حاشیه نشینی مشکلات دیگری نیز دارد.
- مشکل، نتیجه و آثار تصمیمات و اقدامات دیگری است. در حوزه سیاست پژوهی، کارهایی انجام شده است و اقدامات و تصمیماتی گرفته شده است که باعث

۱. جزوه شناسایی تولید شده در مرکز مطالعات و هدایت حرکت های جهادی از طریق سایت توانا به آدرس <http://edu.jahadgaran.org> قابل دسترسی است.

شده این مشکلات از آن تصمیمات حاصل شود. برای مثال در اردو جهادی، گروه جهادی به جای ریشه یابی چرایی کمبود آب در منطقه هدف و شناسایی مسئله اصلی و ارائه راه کار، به حل موقتی و مقطعی این مشکل بسنده می کند و پس از مدتی، مجدداً منطقه با کمبود آب مواجه می شود، چرا که مشکل کمبود آب توسط گروه جهادی، ریشه ای حل نشد و صرفاً راه کاری برای مشکل ظاهری بود و تأثیرش نیز موقتی و مشابه یک مسکن، چند ساعت اثر کرد! در میدان عمل، گروه مد نظر جهت رفع بی آبی منطقه اقدام به حفر چاه کرده و بعد از یکی دو سال، سطح آب چاه حفاری شده کاهش پیدا کرد و کفاف میزان مصرف روستا را نداشت و اقدام به حفر چاه عمیق کردند. پس از مدتی، با توجه به افزایش جمعیت، چاه عمیق نیز کیفیت خود را از دست داد و بی خروجی آن نیز کاهش یافت؛ از این رو ارائه راه کار خط انتقال لوله داده شد و این داستان ادامه دارد... وقتی دقت می شود، مشاهده می کنیم که منطقه دارای بارندگی خوبی است و می توان با طرح های مختلفی از جمله ایجاد آب انبار یا پوشاندن سقف خانه ها و هدایت آب آن ها در فصول بارندگی به یک منبع (مثلاً همان آب انبار حفاری شده) آب منطقه را به صورت خانه ای برطرف کرد. در کنار این مورد، هم زمان باید به سمت آبخیزداری و آبخوان داری هم حرکت کرد و در بالادست روستا سدهای کوچک آب گیری ایجاد شود. جهت فعال کردن مردم روستا نیز می توان طرح پخش بذر با استفاده از دام های منطقه را ارائه نمود و در کنار این امر به چوپانان و افراد بومی آموزش داد که چگونه در مسیر حرکت کوهستانی یا دشت، سازه های کوچک آبگیر جهت نگهداری آب ایجاد نمایند؛ مثلاً در شیارها و رودخانه ها، چند تکه چوب یا سنگ گذاشت، به نحوی که پلکان سدی ایجاد شود و... وقتی به اصل موضوع دقت شود، راه کارهایی ایجاد می شود که می توان با توجه به آن راه کارها، مشکلات دیگر منطقه مثل کمبود علوفه و ممنوعیت چرای دام در مراتع را نیز رفع نمود و کشاورزی منطقه نیز تقویت می گردد. در کنار آن مشکل بی آبی منطقه نیز به شکل اصولی رفع می شود.

۱. طرح پخش بذر توسط دام در مراتع: این طرح یک ایده خلاقانه است که با استفاده از آن می توان سطح مراتع را در هنگام چرای دام با پیشنهادی که داده شده است بذرپاشی نمود.

## ۱. ترسیم شبکه مشکلات

برای رسیدن به مسائل اصلی منطقه، لازم است سلسله مراتب وابستگی موضوعات به یکدیگر مشخص گردد. این اقدام پس از مراحل اولیه شناسایی منطقه هدف توسط گروه جهادی و با دسته‌بندی مشکلات آغاز می‌شود.

۱. مرحله اول: اولویت‌بندی و دسته‌بندی مشکلات؛ زمانی حاصل می‌شود که ما اطلاعات از منطقه در دست داشته باشیم. حال ممکن است آن اطلاعات دقیق باشد یا سطحی. باید دقت شود به هر اندازه که شناسایی ما دقیق‌تر باشد، خروجی بهتر و اولویت‌بندی جامع‌تری خواهیم داشت؛ از این رو باید در اولین مرحله شناسایی، فرصت‌ها و تهدیدهای منطقه را مشخص نماییم. (برای آن‌که نحوه شناسایی را نیز متوجه شویم، می‌توان به جزوه شناسایی بسته پژوهش جهادی مراجعه کرد).

۲. مرحله دوم: گلچین و غربال مشکلات و مشخص کردن مشکلات پُرتکرار منطقه؛ باید دقت داشت که در این مرحله ممکن است برخی مشکلات به همدیگر تنیده شده باشند؛ از این رو باید مراقب باشیم که در یک دور باطل قرار نگیریم و متوجه باشیم که مثلاً مشکل ۱ به مشکل ۳ و ۴ مرتبط است و در صورت امکان، نوع مرتبط بودن به لحاظ علت و معلولی را نیز برای خود مشخص نماییم.

## ۲. از مشکل تا مسئله

جهت دستیابی به پاسخ صحیح، لازم است سؤالات خوبی وجود داشته باشد؛ از این رو باید جهت رسیدن به مسئله، به سؤالات دقت شود. اصولاً سؤال اشتباه، فرد را به پاسخ اشتباه نیز خواهد رساند. جهت رسیدن به ریشه یک مشکل، باید برخی سؤالات از جمله سؤالات زیر را در شناسایی منطقه پاسخ داد:

- چرا این مشکل ایجاد شده است؟
- مستندات این مشکل چه چیزهایی است؟
- به چه چیزی صدمه زده است؟

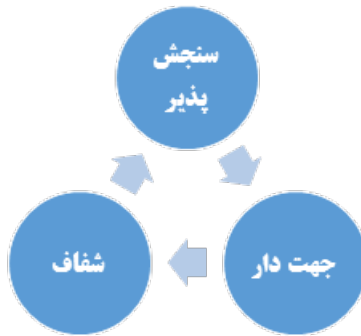
- اگر حل شود، چه مزایایی دارد و اگر حل نشود، چه معایبی خواهد داشت؟
- از چه تاریخی این مشکلات ایجاد شده است؟
- چند نفر به این مشکل اشاره می کنند؟
- چه چیزی باید تغییر کند؟
- تغییر چگونه ایجاد می شود؟
- آیا تا به حال برای رفع آن کاری شده است؟ چه کاری؟

### مسئله چیست؟

برای آن که مسئله به صورت دقیق شناسایی شود، نیاز است گزاره هایی به عنوان شاخص در نظر گرفته شود.

۱. مسئله، ریشه و علت وقوع پدیده ها و مشکلات است؛ به تعبیری دیگر، مادر مشکلات، مسئله است. باید با تفکر، بارش فکری، جمع اندیشی، رسم نمودارهای مختلف و... ریشه یا مسئله یک مشکل را پیدا کرد. راحت ترین راه و بهترین مسیر رسیدن به ریشه، روش علت و معلولی است.
۲. یافتن مسئله در نگاه اول سخت است و در نمای اولیه و ظاهری جلوه نمی کند. همان طور که مشاهده کردید، ذهن ما ابتدا به سراغ مشکل ها می رود؛ از این رو باید مراقبت کرد که با دیدگاه موشکافانه به سراغ مشکلات رفت.
۳. ممکن است چندین مشکل، حاصل و نتیجه یک مسئله باشد؛ از این رو نباید درگیر حل مشکلات شد و باید به سراغ مسئله ای رفت که با رفع آن بتوان چندین مشکل را برطرف نمود.
۴. همان گونه که مشکلات به یکدیگر تنیده اند، یک مسئله نیز ممکن است با مسائل دیگر در ارتباط باشد. به همین دلیل، این گزاره که یک مسئله، مستقل از دیگر مسائل است و حوزه مشکلات این مسئله با مشکلات ناشی از مسئله دیگر تداخل ندارد، لزوماً درست نمی باشد.

- جهت تفکیک مشکل از مسئله می‌توان از شاخص‌های زیر استفاده نمود:
۱. سنجش‌پذیری؛ مسئله، ابعاد روشن و قابل فهمی دارد و ملموس می‌باشد؛ از این رو قابلیت سنجش دارد و می‌توان در پایان مشخص کرد که چه تأثیری روی موضوعات پایین دست خود داشته است.
  ۲. صریح و شفاف؛ یک مسئله باید گزاره‌ای صریح باشد. صریح بودن به این معناست که این گزاره دقیقاً موضوع مد نظر ما را هدف قرار دهد و منظور از آن مشخص باشد.
  ۳. جهت‌دار؛ یک مسئله باید جهت‌دار باشد؛ یعنی باید بتواند مخاطب را در یک مسیر مشخص قرار دهد و به سمت هدف خود هدایت نماید.



### ۳. شاخص‌های اولویت‌بندی مسائل و مشکلات

در ضمن برگزاری اردوهای جهادی در مناطق، امکان دارد ذهن هسته پژوهش تحت تأثیر شرایط مختلف قرار بگیرد و اولویت‌های اصلی جای خود را به اولویت‌های فرعی بدهند؛ از این رو لازم است با استفاده از شاخص‌هایی از این موضوع جلوگیری شود و اولویت‌بندی مسائل و مشکلات به درستی انجام شود.

۱. حجم خسارت و زیان مادی و معنوی: باید دقت شود که مشکل و موضوع مد نظر چه مقدار در زندگی مردم نمایان شده است و مردم منطقه چقدر در زندگی روزمره با این مسئله درگیر و مرتبط هستند. همچنین باید مشخص شود که این گزاره مد نظر ما چه مقدار فراگیر بوده است. باید دقیقاً برآورد کنیم که این گزاره مد نظر ما چه

اثرات مثبت و منفی در منطقه خواهد داشت؟ آیا رفع آن به منطقه آسیبی نمی زند؟  
رفع آن چه کمکی به منطقه می کند؟ و...؛

۲. ظرفیت ها و فرصت های غیرفعال یا نیمه فعال مانده: باید دقت شود که مشکل و موضوع مد نظر تا چه میزان باعث غیرفعال و بلااستفاده ماندن ظرفیت ها و فرصت های منطقه شده است.

۳. تداوم و پُر تکرار بودن: میزان تکرار و تداوم وجود مشکل در منطقه نیز می تواند یکی از شاخص های اولویت بندی باشد، البته در به کارگیری این شاخص باید دقت بیشتری صورت گیرد.

ملاحظات:

- از طریق مصاحبه با خبرگان و بازدید میدانی، مشکلات اساسی را دقیق تر شناسایی نماییم.
- باید دقت شود پُر تکرار بودن یک مشکل، همیشه دال بر درست بودن و با اولویت بودن آن نیست.

#### ۴. فرایند اولویت بندی مسائل و مشکلات

تهیه فهرستی از مشکلات و طبقه بندی آنها

ممکن است در تهیه فهرست مشکلات، فهرست بلندی از آنها ایجاد شود. بدون ترس از تعداد بالای مشکلات، باید به این نکته توجه نمود که بسیاری از مشکلاتی که فهرست شده اند، با نوشتن، ذوب خواهند شد یا کوچک و ناچیز به نظر می رسند. از سویی این مشکلات معمولاً گریبان گیر افرادی دیگر بوده است و با آنها کنار آمده اند. همچنین برخی مشکلات آن قدر مهم نیستند که تعادل روان شناختی افراد را به هم بریزند؛ از این رو پس از مهیا کردن فهرست مشکلات، در گام بعدی مهم ترین مشکل یا چند مشکل معدود ولی بسیار مهم تهیه می شود و پس از اولویت بندی بین مشکلات، برای حل شدیدترین و مهم ترین آنها اقدام می گردد. هنگام پیشامد چنین مشکلاتی باید دید که کدام بخش موضوع، بیشتر اهمیت دارد.

## تعریف واضح مشکل

برای تعریف مشکل، لازم است چهار سؤال زیر مد نظر قرارگیرد:

۱. مشکل چیست؟
۲. مشکل از چه زمانی ایجاد شده است؟
۳. مشکل در چه موقعیت مکانی به وجود آمده است؟
۴. چه کسانی احتمالاً در ایجاد مشکل و یا گسترش آن دخالت دارند؟

پس از تعریف مشکل، با استفاده از سؤالات فوق، لازم است تا مشکل بزرگ‌تر به مشکلات کوچک‌تر و قابل حل تجزیه و تبدیل گردد.

## جستجوی راه‌حل‌های گوناگون

هیچ مسئله و مشکلی تنها یک راه‌حل ندارد. برای حل یک مشکل، راه‌حل‌هایی گوناگون وجود دارد. هرچه راه‌حل‌های بیشتری برای حل مشکل خود بیابیم، می‌توانیم از بین آن‌ها بهترین راه‌حل را برگزینیم و این جاست که نقش کلیدی تفکر خلاقانه مشخص می‌شود. برای کارآمدی بیشتر در این مرحله، بهتر است به اصول پنج‌گانه کمیت، تنوع، قضاوت نکردن، انعطاف‌پذیری و نوآوری توجه شود. موضوع مهم در این مرحله، کمیت راه‌حل‌هاست، نه کیفیت آن‌ها. هدف، تنها رسیدن به راه‌حل‌های گوناگون و فراوان است، نه این‌که کدام یک از راه‌ها، برگزیده و پذیرفته است! بنابراین در این مرحله، درباره‌ی مناسب بودن یا نبودن راه‌حل‌ها هیچ‌گونه قضاوتی نمی‌شود و ارزشیابی راه‌حل‌ها به مرحله‌ی بعدی مربوط است.

هرراه‌حلی که به ذهن اعضای گروه خطور می‌کند، بدون در نظر گرفتن درست یا نادرست و مثبت یا منفی بودن «حتی راه‌حلی که غیرمفید یا بی‌اهمیت به نظر می‌رسند» لازم است یادداشت شوند. بهترین روش برای یافتن راه‌حل‌های گوناگون حل یک مشکل، استفاده از تکنیک «بارش فکری» است. این تکنیک، ذهن را سیال می‌کند و درست ضد دیدگاه تونلی (محدود) است. هنگامی که ذهن خود را راحت و باز بگذاریم،



راه حل های مناسبی می یابیم که ممکن است در حالت معمول و ایجاد سانسور، هیچ گاه به آن ها نزدیک نشویم. توانمندترین افراد در مشکل گشایی کسانی هستند که خلاق و ریسک پذیرند و از زوایای گوناگون به مسئله نگاه می کنند. بنابراین، در ایجاد راه حل ها از دو شاخص خلاقیت و انعطاف پذیری بهره ببرید.

برای یافتن راه حل های متنوع و بسیار، باید از منابع اطلاعاتی فراوان (مطالعه و مشورت با افراد و مراکز تخصصی) استفاده شود؛ یعنی هر کس اطلاعات بیشتر و متنوع تری درباره مشکل خود به دست آورد، راه حل های بیشتری به ذهنش می رسد. یکی از منابع اطلاعات، افراد متخصص یا باتجربه در زمینه همان مشکل یا مسئله هستند؛ برای مثال، اگر مشکل منطقه هدف، بهداشتی یا درمانی است، بهتر است که اطلاعات دقیق را از کارکنان بهداشت و درمان «پزشکان یا پرستاران» به دست آورد.

### انتخاب راه حل و ارزیابی آن

همان طور که گفته شد، در مرحله خلق راه حل هیچ محدودیتی در نظر گرفته نمی شود، اما در هر حال، هر مسئله دارای راه حل بهینه است که باید برای اجرا شدن از میان راه حل های کشف شده انتخاب شود. در این مرحله، تفکر و اگر جای خود را به تفکر هم گرامی دهد و گزینه های گوناگون، بررسی، ارزیابی و انتخاب می شوند یا تلفیق می گردند. مهم، اندیشیدن به مزایا و معایب گزینه ها و کشف بهترین راه حل است. در این مرحله، برخلاف مرحله پیش، هدف، قضاوت و داوری است. باید با بررسی کیفیت و محتوای راه حل های ارائه شده در مرحله قبل، مؤثرترین راه را برگزید. باید واقع بینانه و دور از وسواس تصمیم گرفت. طبیعی است که با گزینش هر راه حل، هزینه از دست دادن مزایای راه حل های دیگر وجود دارد. برای انتخاب بهترین راه حل، باید مقرون به صرفه بودن، محدودیت زمانی، در دسترس بودن امکانات، نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت ها را مدنظر قرار داد. پس باید اهدافی را برگزینیم که برپایه منابع حمایتی، توانمندی هایمان، مبتنی بر واقعیت و زمان مناسب باشد. برخی راه حل ها ممکن است پیامدهای مثبتی داشته باشند، ولی چون با باورها و ارزش های ما متناسب نیستند، برگزیده نمی شوند.

#### ۴. بازبینی راه حل انتخاب شده

در مرحله نهایی حل مسئله، چگونگی اجرای عملی راه حل برگزیده باید مشخص شود. برای اجرای درست راه حل انتخابی، باید به طور دقیق مشخص کنیم که اجرای نقشه مستلزم چه چیزهایی است؛ چه کاری، کجا، کی، به دست چه کسی و چگونه باید انجام شود و چه موادی لازم دارد؟ به عبارت دیگر، از طریق پاسخ دادن به پنج «چه» (چه کاری؟ چه کسی؟ چه مکانی؟ چه زمانی؟ چگونه؟) مراحل اجرایی شدن راه حل خود را مشخص کنیم. رعایت نکردن این مسائل، اجرای برنامه را با مشکل روبه رو می‌سازد.

سپس به گردآوری اطلاعات می‌پردازیم که آیا در اجرای عملیاتی راه حل، فرد، گروه یا سازمان مربوطه تغییرات لازم را انجام داده و به وظیفه خود عمل کرده است یا نه؟ آیا این تکلیف‌ها به‌نگام انجام می‌شوند؟ آیا فعالیت‌های گوناگون در محیط مناسب خود روی می‌دهد؟ و پرسش‌هایی از این دست که باید پاسخ‌های آن‌ها را یادداشت کرد.

#### ارزیابی نتایج راه حل‌های اجرا شده

در پی اجرای راه حل انتخابی، نوبت به ارزشیابی آن می‌رسد که آیا راه حل مورد نظر مؤثر بوده یا نه؟ اگر موفقیت‌آمیز نبود، اولویت بعدی اجرا می‌شود. چنانچه نتوانستیم با اجرای راه حل‌های ارائه شده مشکل را حل کنیم، باید مراحل حل مسئله را مجدداً مرور کنیم.

- آیا مشکل را به درستی شناسایی و تعریف کرده‌ایم؟
- آیا همه راه‌حل‌های ممکن را در نظر گرفته‌ایم؟
- آیا راه حل برگزیده را درست اجرا کرده‌ایم؟


همچنین افراد پس از ارزیابی نتایج، آماده خواهند بود به این پرسش‌ها پاسخ دهند:

- آیا پیامدهای حاصل، رضایت بخش است؟
- آیا راه حل‌های بهتری در چهارچوب تحلیل محاسن و معایب وجود دارد؟
- آیا راه حل کنونی تا مدت معینی اثربخش خواهد بود؟



## فصل دوم:

فرایند فعالیت و نقش آفرینی  
هسته‌های جهادی مسئله‌محور





ابن خلکان می‌گوید: هرگاه برای ابن سینا مسئله دشواری مطرح می‌شد، وضو می‌ساخت و به مسجد جامع شهر می‌رفت، آن‌گاه نماز می‌گزارد و دعا و درخواست از خدا می‌کرد تا مسئله او آسان گردد و مشکل و پیچیدگی آن باز شود.

در فصل قبل، سعی بر آن بود که ذهن مخاطب مقداری با مفاهیم به صورت عمومی آشنا شود. در این فصل به فرایند و چگونگی حل مسئله از مفهوم تا اجرا پرداخته خواهد شد. باید دقت شود که حل مسئله، مهارتی قابل یادگیری است.

نمای کلی فرایند به شرح ذیل است:



## الف) تشکیل هسته جهادی

تشکیل یک هسته از نیروهای دغدغه مند که مسئله محوری را فهم کرده اند یا علاقمند هستند به آن سمت حرکت کنند، می تواند نقطه اصلی موفقیت گروه در دستیابی و حل مسائل منطقه هدف محسوب شود.

### ۱. ایجاد دغدغه با رویکرد مسئله محوری

جهت راه اندازی یک هسته مسئله محور، در ابتدا باید دغدغه اثرگذاری عمیق و بلندمدت را در بین اعضای گروه گسترش داد، دیدگاه اعضا را از انجام کارهای همیشگی و صرف برگزاری اردوی جهادی خارج نمود و دید جدیدی به آن ها داد. جهت ایجاد این دغدغه بین اعضای گروه، می توانیم از ابزارهای مختلف از جمله موارد زیر استفاده کنیم:

- برگزاری دوره آموزشی مسئله محور ناظر به دستیابی به مسائل و مشکلات ریشه ای منطقه هدف؛
- برپایی سخنرانی های مرتبط؛
- معرفی الگوهای موفق و ناموفق مسئله محور؛
- بازدیدهای علمی هدفمند و متناسب با اهداف گروه؛
- معرفی و توزیع تولیدات مکتوب و مستند مربوطه؛
- شناخت ظرفیت ها و آسیب شناسی اقدامات گروه های قبلی مستقر در منطقه؛
- برگزاری مسابقات مسئله محوری در قالب استارتاپ و ...

### ۲. تشکیل هسته مسئله یاب

- یک هسته مسئله یاب، باید ویژگی هایی داشته باشد که برخی از آن ها را در ادامه بیان می کنیم:
- سرگروه یا مسئول گروه باید نسبت به مأموریت های خود توجیه باشد. توصیه می شود چنان چه امکان آموزش مسئله محوری در کل گروه وجود ندارد، حداقل رهبر گروه به صورت کامل توجیه شود و حتماً مدل پرسش گری «چرا» را به سرگروه به صورت عملیاتی آموزش دهیم.
  - اعضای گروه باید در ارتباط با مردم و مسئولان توانمند باشند و بتوانند به خوبی گروه ها را مدیریت کنند.

- بهتر است یک نفر آگاه به منطقه و آشنا به فرهنگ آن جا در گروه حضور داشته باشد تا بتواند در ارتباط با مردم به صورت بومی عمل کرده و نکات مد نظر را کاملاً غیرمستقیم و با حرف زدن با آن‌ها استخراج نماید.
- تجربه نگاری روند اردو امری مهم است، اما این تجربه نگاری به معنای مستندسازی به لحاظ عکاسی و فیلم برداری و تولید مستندات اردویی جهت پخش در فضای مجازی و رسانه نیست، بلکه هدف از تجربه نگاری، ثبت مدل تعامل با مردم و نوع دستیابی به مشکلات و مسائل است که این امر چند اثر مطلوب دارد؛ از جمله این که در دوره‌های بعدی با توجه به این تجربه، اعضای گروه متوجه می‌شوند که چگونه باید ارتباط‌ها را در اردوهای بعدی جهت استخراج اطلاعات تنظیم کنند و از سویی دیگر خود گروه پس از بررسی این تجربیات ثبت شده متوجه اشتباهات و نکات قوت شده و می‌تواند روند ادامه مسیر را اصلاح و تقویت نماید.

### ۳. آموزش هسته

- آموزش هسته‌ها امری مهم است که باید به آن دقت شود، چرا که اگر هسته اشتباه رصد کند یا به نتیجه غیرواقعی برسد، کل گروه به اشتباه خواهد افتاد و مسیر فعالیت گروه تغییر خواهد کرد. در آموزش هسته گروه، باید به موارد زیر دقت کرد:
- مردم شناسی روستایی و راهکارهای ارتباط مؤثر: باید به این نکته توجه داشت که سبک زندگی روستایی و شهری دو مقوله کاملاً مجزا بوده و هر یک الزامات خاص خود را می‌طلبد؛ از این رو باید روش‌هایی را در ارتباط‌گیری لحاظ کرد که خروجی مطلوب مد نظر گروه را داشته باشد.<sup>۱</sup>
  - بررسی تجربیات سایر گروه‌ها: یکی از موضوعاتی که در روند برگزاری یک اردو مؤثر خواهد بود، تجربیات گروه‌های قبلی مستقر در منطقه هدف می‌باشد. در ابتدا توصیه می‌شود فهرستی از گروه‌ها و نوع خدمات ارائه داده شده در منطقه تهیه گردد و سپس با توجه به نوع نیازمندی گروه، از ظرفیت و تجربیات گروه‌های فعال در آن منطقه استفاده شود. حال ممکن است آن گروه در حال حاضر نیز در منطقه فعال

۱. برای کسب اطلاعات بیشتر، به جزوات بسته پژوهش جهادی مراجعه کنید.

باشد یا اقدامات خود را به پایان رسانده باشد. جهت اطلاع از گروه‌های فعال در منطقه، می‌توانید به بسیج سازندگی، بسیج دانشجویی، دهیار، شورا و مردم منطقه هدف مراجعه کنید. در این مورد باید به یک نکته کلیدی اشاره کرد؛ دقت داشته باشید که اطلاعات گروه فعال در منطقه شما را از اهداف خود دور نکرده و برداشت آن گروه به هسته جهادی مسئله محور القا نگردد و دچار اشتباه محاسباتی نشوید. تجربیات سایر گروه‌ها صرفاً به عنوان یک اطلاعات میدانی در کنار سایر موارد پژوهشی قرار می‌گیرد.

- اطلاع از وظایف و اقدامات نهادها: یک اردوی خوب و موفق، شاخص‌های مختلفی دارد. یکی از این شاخص‌ها، استفاده حداکثری از تمامی ظرفیت‌های موجود سازمانی در راستای اهداف گروه و نیازمندی‌های منطقه هدف می‌باشد. بهتر است قبل از اردو، ظرفیت‌ها و وظایف سازمان‌های مربوطه در منطقه هدف احصا شود و به صورت میدانی با ادارات ارتباط برقرار شود.

- آموزش شناسایی، تحلیل و مسئله‌یابی: گروه باید آموزش نحوه شناسایی را به صورت کامل دیده باشد یا حداقل جزوات مربوطه را مطالعه کرده باشد. همچنین باید به نحوه تحلیل اطلاعات ناشی از شناسایی و نحوه پیدا کردن مسائل تسلط پیدا کرده باشد. لازم به ذکر است که این امر در میدان عمل نیز به مراتب بهتر نمود خواهد کرد و با توجه به سطح افراد، توصیه می‌شود که بیشتر محتوای آموزشی را در میدان عمل بررسی و اجرا نمایند.

- آموزش روش‌های طراحی راهکار: پس از احصاء مشکلات و مسائل، قاعدتاً باید راهکارهایی نیز برای آن‌ها ارائه کرد که در این امر می‌توان از طرق مختلف به راهکارها دست پیدا کرد. گروه شناسایی می‌تواند با یک برنامه‌ریزی مناسب، گروه را در جهت ارائه راهکارهای خوب کمک کند.

#### ۴. اقدامات هسته جهادی مسئله محور

پس از تشکیل هسته مسئله محور در گروه جهادی، لازم است هسته، اقدامات زیر را صورت دهد:



- ظرفیت گروه جهادی خود را دقیقاً شناسایی کرده و نقاط قوت و ضعف گروه را بداند و آن‌ها را در چند عنوان مشخص، مشخص و جهت‌دار مکتوب نماید. (آگاهی از توانمندی و ظرفیت‌های گروه)؛
- ویژگی‌های جغرافیای هدف مد نظر را متناسب با ظرفیت‌های گروه ترسیم نماید؛
- پس از انتخاب جغرافیای هدف مبتنی بر ویژگی‌های مکتوب‌شده در قسمت بالا، منطقه را مورد مطالعه و بررسی قرار دهد.

## انتخاب جغرافیای هدف

گروه‌های جهادی جهت انتخاب منطقه هدف و جمع‌آوری اطلاعات و شناسایی تکمیلی مشکلات و مسائل آن، می‌توانند از طریق حوزه‌های مختلفی اطلاعات مربوط به شناخت منطقه را کسب کرده و با تحلیل مناسبی از آن‌ها استفاده نمایند و منطقه بهینه را متناسب با توانمندی‌های خود انتخاب نمایند.

### ۵. شاخص‌های اصلی انتخاب جغرافیای هدف

- تناسب ظرفیت گروه و منطقه هدف: در ابتدا باید به این نکته توجه داشت که باید ظرفیت و توانمندی‌های گروه جهادی را درست فهم کرد و متناسب با آن منطقه هدف را انتخاب کرد؛ به‌عنوان مثال، چنان‌چه مزیت یک گروه در حوزه سلامت است، بهتر است منطقه‌ای را به‌عنوان هدف خود قرار دهد که مشکل اصلی آن‌ها سلامت باشد.
- امکان حضور و فعالیت مستمر در منطقه: لازم است ترجیحاً فاصله گروه از منطقه هدف به‌گونه‌ای باشد که گروه، امکان حضور و فعالیت مستمر در طول سال داشته باشد.
- امکان دستیابی به اطلاعات: باید منطقه‌ای به‌عنوان منطقه هدف گروه جهادی انتخاب شود که گروه بتواند به اطلاعات آن منطقه دسترسی داشته باشد. اصولاً منطقه‌ای که اطلاعات جامعی از آن در دست نیست یا بنا بر حساسیت‌های قومی یا امنیتی دسترسی مناسبی وجود ندارد، نهایتاً برای ارائه خدمات مناسب است، نه رفع مسائل اساسی.

- وجود سرمایه اجتماعی؛ بهترین منطقه جهت عملیات، منطقه‌ای است که مردم و مسئولان آن منطقه، خود اولاً راغب به حضور گروه جهادی باشند و ثانیاً گروه جهادی بتواند مردم را در امور مختلف فعال کرده و پس از مدتی با توانمندی مردم منطقه نیاز به حضور در آن منطقه نداشته باشد. سرمایه اجتماعی یکی از مهم‌ترین عوامل انتخاب یک منطقه است که اگر بتوان از آن به خوبی بهره برد، پیشرفت زیادی در منطقه ایجاد خواهد شد.

#### ۶. جهت‌آشنایی اولیه با منطقه

- شناخت ابعاد مختلف منطقه اعم از عمرانی، فرهنگی، سلامت، سیاسی، اقتصادی و... مطابق بسته پژوهش جهادی تولید شده در معاونت نهادسازندگی؛
- صحبت با مردم، نظرسنجی، مشاهده و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز؛
- واکاوی ابعاد مشکل و طوفان فکری توسط پژوهشگران و اهالی منطقه؛
- مصاحبه با خبرگان، کارشناسان مرتبط، اساتید مجرب، مسئولان منطقه، فعالان میدانی، سایر گروه‌های جهادی و... .
- مطالعه کتابخانه‌ای «اعم از اسناد و مصوبات استانی و ملی، پژوهش‌های قبلی، آمار و داده‌های استان» سایت‌ها و خبرگزاری‌ها.

نکاتی که بهتر است درباره منطقه مورد مطالعه به آن توجه کنید:

- ارتباط با معتمدان، کارشناسان دولتی و خبرگان؛
- تحلیل اخبار، مصاحبه‌ها و آمارهای مرتبط؛
- بازدید میدانی و مصاحبه با فعالان بومی و مسئولان؛
- اخذ نظرات اقشار مختلف روستا؛
- جمع‌بندی نهایی اطلاعات اولیه.

#### ۷. ملاحظات آشنایی اولیه با منطقه هدف

- عدم ارتباط محدود با یک قشر خاص: ارتباط‌گیری با یک قشر خاص، علاوه بر کانالیزه کردن گروه، باعث می‌شود سایر اقشار منطقه نیز دید مناسبی نسبت به گروه نداشته و گروه را از خود نینند.

- عدم استفاده از سؤالات مستقیم: در ارتباط با بومیان باید دقت شود سؤالات به گونه‌ای انتخاب شود که به صورت غیرمستقیم، مطالب از آن‌ها گرفته شود و اطلاعات مد نظر در گفتگوهای عامیانه استخراج گردد.
- برخورد دوستانه و صمیمی با اهالی: این نکته باعث می‌گردد که بومیان به راحتی بتوانند با گروه تعامل کنند. همچنین در ارتباط، یک قشر خاص وجود دارد که می‌تواند اطلاعات دقیقی به شما منتقل کند و آن، گروه سنی کودک و نوجوان می‌باشد. اگر گروه، توانایی ارتباط با کودکان منطقه را داشته باشد، به خوبی می‌تواند از آن‌ها اطلاعات مفید کسب کند.
- عدم انجام اشتباهاتی که خطای اطلاعاتی را به همراه خواهد آورد؛ مانند معرفی گروه به عنوان ناجی و نماینده حاکمیت، استفاده از فرم در هنگام مصاحبه و بازدید، قول دادن نابجا به مردم منطقه هدف و ...

## ب. احصاء و تحلیل مسائل

یکی از نکاتی که باعث می‌شود اقدامات در صحنه عملیات به خوبی شناخته شود، احصاء مسائل است. این اقدام باعث می‌شود عرصه خدمت و عملیات به خوبی انتخاب شود، اما باید به این نکته بسیار مهم دقت شود که وقتی حرف از احصاء مسائل منطقه‌ای زده می‌شود، هدف آن است که هم‌زمان با عملیات، به احصاء مسائل اقدام شود. نباید کار را متوقف کرد و به سراغ کارهای عمیق رفت، بلکه باید هم‌زمان با کار، اقدامات فکری را هم انجام داد. برخی از موضوعات مرتبط با تحلیل مسائل در ادامه آورده شده است:

### ۱. نحوه دستیابی به مسئله

- برگزاری نشست هم‌اندیشی با حضور اقشار مختلف مردم؛
- تمرکز تخصصی بر مسائل منطقه؛
- مطالعات کوچک، مستمر و تقاطع‌گیری از اطلاعات؛
- بررسی تاریخچه و موارد مشابه مسئله در منطقه؛

- بررسی ذی نفعان اصلی و فرعی مسئله؛
- بررسی روند علت و معلولی مسئله (نمودار علت و معلولی)؛
- مشورت با گروه‌های قبلی و شنیدن نظرات مخالف؛
- قرار دادن «چرا؟» در پشت هر موردی (چرا این اتفاق افتاده است؟)؛
- بررسی اسناد بالادستی و ترسیم چشم انداز.

## ۲. ویژگی‌های مسئله

- ریشه و علت وقوع پدیده‌ها و مشکلات؛
- دشواری یافتن مسئله در نگاه اول؛
- وجود ابعاد روشن پس از یافتن آن؛
- ارتباط یک مسئله با مسائل دیگر.



## ج) ویژگی‌های مشکلات

- تصویری ظاهری از پدیده‌های نامطلوب؛
- نتیجه و اثر سایر تصمیمات و اقدامات؛
- وجود اطلاعات اندک و سطحی؛
- ایجاد اثر موقت و تسکینی پس از رفع آن؛
- عدم شمولیت همهٔ ابعاد پدیده.

## د) اولویت بندی مسائل

- تداوم و پرتکرار بودن یک مسئله؛
- میزان اثررفع مسئله در شرایط مادی و معنوی منطقه؛
- میزان درگیری و ارتباط یک مسئله با زندگی مردم؛
- ظرفیت‌ها و فرصت‌های غیرفعال یا نیمه فعال مربوط به یک مسئله؛
- ظرفیت گروه جهادی و اهالی روستا.

## چرا نباید به مشکلات پرداخت و باید در سطح مسائل ورود کرد؟

بارها دیده می‌شود که گروه‌ها به جای پرداختن به ریشه مشکلات جهت رفع اساسی آن معضل، به صورت سطحی ورود کرده و صرفاً یک کار موقتی انجام می‌شود تا اقدامی صورت گرفته باشد؛ فارغ از این که ریشه اصلی این مشکل چیست. گاه افراد، ناخودآگاه به سمت حل ریشه نمی‌روند، چرا که ذهن آن‌ها کانالیزه و محدود گردیده است و یک چهارچوب خاص دارد که این گزاره‌ها حاکی از آن است که خروجی مطلوب و مد نظر، پس از انجام اردو ایجاد نمی‌گردد؛ به همین دلیل، جهت جلوگیری از این موارد، در ادامه، دلایلی به صورت مقایسه‌ای جهت پرداختن به مسئله به جای مشکل، آورده شده است.



## طراحی راهکار

پس از شناخت مسائل و مشکلات منطقه هدف، نوبت به طراحی و ارائه راهکار برای حل مسائل شناسایی شده می‌رسد. باید توجه شود که پس از شناخت دقیق مسئله منطقه هدف، طراحی و ارائه راهکار برای آن، مهم‌ترین و اساسی‌ترین بخش فرایند حل یک مسئله است. ارائه و طراحی راهکار، الزاماتی دارد که برخی از آن‌ها در ادامه آورده شده است:

- ایده‌پردازی و بارش فکری گروهی و ارائه راهکار؛
- اخذ نظرات کارشناس‌های مربوطه؛
- بهره‌مندی از نظرات نخبگان و فعالان منطقه و درگیرکردن مردم منطقه در ارائه راهکار.

در ارائه راهکار، صرفاً به ظرفیت گروه خود بسنده نکنید. راهکار می‌تواند با ابزارهای تصمیم‌سازی که در ادامه ارائه می‌شود، جزء برنامه‌های دستگاه‌ها و نهادهای مربوطه قرار گیرد. همچنین می‌توان از ظرفیت سایر گروه‌های جهادی و فعالان منطقه در اجرای راهکارها استفاده کرد.

## پ. تصمیم‌سازی

مرحله تصمیم‌سازی را در دو بُعد مطالبه‌گری و گفتمان‌سازی می‌توان محقق کرد؛ یکی از قسمت‌های بسیار مهم در حل مسائل مناطق کم‌برخوردار، استفاده از ظرفیت‌های مختلف از جمله سازمان‌ها، نهادها، راهکارهای قانونی و... می‌باشد. این بخش، نقش پُراهمیتی در بسیاری از امور «به‌ویژه امور سیاستی و قانونی» ایفا می‌کند که به برخی از آن‌ها در ادامه اشاره می‌شود.

### ۵. مطالبه‌گری

باید توجه داشت که از ویژگی‌های بارز یک جامعه پویا، داشتن روحیه مطالبه‌گری خصوصاً در قشر جوان و تأثیرگذار آن است. مطالبه‌گری نباید با ورای قانون بودن اشتباه گرفته شود، بلکه مطالبه‌گری به معنای پیگیری قانونی و درست اموری است که مسئولان و

کارگزاران آن را فراموش کرده یا نسبت به تحقق آن بی‌اعتنا بوده‌اند. مطالبه‌گری در دو قالب خاص و عمومی صورت می‌گیرد؛ مطالبه رسمی که از مراجع قانونی و شخصیت‌های حقوقی است و به نوعی هشدار به آن‌ها است و مطالبه در قالب جریان‌سازی و تزریق آن مطالبه به جامعه و ایجاد دغدغه عمومی که به آن مطالبه عمومی می‌گوییم.

### راهکارهای قانونی

- شکایت به سازمان بازرسی، دیوان محاسبات، دیوان عدالت اداری یا کمیسیون اصل ۹۰؛
  - ارائه گزارش و نامه به نماینده ولی فقیه، فرمانده سپاه و دادستان استان؛
  - دعوت از استاندار و مسئولان مربوطه برای پاسخگویی به سؤالات؛
  - مکاتبه، پیگیری و برگزاری جلسه مستمر با نمایندگان مجلس.
- لازم به ذکر است انجام اقدامات قانونی ابتدا باید غیرعلنی بوده و در صورت عدم همراهی مسئول مربوطه، علنی و رسانه‌ای شود.

### روش‌های جریان‌سازی

- ارائه نشان لیاقت و بی‌لیاقتی؛
- برگزاری نشست خبری و میزگرد نقد با حضور مسئول مربوطه؛
- تجمع مجازی در صفحات مسئولان در شبکه‌های اجتماعی؛
- تجمع و تحصن، امضای طومار، نامه خصوصی، سرگشاده و صدور بیانیه؛
- استفاده از تریبون نماز جمعه؛
- تولید خبر و مستند و انتشار در شبکه‌های پربازدید مجازی.

### گفتمان‌سازی

زمانی مسائل و مشکلات کشور حل خواهد شد که به صورت گفتمان در قشرهای مختلف مردم دربیایند. گفتمان‌سازی به معنی خردکردن و بازکردن یک مشکل و بیان آن

با زبان‌های مختلف مردم می‌باشد؛ به عبارت دیگر، گفتمان‌سازی یعنی ایجاد دغدغه عمومی و آگاه‌کردن مردم و همراه‌کردن آن‌ها با خود. برخی از ملزومات گفتمان‌سازی در ادامه آورده شده است.

### ۱- فعالیت رسانه‌ای

برفردی پوشیده نیست که یکی از مهم‌ترین ابزارهای جریان‌سازی که می‌تواند ضریب قابل‌قبولی به فعالیت دهد، رسانه است. رسانه می‌تواند با پخش یک مطالبه در فضاها عمومی جامعه، آن را به یک گفتمان و مطالبه عمومی تبدیل نماید و در روند مطالبه‌گری به ما کمک زیادی می‌کند، چرا که می‌تواند پشتوانه مردمی ایجاد کند. در همین راستا، برخی از مدل‌های استفاده از رسانه در گفتمان‌سازی در ادامه آورده می‌شود:

- راه‌اندازی پویش، تولید یادداشت، مصاحبه و تولیدات مجازی؛
- معرفی جهادگران و فعالان بومی مؤثر بر رسانه‌ها؛
- دعوت از رسانه‌ها جهت تهیه گزارش؛
- برگزاری کنفرانس خبری و میزگفتگو با حضور مردم و مسئولان؛
- گفتمان‌سازی هدفمند و توجیه افراد تریبون دار؛
- راه‌اندازی کانال‌های مجازی، تولید و انتشار نشریات.

### فعالیت میدانی

پس از آماده‌سازی فضاها رسانه‌ای و ایجاد همراهی و همدلی بین اجتماع هدف، جهت عملیاتی‌کردن موضوع مدنظر، نیازمند ورود به صورت میدانی در عرصه عمیات هستیم که این مورد نیز ملاحظات خاص خود را می‌طلبد و مدل‌هایی دارد. در ادامه، برخی از مدل‌های بهینه آورده شده است:

- برگزاری مناظره بین مردم و مسئولان؛
- پخش تراکت، تابلوی اطلاع‌رسانی و نصب بیانیه؛
- برگزاری تئاتر، سرود و نمایش؛
- ارسال پیامک به مسئولان مختلف و اقشار مختلف منطقه؛
- گعده غیررسمی و حرف‌زدن چهره‌به‌چهره و میزگفتگو؛
- توزیع محصولات چندرسانه‌ای در اجتماعات.



پس از انجام اقدامات گفتمان سازی در حوزه رسانه، با توجه به نوع مخاطب خود می‌توانیم در حوزه جامعه یا دانشگاه یا هر دو وارد شویم و هر یک از اقدامات مطرح شده در قسمت قبلی را به صورت ویژه‌تر با توجه به مخاطب انجام دهیم. برخی از مدل‌های موفق جذب و همراهی مخاطب در جامعه، در ادامه ذکر شده است:

- برگزاری دوره تخصصی ویژه فعالان مختلف بومی؛
  - تقدیر از فعالان و فعالیت‌های مؤثر جهادی؛
  - استفاده از ظرفیت سخنرانان در مساجد و هیئت‌های منطقه؛
  - اکران فیلم و مستند و برگزاری مسابقات در مساجد و محلات؛
  - استفاده از ظرفیت اقشار مختلف مردم و بسیج؛
  - احیای امر به معروف و نهی از منکر اقتصادی و اجتماعی در خانواده‌ها و اقوام.
- همچنین برخی از مدل‌های موفق جذب و همراهی مخاطب در محیط دانشگاه عبارتند از:
- برگزاری سخنرانی، کارگاه، کرسی آزاداندیشی؛
  - برگزاری همایش یا کنفرانس دانشگاهی؛
  - برگزاری نمایشگاه دستاوردهای مکتوب، مجازی و میدانی؛
  - پخش فیلم، کلیپ و مستند در مسجد دانشگاه؛
  - بازدید میدانی و تورهای علمی تخصصی.

## طراحی اقدام

گروهی که مسائل را فهم کرده، راه حل ارائه داده و مردم را نیز با خود همراه کرده است، حال باید آستین بالا زده و خود وارد میدان عمل شود. اجرای راه حل به لحاظ اهمیت در صدر تمام مراحل قرار دارد، چرا که در موارد متعددی دیده شده که ایده و راهکار، بسیار خوب و درست طراحی شده است، اما در میدان عمل، اتفاقی رخ نداده و طبیعتاً صرف


ارائه راهکار و ایده خوب، بدون رسیدن به خروجی بهینه، ارزشی نخواهد داشت. برخی از الزامات این مرحله عبارتند از:

- در طراحی عملیات نباید صرفاً به ظرفیت گروه بسنده کرد. می‌توان از ظرفیت سایر گروه‌های جهادی که در عرصه‌های مختلف دارای توانمندی هستند و سایر فعالان اجتماعی استفاده کرد.
- همواره مشارکت اهالی و مسئولان منطقه را داشته باشید.
- اولویت را بر اقدامات عام‌المنفعه، کوچک و زودبازده بگذارید تا پس از دیده شدن ثمرات اقدام شما، همراهی مسئولان و اهالی بیش از قبل شود؛
- برنامه کوتاه‌مدت و بلندمدت داشته باشید. لزوماً همه راهکارها به صورت یکجا قابل اجرا نیستند؛
- کار را در نهایت به مردم واگذار کنید تا پس از خروج گروه، اقدامات ناقص نماند؛
- به مردم قول ندهید و توقع ایجاد نکنید، زیرا کلیه اقدامات شما که مردمی و زمان‌بر هست، زیر سؤال می‌رود.



فصل سوم:

# آشنایی با روش‌های مسئله‌یابی و تحلیل مسائل





یکی از مراحل مهم حل مسئله که گاهی از آن غفلت می‌شود، مرحله بررسی، تحلیل و تعریف مشخص و دقیق مشکل و مسئله است. در واقع، تا صورت مسئله به درستی روشن و آشکار نباشد، نمی‌توان آن را حل کرد. بیان کلی مشکلات به گونه‌ای که مبهم باشد، برای حل مسئله کافی نیست، بلکه باید به طور دقیق، روشن کرد که مشکل چیست. گاه مشکلات، روشن و مشخص نیستند؛ روش‌های گوناگونی برای چرایی بروز مشکل وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به روش پنج چرا و همچنین تحلیل علت و معلول استخوان ماهی اشاره کرد که به فرد در شناخت دقیق ابعاد مسئله کمک می‌کند.

### روش پرسش چرا

یکی از تکنیک‌های حل مسئله و ریشه‌یابی مشکلات، روش پرسش «چرا؟» است. این تکنیک، بسیار ساده و البته کاربردی است. در این روش، فرد پس از مشاهده مشکل به صورت متوالی سؤال «چرا؟» را خواهد پرسید تا به ریشه مسئله دست پیدا کند. در این روش باید دقت شود که چگونه سلسله مراتب را پیش می‌بریم.

اولاً اطمینان از طرح مشکل حاصل گردد؛ یعنی باید بدانیم که گزاره‌ای که به عنوان مشکل مطرح گردیده است، آیا واقعی است یا خیر؟ راه‌های مختلفی وجود داد که می‌توان واقعی و صحیح بودن گزاره را تشخیص داد؛ یکی از روش‌ها، ارائه مستندات

صحیح و قابل استدلال است. در مورد مستندات نیز باید دقت شود که این آمار چگونه و از کجا استخراج گردیده است و آیا به لحاظ آماری صحیح استخراج گردیده است یا خیر؟ در کنار این مهم، موارد دیگری هم وجود دارد از جمله بررسی خبرگزاری‌ها و مصاحبه با اساتید و خبرگان و... اطلاعات دقیق‌تر در این مورد در بخش نحوه دستیابی به مسئله محوری وجود دارد.

دوماً باید پس از اطمینان از صحت گزاره، سؤال پرسید که «چرا؟» این مشکل ایجاد گردیده است و به این سیر علت و معلولی تا رسیدن به یک نتیجه‌ای که ویژگی‌های مسئله را داشته باشد، ادامه دهیم. باید دقت کرد که مسئله، هم‌زمان باید سه ویژگی صریح بودن، سنجش‌پذیری و جهت‌دار بودن را داشته باشد؛ ضمن آن‌که ما به میزانی که به یک مسئله می‌رسیم، می‌توانیم اقدام نماییم. جهت‌ارائه راهکار، می‌توان در هر سطحی ورود کرد، اما هر قدر سطح عمیق‌تر باشد، به لایه‌های پایین‌تر برسد و راهکار نیز متناسب با آن باشد، طبیعتاً راهکار باثبات‌تر خواهد بود.

**ملاحظه:** در این روش ممکن است شما به سطح عمیقی از مسئله دست یابید که قابلیت حل از سوی یک گروه جهادی را نداشته باشد؛ به عنوان مثال، نیاز به تصویب یک قانون در مجلس باشد. چنانچه به این سطح از عمق و روشن شدن مسئله دست پیدا کنیم، نباید از بزرگی کار ترسی داشته باشیم. این موضوع اگرچه ظاهراً برای یک گروه جهادی در نگاه اول، یک گزاره بزرگ است، اما اولاً تصویب قانون نیز راهکار و روش دارد که خود گروه جهادی می‌تواند نسبت به آن اقدام نماید؛ دوماً نکته حائز اهمیت این است که اینک گروه جهادی به فهم عمیقی از شناخت مسئله مد نظر رسیده است که مشکلات و مسائل آن موضوع کاملاً برایش روشن است و عملیات‌های خود را متناسب با آن شناخت عمیق تنظیم خواهد کرد. به عبارتی این شناخت همچون چراغی در شب تاریک راه را برای آن گروه روشن نموده است که می‌توان در یک برنامه‌ریزی بلندمدت به آرامی و با استفاده از روش‌های مطرح شده در فصل سوم، به سمت حل آن مسئله حرکت کرد.

### مثال اول؛ عیب‌یابی خودرو

۱. چرا خودروی گروه جهادی از کار افتاد؟
  - چون روغن موتور کافی نبوده است.
۲. چرا روغن ماشین کافی نبوده است؟
  - چون پمپ روغن درست کار نمی‌کرده است.
۳. چرا پمپ روغن درست کار نمی‌کرده؟
  - چون محور پمپ روغن فرسوده بوده است.
۴. چرا محور فرسوده بوده است؟
  - چون گرد و خاک به داخل روغن راه یافته است.

با تکرار «چرا» در چند نوبت، علت اصلی از کار افتادن ماشین و راه‌حل عملی آن مشخص گردید که نصب یک فیلتربر روی پمپ روغن بوده است. اگر تعمیرکاران این سؤال را چندبار تکرار نمی‌کردند، ممکن بود به یک راه معمولی همچون تعویض فیلتر روغن رضایت دهند که نتیجه این راه‌حل، تکرار این مشکل به‌طور متوالی بود. نکته قابل توجه آن است در استفاده از تکنیک «چرا»، تعداد سؤالات می‌تواند بنا بر ضرورت کم یا زیاد شود.

### مثال دوم؛ کپرنشینی

در این مثال، سعی شده است در یک قالب باز و سیستمی، مشکل کپرنشینی با روش پرسش «چرا» مورد بررسی قرار گیرد و خروجی مطلوب از آن حاصل گردد. فرض کنید در یک منطقه روستایی کپرنشینی وجود دارد. حال در مثال پیش‌رو می‌خواهیم به علت یا علل وقوع این پدیده پردازیم.

#### ۱. سنجش مطلوبیت و عدم مطلوبیت پدیده

در گام اول باید از خود پرسید که آیا کپرنشینی یک عامل و گزاره نامطلوب می‌باشد یا خیر؟

این پرسش که «آیا این پدیده یک عامل مطلوب است و یا نامطلوب؟» چه کمکی به دستیابی به مسئله می‌کند؟ اصلاً چرا باید این سؤال را بپرسیم؟

در پاسخ به این سؤال باید گفت که بسیاری از فعالیت‌ها در حوزه خدمت‌رسانی براساس تفکر و زاینده ذهن گروه و تشکل یا فرد خدمت‌رسان بوده است؛ به عنوان مثال، مشاهده این موضوع که مردم در کپردر حال زندگی هستند، برای خدمت‌رسان ناخوشایند بوده و فوراً به این نتیجه می‌رسد که باید برای این روستا تعدادی خانه به سبک خانه‌های استاندارد شهری و روستایی ساخته شود. غافل از آن‌که حتی از خود نپرسیده است که آیا پدیده کپرنشینی برای مردم این روستا (دقت شود متناسب با زمان و مکان ممکن است برداشت‌ها تغییر کند) مطلوب است یا غیرمطلوب؟ با برداشت این نکته که کپرنشینی یک مشکل است، اقدام به ساخت خانه نموده و پس از اتمام خانه‌ها نیز مشاهده شده است که روستاییان در آن خانه‌ها ساکن نشده‌اند و این خانه خود به یک پدیده نامطلوب در بافت روستایی آن منطقه تبدیل شده است. با انجام بررسی‌های لازم می‌توان نتیجه گرفت که سبک زندگی در روستا این‌گونه است که با طبیعت پیوند خورده است و این موضوع برای گروه خدمت‌رسان که خود شهرنشین است، یک گزاره نامطلوب تلقی شده و مسیر خدمت‌رسانی را منحرف ساخته است؛ در صورتی که پدیده کپرنشینی در روستا می‌تواند به یک عامل جذب گردشگر و راه‌اندازی کسب‌وکار بوم‌گردی و تولید ثروت با حفظ چهارچوب‌های فرهنگی برای روستا تبدیل گردد.

پس در جمع‌بندی باید به این نکته توجه شود که در مواجهه با پدیده‌ها قبل از شروع هرگونه اقدام و کاری توسط گروه، لازم است متناسب با مکان و زمان و شرایط منطقه هدف، بررسی شود که پدیده مورد نظر مطلوب است یا خیر؟ و اگر نامطلوب بود، برای آن اقدام شود.

## ۲. بررسی درست بودن مشکلات

ممکن است که اصل پدیده مطلوب باشد، ولی برخی گزاره‌ها باعث شده باشند که به این پدیده مطلوب، صدمه وارد شود که ما آن گزاره‌ها را به عنوان مشکل یاد می‌کنیم. در این مرحله نیاز است که جهت رفع آن اختلال‌ها «که در قالب مشکل نمایان شده است» اقدام شود و ادامه روش «پرسش چرا» از آن‌جا شروع شود.



به‌عنوان مثال، در روستای مورد نظر، روستاییان کپرنشین از بیماری‌های پوستی زیاد رنج می‌برند. با در نظر داشتن گزاره گزارش شده: «روستاییان از مشکل پوستی در کپررنج می‌برند» مراحل زیر ادامه خواهد یافت:

جهت سنجش وجود این مشکل و میزان اولویت یا عدم اولویت آن باید مشخص کنیم که چند درصد از روستاییان از این بیماری رنج می‌برند؟

### ۳. شناخت دلیل وقوع مشکل

پس از اطمینان از وجود مشکل، سؤال بعدی پرسیده خواهد شد. «چرا روستاییان از مشکل پوستی در کپررنج می‌برند؟»

پاسخ‌های متعددی در این مرحله وجود دارد که باید تک‌تک آن‌ها طبق فرایند مطرح‌شده (مراحل دو و سه) مورد سنجش درستی و شناخت دلیل قرار گیرند. این فرایند تا زمان رسیدن به ریشه‌نهایی مشکلات (مسئله) ادامه خواهد یافت.

#### مثال سوم؛ سیل

فرض شود در منطقه‌ای سیل آمده است و گروهی می‌خواهند علل وقوع این پدیده را بررسی نمایند. طبق فرایند ذکرشده در مثال دوم، مراحل به شرح زیر طی خواهد شد:

- آیا پدیده سیل، مطلوب است؟

• بله: چرا؟

• خیر: چرا؟

- پس از اطمینان از صحت نامطلوب بودن پدیده یا وجود مشکل، میزان خسارت و اثرات منفی آن بررسی می‌گردد.

- پس از تأیید خسارت و اثرات منفی مشکل، سؤال «چرا» پرسیده می‌شود:

• چرا سیل جاری شده است؟

پاسخ‌های احتمالی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱. چون آبخیرداری نشده است؛
۲. چون پوشش گیاهی از بین رفته است؛
۳. چون پوشش گیاهی وجود نداشته است؛
۴. چون سد احداث نشده است؛
۵. چون بارش باران بیش از حد طبیعی بوده است؛
۶. چون ظرفیت سدها محدود شده است.

پس از آن دوباره نیاز است به بررسی میزان صحت تک‌تک دلایل مطرح شده با استفاده از مستندات، آمار، مشاهدات، مصاحبه با خبرگان و... پرداخته شود. گروه در بررسی‌ها متوجه می‌شود که تعداد بسیار زیادی سد در بالادست احداث شده است که قابلیت مهار آب را داشته است. پس اصل این گزاره که سد احداث نشده است، اشتباه است، ولی سؤال این است که وقتی سد احداث شده و قابلیت مهار آب را داشته، چرا سیل جاری شده است؟ به عبارتی دلیل ۴ اشتباه بوده است.

گروه در بررسی مشکل به این سؤال می‌رسد که «وقتی سد به میزان کافی بوده است، چرا سیل جاری شده است؟» پاسخ داده می‌شود: چون ظرفیت سدها محدود شده است. می‌بینم که این مورد با دلیل ۶ ماهم خوانی دارد. گروه، دلیل ۶ را از قبل بررسی نموده و با گزارش و مستندات مطمئن شده که این دلیل درست است.

● مجدد می‌پرسیم: چرا ظرفیت سدها محدود شده است؟  
در پاسخ به سؤال، گروه به این گزاره می‌رسد که: چون سد رسوب گرفته است.

● سؤال می‌شود: چرا سد رسوب گرفته است؟  
در پاسخ به سؤال، گروه به این گزاره می‌رسد که: چون در بالادست، پوشش گیاهی نبوده است و آبخیرداری نشده است.

پس از بررسی، متوجه می‌شوید که دلیل ۱ مستند نیست و طبق آمار و مشاهده و پرسش متوجه می‌شوید که آبخیرداری شده است.

• وقتی آبخیزداری شده است، چرا سیل آمده است؟  
گروه پس از بررسی، متوجه می‌شود که پشت این سدهای کوچک آبخیزداری، رسوبات انباشته شده است و نتوانسته سرعت آب را کاهش دهد.

• چرا رسوبات جمع شده است؟  
در پاسخ می‌گویند: پوشش گیاهی در بالادست از بین رفته است. در بررسی‌های گروه، دلیل ۲ و ۳ مجدد تکرار شده است. به دلیل پُر تکرار بودن، اولویت بالاتری پیدا می‌کنند.

• چرا پوشش گیاهی در بالا دست وجود نداشته است؟ یا از بین رفته است؟  
پاسخ داده می‌شود به دلیل: چرای بی رویه دام و خشکسالی.

گروه بررسی، صحت پاسخ‌ها را به آزمون می‌برد و متوجه می‌شود که تعداد دام‌های موجود در مراتع بالادست، هشت برابر میزان بهینه‌ی دام در مرتع می‌باشد. گروه بررسی در این مرحله با رسیدن به پاسخ و سنجش معیارهای مسئله (جهت دار، صریح، قابل سنجش) وارد مرحله‌ی ارائه‌ی راهکار می‌گردد. راهکارهای پیشنهادی گروه بررسی:

۱. با توجیه دامداران می‌توان بذرهایی را در اختیار آن‌ها قرار داد تا با ریختن در کیسه‌های شبکه‌ای (دارای حفره‌های ریز جهت عبور بذر با سرعت اندک) و آویختن آن به گردن دام‌ها، بذرها را در مراتع پخش نمایند تا در فصل بارش، پوشش گیاهی تقویت گردد.

۲. می‌توان مستقیماً مجوز چرای دام در مراتع را لغو کرده و طرح‌های مرتع‌داری را پیاده نمود.

گروه، پس از بررسی و مشورت با صاحب‌نظران و مطالبه‌گری و گفت‌وگو سازی، راهکار یک را جهت اجرا انتخاب می‌نماید.

مثال چهارم؛ حاشیه‌ی شهر (قالب نموداری)

مثالی دیگر که در حوزه‌ی اجتماعی می‌باشد، با روش «پرسش چرا» به صورت نموداری انجام شده است. در این نمودار، «چرا» قبل از گزاره‌های سمت راست هریخش واقع می‌گردد و پاسخ چرایی هر گزاره، قدم بعد را نمایان می‌کند.



## روش علت و معلولی استخوان ماهی

یکی از روش های بسیار سودمند برای شناسایی مسائل، نمودار استخوان ماهی است. نمودار استخوان ماهی که گاهی به آن نمودار «ایشیکاوا» می گویند، توسط پروفیسور کائورو ایشیکاوا از دانشگاه توکیو طراحی شد. هدف اصلی این تکنیک، شناسایی و تهیه فهرستی از کلیه عوامل احتمالی مسئله مورد نظر است. این تکنیک در درجه اول یک تکنیک گروهی شناسایی مسئله است، اما توسط افراد به تنهایی نیز قابل استفاده است. دلیل نام گذاری این فرایند به استخوان ماهی، روش منحصر به فرد جمع آوری اطلاعات است که به صورت بصری مرتب می شود. هنگامی که مسئله و علل آن ثبت می شود، نموداری تشکیل می گردد که شبیه به اسکلت ماهی است. مسئله در دایره و سمت راست کاغذ نوشته می شود و یک خط مستقیم به سمت چپ کشیده می شود که بیشتر شبیه ستون فقرات ماهی است. گام بعدی، ترسیم ساقه ها یا به عبارتی تیغ های ماهی با زاویه ۴۵ درجه متصل به ستون فقرات است. در پایان، هر یک از این ساقه ها علل مسئله نامیده می شود که می توان از طریق طوفان فکری به آن پرداخت و در صورت لزوم، می توان ساقه های اضافی به آن افزود. برای تحلیل بیشتر هر علت، می توان به هر ساقه،

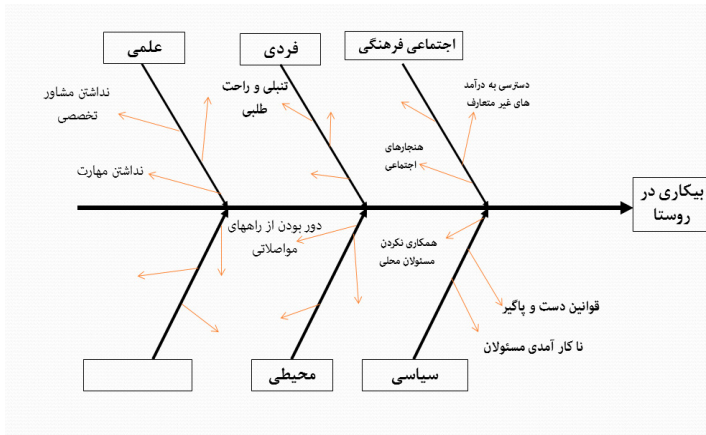
شاخه هایی را افزود. عللی که دارای حداقل پیچیدگی هستند، در قسمت دم ماهی و علت هایی که بینابین هستند، به صورت یک زنجیر پیوسته و از کمترین پیچیدگی به بیشترین پیچیدگی از سر ماهی تا دم ماهی نوشته می شوند. نمودار استخوان ماهی را می توان طی بیش از یک جلسه از طریق طوفان فکری بررسی نمود. اگر از این تکنیک در بیش از دو جلسه استفاده شود، افکار جدید ممکن است از سه معلول اصلی برخیزد:

۱. فرصت وجود دارد تا ضمیر ناخود آگاه روی مسئله کار کند؛
۲. احتمال این که شرکت کنندگان از اظهار نظر خودداری کنند، بسیار کمتر است، زیرا این که چه کسی چه گفته و چه پیشنهادی داده است، فراموش خواهد شد؛
۳. افراد اگر درباره مسئله فکر کنند، ممکن است بیشتر در آن غرق شوند. پس از تکمیل نمودار، فرد یا گروه، ساقه ها و شاخه ها را تجزیه و تحلیل می کند تا مسئله یا مسائل واقعی که نیاز به حل دارند را مشخص سازد. اگر ابتدا مسائل ساده تر بررسی شوند، می توان قبل از پرداختن به مسائل پیچیده تر، آن ها را کنار گذاشت. اگر فرد یا حل کنندگان مسئله به این نتیجه برسند که علل معینی مهم تر از علل دیگر هستند، در مرحله ارائه راه حل های مختلف حل خلاق مسئله، به علت های مهم تر توجه بیشتری نشان داده خواهد شد.

نمودار استخوان ماهی به چند دلیل برای شناسایی مسائل سودمند است:

۱. حل کنندگان مسئله را به بررسی تمامی اجزای مسئله قبل از تصمیم گیری تشویق می کند؛
۲. به نمایش روابط بین علل و اهمیت نسبی آن کمک می کند؛
۳. به شروع فرایند خلاق کمک می کند، زیرا توجه فرد یا افراد را معطوف به مسئله می سازد؛
۴. به شروع یک توالی منطقی برای حل مسئله کمک می کند؛
۵. به حل کنندگان مسئله کمک می کند تا به جای تأکید بر بخش کوچکی از مسئله (محدودنگری)، کل مسئله را ببینند (کل نگری)؛
۶. روشی را برای کاهش حیطه مسئله به دست می دهد و به جای حل مسائل پیچیده، مسائل کمتر پیچیده را حل می کند؛

۷. به افراد کمک می‌کند به جای این شاخه و آن شاخه پریدن، روی مسئله واقعی تمرکز کنند؛
۸. هنگامی که برای اولین بار از نمودار استخوان ماهی استفاده می‌کنید، از مسائل ساده و قابل تعریف شروع کنید و به تدریج به سمت مسائل پیچیده‌تر پیش بروید.



به عنوان مثال، گروه خدمت‌رسان طی جلسه‌ای با مردم منطقه هدف، از آن‌ها می‌خواهد پنج مورد از مسائل و مشکلات خود را که در روستا (منطقه محروم) با آن مواجه هستند به ترتیب اولویت بازگو کنند. گروه از فرد معتمد (معمولاً دهیار) یا مردم روستا می‌خواهد سه مسئله اول را مشخص کنند. سپس در مورد مسائل مشخص شده به بحث و گفتگویی پردازند و با ترسیم نمودار استخوان ماهی توسط گروه جهادی، این مسائل ترسیم می‌شود. جزئی‌کردن استخوان‌های ماهی تا جایی ادامه پیدا می‌کند که با تأیید اهالی، روند مسئله‌یابی به حد اقناع برسد و مسائل ریشه‌ای شناسایی شوند.

## سایر روش‌های حل مسئله جهت استفاده متناسب با موقعیت گروهی خود

علاوه بر روش پنج چرا و استخوان ماهی که از جمله مهم‌ترین روش‌ها می‌باشند، تعداد دیگری از روش‌های حل مسئله را جهت اطلاع و استفاده متناسب با ظرفیت گروه‌های جهادی در ادامه می‌آوریم و توضیحاتی نیز در مورد هریک از این روش‌ها جهت استفاده می‌دهیم. لازم به ذکر است که گروه باید متناسب با نوع مواجهه و مأموریت خود، هریک از روش‌ها را انتخاب نماید.

### ۱. اینفوگرافی روش هشت مرحله‌ای

این تکنیک زمانی بیشترین کاربرد را دارد که به صورت گروهی و با شناخت صحیح مسئله به حل آن‌ها پرداخته شود. با این حال می‌توان آن را به صورت فردی نیز انجام داد. به منظور استفاده از تکنیک هشت گام حل مسئله، هریک از اصول، گفته شده است.

#### گام صفر: برنامه‌ریزی

قبل از این‌که برای حل مسئله گروهی را تشکیل دهید، نیاز به برنامه‌ریزی دارید؛ یعنی باید نسبت به این‌که اعضای گروه چه کسانی باشند، چه مدت زمان و چه مقدار منابع برای حل مسئله نیاز است، فکر کنید. نیازمندی‌های مهم تا رسیدن به نتیجه را در نظر بگیرید.

#### گام اول: ایجاد گروه

اعضای گروه باید کسانی باشند که از توانایی، زمان و انرژی کافی برای فرایند حل مسئله برخوردار باشند. به یاد داشته باشید احتمال این‌که گروه متنوع نسبت به گروهی یک‌دست، راه‌حل‌های خلاقانه‌تر و بهتری ارائه کنند، زیاد است. (البته ممکن است در گروه متنوع، دیدگاه‌ها مختلف یا متضاد باشد و اعضای گروه زمان زیادی را صرف جمع‌بندی اختلاف نظرها کنند یا حتی به راه‌حل مشخصی نرسند). با ایجاد چارت گروه، می‌توانید اهداف و نقش‌های هریک از افراد را مشخص کنید. سپس تلاش کنید با ایجاد اعتماد در گروه، افراد را در فرایند حل مسائل درگیر کنید. اگر اعضای گروه شما متشکل از افراد حرفه‌ای باشد که با همدیگر سابقه همکاری نداشته‌اند، ابتدا اقدامات مربوط به تشکیل گروه را انجام دهید تا افراد با یکدیگر بتوانند راحت‌تر کار کنند.

### گام دوم: تشریح مسئله

زمانی که گروه مورد نظر تشکیل شد، مسئله را با جزئیات شرح دهید. پنج سؤال مشهور (چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، کجا و چگونه) را مشخص کنید. از تکنیک‌هایی مانند فرایند تعریف مسئله استفاده کنید تا از صحت توجه دقیق به مسائل نیز اطمینان حاصل شود. سپس از مرحله تحلیل ریسک شروع کنید؛ یعنی اگر مسئله مورد نظر شرایطی دارد که مثلاً باعث بروز خطر سلامتی شده یا زندگی فردی را تهدید می‌کند، باید قبل از حل، اقدام مناسبی انجام شود (ممکن است مجبور شوید تا زمانی که این مشکل حل نشود، افراد را از انجام فرایند بازدارید). ریشه‌یابی مسئله نیز در انتهای این فرایند آورده می‌شود. بنابراین نباید زمان زیادی را صرف این موضوع کنید. در این مرحله باید هدف شما بررسی این باشد که چه چیزی نادرست پیش می‌رود و از درک کامل اعضا نسبت به موضوع اطمینان حاصل کنید.

### گام سوم: اجرای راه حل موقت

زمانی که گروه، مسئله را شناسایی کند، می‌توان آن را به صورت موقت حل کرد. این مرحله به ویژه زمانی اهمیت پیدا می‌کند که مشکل بر مشتریان تأثیرگذار بوده و باعث کاهش کیفیت کالا یا آهسته‌تر شدن فرایند کار شود. سعی کنید از دانش همه اعضای گروه استفاده کنید. برای بهره‌گیری از ایده‌های جدید همه اعضای گروه می‌توانید از طوفان فکری یا روش دلفی<sup>۱</sup> استفاده کنید. راه حل کوتاه‌مدت باید سریع و راحت بوده و ارزش پیاده‌سازی را داشته باشد.

### گام چهارم: شناسایی و حل ریشه‌ای مسئله

زمانی که راه حل موقتی اجرا شود، نوبت به حل ریشه‌ای مسئله می‌رسد. می‌توانید از تحلیل اثر و علت، برای شناسایی علل مربوط به رخ دادن مسئله استفاده کنید. این ابزار

۱. روش دلفی: مبنای این روش، جمع‌آوری نظرات و رسیدن به اجماع گروهی بین اعضا است. از آن‌جا که مشارکت‌کنندگان در موضوع مورد بحث، افرادی مطلع و خبره هستند، ایده‌هایی که در این روش جمع‌آوری می‌شوند، بسیار سودمند خواهد بود. نتیجه این‌که روش دلفی «مخصوصاً در موضوعاتی که پژوهش اندکی بر روی آن‌ها انجام شده یا مبهم و بحث‌برانگیزند» راهگشا خواهد بود.



به شما کمک می‌کند که دلایل احتمالی رخ دادن آن را بیابید و حتی مسائل دیگری که از آن آگاه نبودید، برایتان مشخص گردد. در مرحله بعد می‌توانید از تحلیل‌های ریشه‌ای علت برای یافتن ریشه مسائل که شناسایی کرده‌اید استفاده کنید. زمانی که منبع مسئله به درستی مشخص گردید، چند راه حل دائمی ارائه خواهد شد.

### گام پنجم: تأیید راه حل

در این گام، گروه به دنبال راه حل دائمی و مناسب می‌باشد. البته قبل از پیاده‌سازی آن، باید به طور دقیق، آزمایش شود، چون هم نباید باعث مشکل جدیدی شود؛ هم باید از نظر سایرین این مسئله حل شده باشد و تأثیرات منفی جانبی نداشته باشد. برای این منظور می‌توان از روش شش کلاه فکری استفاده کرد و حل مسئله را از جنبه‌های مختلف بررسی نمود.

### گام ششم: پیاده‌سازی راه حل دائمی

هنگامی که گروه در راه حل نهایی به اجماع رسید، طبق برنامه به حل مسئله بپردازید. البته باید راه حل جدید را زیر نظر بگیرید تا از صحت آن و این که واقعاً مشکل را حل کرده، اطمینان حاصل کنید. همچنین راهکارهای پیاده‌سازی این راه حل را معین و از انجام صحیح آن‌ها اطمینان حاصل کنید.

### گام هفتم: پیشگیری از وقوع مجدد مسئله

وقتی که از راه حل دائمی برای حل مسئله مطمئن شدید، گروه را دوباره جمع کنید و نسبت به شناسایی این که چگونه می‌توان از تکرار دوباره مسئله و مشکلات آن جلوگیری کرد، اقدام کنید. ممکن است نیاز باشد که استانداردهای کسب و کار، سیاست‌ها، رویه‌ها یا دستورالعمل‌های کسب و کار یا شرکت به روز گردد. همچنین ممکن است که به آموزش بعضی افراد برای این استانداردها احتیاج باشد. حتی ممکن است برای پیشگیری از تکرار مسائل، تغییر اصول و رویه‌های مدیریت هم نیاز باشد. دقت داشته باشید سهل‌انگاری در این گام، باعث پیشامد دوباره مشکلات خواهد شد.

## گام هشتم: جشن موفقیت برای گروه

آخرین مرحله این تکنیک، گرفتن جشن پیروزی و دادن پاداش برای موفقیت گروه است.

## فرآیند 8D حل مساله



فرآیند 8D در تیم هایی بهتر جواب می دهد که وظیفه حل یک مشکل پیچیده را با علایم مشخص داشته باشد، با این حال می توانید از این فرآیند در سطح فردی نیز استفاده کنید.

## ۲. نمودار پارتو

نمودار پارتویکی از مؤثرترین ابزارهایی است که گروه می‌تواند در هنگام شناسایی اولویت‌ها و مدیریت آن‌ها استفاده کند. نمودارهای پارتو به وضوح، اطلاعات را به شکل سازمان‌یافته و نسبی نشان می‌دهند. به این ترتیب، مدیریت می‌تواند اهمیت نسبی مشکلات یا علل مشکلات را بیابد. هنگامی که در مورد اولویت‌بندی علل مشکلات صحبت به میان می‌آید، نمودار پارتو می‌تواند همراه با یک نمودار علت و معلول استفاده شود.

نمودار پارتو بر اساس اصل پارتو ایجاد می‌شود. این اصل نشان می‌دهد هنگامی که تعدادی از عوامل بر یک وضعیت تأثیر می‌گذارد، علل و عوامل اندکی منجر به تأثیرات زیادی خواهند شد. این همان قانون ۲۰-۸۰ است که ممکن است شما شنیده باشید. این قانون می‌گوید ۸۰ درصد از تأثیرات، از ۲۰ درصد از علل ایجاد می‌شود.

به عبارتی ساده‌تر وقتی مثلاً ۱۰۰۰ مشکل شناسایی شده باشد، حدود ۵۰۰ مورد از آن‌ها به ۵ مسئله برخورد گشت و چنان‌چه ۵ مسئله برطرف گردد، ۵۰۰ مشکل رفع خواهد شد.

### چگونه نمودار پارتو را رسم کنیم؟

**گام اول:** اول از همه، هر چیزی که لازم است مقایسه کنید، فهرست کنید. این لیست می‌تواند مجموعه‌ای از مشکلات، آیتم‌ها یا یک لیست از علل مشکلات شامل مشکلات امنیتی روستا، خشکسالی، کمبود علوفه دام، بیکاری و... باشد.

**گام دوم:** از معیارهای اندازه‌گیری استاندارد برای مقایسه آیتم‌های لیست شده استفاده کنید. شما برای تعیین این معیارها نیاز به در نظر گرفتن اهداف گروه دارید. برخی از معیارها عبارتند از:

- فراوانی: خطاها و شکایات، اغلب چندوقت به چندوقت اتفاق می‌افتد؟
- هزینه: چقدر منابع، مورد استفاده یا تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟
- زمان: چقدر طول می‌کشد؟

**گام سوم:** یک دوره زمانی برای فرایند جمع‌آوری داده‌ها انتخاب کنید.

**گام چهارم:** حال با داده‌های جمع‌آوری شده عملیات ریاضی ساده‌ای انجام دهید؛ هر آیت‌م را در نظر بگیرید و آن را نسبت به معیار اندازه‌گیری انتخاب شده، اندازه‌گیری کنید. سپس، درصد همه آیت‌م‌ها را محاسبه کنید.

**گام پنجم:** لیست را دوباره و به صورت نزولی مرتب کنید. سپس درصد تجمعی را محاسبه کنید.

**گام ششم:** یک نمودار میله‌ای رسم کنید. آیت‌م‌های لیست شده باید در امتداد محور  $Y$  از چپ به راست نمایش داده شود. محور عمودی در سمت چپ باید معیار اندازه‌گیری باشد که انتخاب کرده‌اید که در مثال ما تعداد وقایع است. محور عمودی در سمت راست را به عنوان درصد تجمعی انتخاب کنید.

**گام هفتم:** حال، یک نمودار خطی برای درصد تجمعی رسم کنید. نقطه اول خط باید در بالای میله اول باشد. برای این مرحله می‌توانید از اکسل استفاده کنید. اکسل برای ایجاد و تجزیه و تحلیل نمودارها ابزارهای زیادی دارد.

**گام هشتم:** نمودار خود را تجزیه و تحلیل کنید. اکنون شما باید آیت‌م‌هایی که بیشترین تأثیر را دارند، شناسایی کنید. همچنین نقاطی را که نمودار تغییر سریع کرده (نقاط شکست) مشخص کنید. اگر نقطه شکست وجود نداشته باشد، علل آیت‌م‌هایی که اثر ۵۰ درصد یا بیشتر داشته باشند را حساب کنید.

### ۳. بارش فکری

یکی از شیوه‌های بسیار مؤثر در جلب مشارکت، استفاده از شیوه بارش فکری است. بارش فکری می‌تواند:

- به پیدا کردن راه‌حل یک مسئله کمک کند؛
- در به دست آوردن لیستی از ایده‌هایی که می‌توانند به رسیدن به راه‌کاری منجر شوند، مؤثر می‌باشد؛

• به رسیدن به لیستی از ایده‌ها که برنامه‌ای را برای رسیدن به راه‌حل در نظر دارند، منجر می‌شود.

بهترین تعداد برای انجام بارش فکری مناسب، گروهی ۳ تا ۵ نفره است. در عین حال، برای برگزاری بارش فکری موفق، لازم است که مجموعه قوانین و اصولی را در نظر داشته باشیم و این مجموعه را با شرکت‌کنندگان جلسه نیز در میان بگذاریم. این قوانین شامل موارد زیر است:

\* قانون ۱: قضاوت بی قضاوت: هر ایده‌ای با ارزش است و ممکن است بتواند زمینه‌ی بحثی بسیار راهگشا درباره‌ی موضوع مورد تمرکز جلسه را فراهم کند. بنابراین به جای این‌که انرژی فکری خود را صرف قضاوت کردن دیدگاه‌های دیگران کنید، خلاق باشید و فکرتان را در جهت خلق ایده‌ها یا پیشنهادات جدید متمرکز کنید.

\* قانون ۲: ایده‌های جسورانه را تشویق کنید: بسیار ساده‌تر است که ایده‌ای جسورانه را بیروانیم تا این‌که بخواهیم از ابتدای کار ایده‌ای مقبول تولید کنیم. بنابراین هرچه ایده‌ای جسورانه‌تر باشد، بهتر است. با ایده‌های جسورانه کارهای بیشتری می‌توان کرد تا ایده‌های کوچک و محافظه‌کارانه.

\* قانون ۳: به دنبال ایده‌های بیشتر باشید، نه ایده‌های بهتر: شاید تعجب کنید، ولی فعالیت بارش فکری از محدود جاهایی است که نباید تعداد را فدای کیفیت کنید. درست فکر کرده‌اید؛ معمولاً این معادله برعکس است. هرچه لیست ایده‌های شما در بارش افکار بلند و بالاتر باشد، در مرحله‌ی بعدی بهتر می‌توانید به لیستی از ایده‌های قابل قبول یا قابل اجرا برسید و احتمال این‌که ایده‌ی کاربردی تری در لیست بلند شما باشد، وجود دارد. در ثبت ایده‌ها سعی کنید که مختصر و مفید باشد. سریع ایده‌ها را ثبت کنید و پرداختن به آن‌ها و فکر کردن درباره‌ی آن‌ها را به مرحله‌ی بعدی موکول کنید.

\* قانون ۴: بر روی ایده‌های دیگران متمرکز شوید: با گوش سپردن به ایده‌های مطرح شده، سعی کنید به آن‌ها بیافزایید. وقتی ایده‌ای را می‌شنوید، سعی کنید تا

از آن به عنوان جرقه‌ای برای ایده‌پردازی خودتان استفاده کنید. کسانی که ایده‌های خلاقانه‌تری دارند، معمولاً شنونده‌های خوبی نیز هستند.

\* قانون ۵: همه ایده‌ها و نظریات مطرح شده ارزشی برابر با هم دارند: ایده‌ها از زمانی که طرح می‌شوند و بر روی برگ تسهیل‌گری قرار می‌گیرند، متعلق به گروه خواهند شد و این وظیفه تمام اعضای گروه است که بحث را به شیوه‌ای پیش ببرند که تمام صداها شنیده شود و همه شرکت‌کنندگان احساس امنیت و راحتی در بیان نظراتشان داشته باشند.

#### ۴. روش ماتریسی

با بهره‌گیری از روش ماتریسی، هریک از گزینه‌های بارش فکری (راه‌حل‌ها) دقیق‌تر و کارشناسانه‌تر ارزیابی می‌شود. این روش شبیه کارنامه تحصیلی است و به شیوه عملکرد ریاضی و با استفاده از جدول ارقام، ضریب‌ها و امتیازهای هریک از آن‌ها انجام می‌شود. با توجه به شاخص‌هایی که درباره مسئله برای شخص مهم است، هریک از راه‌حل‌ها رانمره‌گذاری می‌کند و سرانجام پس از معدل‌گیری، بنا برنمره بالاتر تصمیم می‌گیرد. بدین منظور لازم است:

- ملاک‌ها و شاخص‌هایی برای ارزشیابی وجود داشته باشد. متخصصان معتقدند در نظر نگرفتن ملاک‌های دقیق، از علل شایع شکست در حل مسئله است.
- هراندازه راه‌حل‌های بیشتری احصا گردد، می‌توان از بین آن‌ها بهترین راه‌حل را انتخاب نمود. با استفاده از مقیاسی پنج‌درجه‌ای (که یک به معنای اهمیت جزئی، پنج به معنای بیشترین اهمیت و اعداد دو، سه و چهار بازتاب درجات میانی اهمیتند)، ارزش نسبی (ضریب) هریک از ملاک‌ها و شاخص‌ها تعیین می‌گردد. تعیین نمره برای شاخص‌ها، موضوعی شخصی است. با توجه به اولویت‌های شخصی، این امکان وجود دارد که امتیاز هریک از ما به ملاک‌های در نظر گرفته شده متفاوت باشد.
- با در نظر گرفتن هریک از گزینه‌های بارش فکری (راه‌حل‌ها) تعیین می‌کنیم که چه

اندازه هر یک از شاخص‌ها را برآورده می‌سازد. برای این کار از اعداد  $+۲$ ،  $+۱$ ،  $۰$ ،  $-۱$  و  $-۲$  استفاده می‌کنیم.  $+۲$  نشان بیشترین تأثیرگذاری و  $-۲$  نشان کمترین تأثیرگذاری است. صفر نیز وقتی به کار می‌رود که راه حل تأثیر مثبت یا منفی بر آن ملاک نداشته باشد (هر اندازه بتوانیم راه حل‌های بیشتری را پیدا کنیم، آن وقت می‌توانیم از بین آن‌ها بهترین راه حل را انتخاب کنیم).





فصل چهارم:

ملاحظات و نکات کلیدی



قال علی (علیه السلام): «قُلْ عِنْدَ كُلِّ شِدَّةٍ: «الْأَحْوَالُ وَالْأَقْوَامُ إِلَّا بِاللَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ» تُكْفَهُا».

در هنگام سختی و مشکل بگو: «نیرو و قدرتی جز قدرت خدای والا و بزرگ نیست» آن سختی از میان می‌رود.

در اجرای فرایند شناسایی و حل مسائل مناطق کم‌برخوردار، لازم است به نکات و ملاحظات توجه شود تا علاوه بر تضمین ثبات و عدم لغزش گروه، دستیابی به اهداف ممکن گردد.

## ۱. با یک نگاه نظام‌مند با اردوی جهادی برخورد کنید

اردوی جهادی مسئله‌محور یک رویکرد فعال جهت ارتقای گروه و رفع مسائل منطقه هدف است که اعضای گروه‌ها با ساختار در هم تنیده مشکلات مواجه شده و در فهم و حل مسائل پیچیده، با هم مشارکت می‌کنند. گروه‌ها به دلیل طبیعت پیچیده و بد ساختار مسائل و مشکلات، نیاز به اشتراک دانش جاری خود، گفتگو و بحث در مورد نظرات پیشنهادی، تحقیق در خصوص اطلاعات و ایجاد بستری جهت مباحثات درونی و پایه‌ای برای پیدا کردن ریشه مشکلات و سپس تأیید راه حل‌های پیشنهادی خود دارند. یادگیری مسئله‌محور، توانایی گروه جهادی را در انتقال دانش به مسائل جدید و دستیابی به ادراکی منسجم‌تر افزایش می‌دهد؛ از این رو ممکن است در اردوی

اول، اعضای گروه با یک سختی و خستگی ذهنی و ناامیدی مقطعی مواجه گردند، اما با توجه به کسب تجربه از مدل مسئله محوری، به سمتی پیش خواهند رفت که کیفیت مسئله، پایه موفقیت یک طرح جهادی مسئله محور بشود و در مواجهه با یک منطقه در اردوهای بعدی به سادگی می توانند با استفاده از تجربیات گذشته، اقدامات خود را به صورت سیستمی پایه ریزی نمایند و با دید مدیریت سیستماتیک با نظام مشکلات و شبکه مسائل مواجه گردند. مسئله باید چالش برانگیز باشد تا درگیری پیش بیاید و انگیزه برای حل آن مسئله به وجود آید. در طراحی مسئله ضرورت دارد تصویر درستی از محتوایی که جهت شناسایی مسئله نیاز است در اختیار مخاطب و یا عضوی از گروه جهادی قرار گیرد تا بتواند مسئله را با کنار زدن شاخ و برگ های هرز ببیند و راه حل درست ارائه دهد. این یادگیری یک فرایند اجتماعی، علمی، میدانی و سیستماتیک برای حل مسائل واقعی منطقه هدف می باشد.

## ۲. سناریوی خودتان را بنویسید

قبل از این که اردویتان را راه بیاندازید، باید مشکلاتان را تعریف کرده و راه حلتان را توضیح دهید. این همان چیزی خواهد بود که به اعضای گروه، دوستان و کسانی که با آن ها در ارتباط هستید، می گویند؛ این که ایده جالبی که در ذهن داشتید، چه بوده و چطور اردوی شما به طور منحصر به فرد آن را برطرف می کند.

راهی بیابید که بتوانید سناریو را هر روز تعریف کنید، بدون آن که کهنه یا تکراری شود. این اشتیاق شما را نشان می دهد. حال شما می توانید به وضوح مشکلاتان را تعریف کنید. این عاملی است که شما را از بقیه متمایز ساخته و به شما انگیزه می دهد که آن را برطرف کنید. این ها گام هایی ابتدایی هستند که گروه های بسیاری آن ها را نادیده گرفته و در نتیجه اثرگذاری مطلوب آن ها در منطقه هدف کم شده است.

### ۳. گروه‌های فعال در منطقه را شناسایی کنید

بعد از این‌که مشکلاتتان را تشخیص دادید، ممکن است گروه جهادی دیگری نیز به دنبال برطرف کردن همان مشکل باشد. اردوها و گروه‌های جهادی که سعی در حل این مشکل داشتند را بررسی کرده و بفهمید چرا آن‌ها موفق نشده‌اند. آیا سعی نموده‌اند در مدت زمان کوتاهی، کار بسیار زیادی انجام دهند؟ می‌توانید از این اطلاعات استفاده کنید تا هم از مشکلات مشابه بپرهیزید و هم اردوی جهادی را بهتر و اثربخش‌تر پیش ببرید.

### ۴. از مشاور استفاده کنید

یک فرد توانمند، کسی نیست که خود توانایی‌های بسیار داشته باشد، بلکه کسی است که می‌تواند از توانایی‌های دیگران استفاده کند. بی‌توجهی به نظرهای کارشناسی دیگران و ناآگاهی از آن‌ها، انسان را از چاره‌اندیشی باز می‌دارد. یک فرد ماهر در حل مسئله کسی است که در هر یک از مراحل حل مسئله با مشاوره صاحب‌نظران، ضریب حل مؤثر مشکل را افزایش می‌دهد، از خطا می‌کاهد و طرح خود را در معرض نقدهای مختلف قرار می‌دهد.

### ۵. نه شتاب، نه فرصت‌سوزی

به یاد داشته باشیم که همیشه کوتاه‌ترین و سریع‌ترین راه و نخستین راه حل، بهترین آن‌ها نیست. حل مسائل به شکلیایی، تأمل، تدبر و بررسی بیشتر و دقیق‌تر نیاز دارد. همچنین توجه داشته باشیم که خود را اسیر تخیلات و درگیری‌های ذهنی خسته‌کننده نسازیم. اقدام فوری تیزهوشانه در فرایند حل مسئله سبب می‌شود که خلاقیت در ذهن جریان یابد. به ویژه پس از تصمیم‌گیری و برگزیدن راه حل، نباید فرصت‌ها را از دست داد و باید آن را بی‌درنگ اجرا کرد. بهترین راه حل، کم‌هزینه‌ترین، مفیدترین و نزدیک‌ترین راه برای حل مسئله است. این راه حل، با ارزیابی نقادانه و واقع‌بینانه نسبت به مزایا و

معایب گزینه‌ها کشف می‌شود. امیرمؤمنان علی علیه السلام می‌فرماید: «مَنْ الخُرُقُ الْمُعَاجِلَةُ قَبْلَ الإِمْكَانِ وَالْأَنَاءُ بَعْدَ الْفُرْصَةِ»؛ شتاب در کار، پیش از فراهم شدن زمینه آن و درنگ پس از دستیابی به فرصت، نشان نادانی است.

## ۶. مدارا و کنارآمدن

گاه با وجود تلاش فراوان برای حل مشکل، نتیجه‌ای نمی‌گیریم یا راه حل مناسبی نمی‌یابیم و یا طرف مقابل نمی‌تواند یا حاضر به تغییر نیست. در چنین مواردی باید راه مدارا و سازگاری را پیش گرفت تا گشایشی در کار ایجاد شود؛ به همین دلیل است که امام حسین علیه السلام می‌فرماید: «مَنْ أَحْجَمَ عَنِ الزَّأْيِ وَعَيَّيْتُ بِهِ الْحَيْلُ كَانَ الرِّفْقُ مِفْتَاحَهُ»؛ هرکه از تدبیر باز ماند و از چاره‌ها ناتوان گردد، مدارا کلید [گره‌گشای مشکلات] اوست. مدارا و سازگاری، با سازش و تسلیم تفاوت دارد. رفق و مدارا، کنار آمدن با عظوفت، ملایمت و درایت با مشکل است تا زمان مناسب حل آن فراهم شود، اما سازش کاری با سرکوبگری، شتاب، انفعال، تسلیم و خاموشی همراه است.

## ۷. از منفی‌گرایی پرهیز کنید

منفی‌بافی، توجه بسیار به موانع اجرایی و تمرکز بر آن‌ها و احساس ناتوانی و درماندگی در اثر تجارب منفی گذشته، موجب ناامیدی و شکست در حل مسئله می‌شود. «لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا»؛ خداوند هیچ‌کس را جز به اندازه توانایی‌اش تکلیف نمی‌کند. امام علی علیه السلام می‌فرماید: «رَوِّحْ زَمْرًا، فَإِذَا اسْتَوْضَحَتْ فَأَجْزِمِ»؛ اندیشه کن تا جانب تدبیر و احتیاط را مراعات کرده باشی. وقتی که مطلب کاملاً روشن شد، تصمیم بگیر.

## ۸. اگر راه حل انتخابی ما وضع را بدتر کرد، چه باید بکنیم؟

مهارت حل مشکل، مطلقاً تضمینی برای موفقیت نیست. اگر فرد این روش را با

شناخت و بررسی‌های لازم به‌خوبی به‌کار ببرد، امکان خطایش کمتر می‌شود و احتمال این‌که راه‌های مشکل‌دار را انتخاب کند، کمتر است. مانمی خواهیم بگوییم که مهارت حل مشکل به‌فرد دانش زیاد می‌دهد.

در واقع روشی را به‌مانشان می‌دهد که بهتر بتوانیم راه حل‌ها را ارزیابی کنیم و کم‌خطاتر عمل کنیم. حال اگر فردی به‌دلیل این‌که دانش خیلی زیادی ندارد، راهی را انتخاب کرده که به‌بن‌بست بخورد، شاید راه را درست انتخاب کرده؛ یعنی روش را صحیح به‌کار برده، ولی دانشش کم بوده یا اطلاعاتش کافی نبوده. پس باید اطلاعات خود را اضافه می‌کرده است.

با استفاده از روش طوفان فکری، تفکر و توسل و استفاده از خلاقیت، تا آن‌جا که می‌توانید، راه حل‌های بیشتری تولید کنید و هیچ راه حلی را نادیده نگیرید. حتی راه حل‌هایی که ممکن است بعداً غیرقابل عمل تشخیص داده شوند، چرا که نیل به سعادت و خوشبختی واقعی بشر در بُعد فردی، خانوادگی و اجتماعی، مرهون کسب توانمندی و موفقیت است. این نوع تربیت جهت «شکوفاسازی شخصیت خود و اداره زندگی» و «برقراری ارتباطات موفق جمعی تا حد تأثیرگذاری مثبت» و «ارتباط عمیق با خدا» است.

## ۱۰. یادگیری، بیشتر از حرف‌زدن، نیازمند گوش‌دادن است

اولین چالش برای بسیاری از گروه‌های جهادی مشتاق این است که جانب‌داری مشتاقانه از اردویشان را کنار گذاشته و به مشکلات موجود اعتراف کنند؛ بدین معنا که بدون نشان دادن حالت تدافعی، به توصیه‌های مشاوران و اعضای گروه گوش فرادهند. اگر مشکلات را نبینید، نمی‌توانید آن‌ها را حل کنید.

## ۱۱. دربارهٔ هریک از مشکلات، آزادانه صحبت کنید و نسبت به رفع آن متعهد باشید

افراد جهادی که مشکلات را به خوبی حل می‌کنند، آن‌ها را از اعضای گروهشان مخفی نکرده، بهانه جویی نمی‌کنند و در مقابل همگان، مسئولیت رفع به موقع مشکل را برعهده می‌گیرند. فهرست کردن اقدامات اولیه کار بسیار هوشمندانه‌ای است، اما این‌که قول بدهید به نتیجهٔ خاصی برسید، به هیچ وجه هوشمندانه نیست، مگر آن‌که در این باره کاملاً تحقیق کرده و مطمئن باشید؛ به عبارتی نباید خود را منجی یک منطقه تلقی کنید و به مردم منطقه هدف قول دهید که شما منجی رفع همهٔ مشکلات و مسائل منطقه هستید و آن روستا را مرکز کشور می‌کنید و...

## ۱۲. برای تماس با مشاوران باتجربه جهت درخواست کمک تردید نکنید

کمتر پیش می‌آید اردوهای جهادی مشکلات منحصر به فردی داشته باشند. مشاوران، مسئولان سازمان‌های مربوطهٔ جهاد سازندگی و آن دسته از اعضای اردوی جهادی که باتجربه هستند، قبلاً همهٔ این مشکلات را دیده‌اند و با آن‌ها آشنایی دارند. بنابراین اگر غرورتان را کنار بگذارید، از آن‌ها درخواست کمک کرده و توصیه‌های کارشناسان را پیگیری کنید، می‌توانید با ممانعت از فعالیت‌های ناموفق و سرخوردگی‌ها، ساعت‌ها در وقت خود صرفه جویی نمایید.

## ۱۳. قبل از آن‌که به سرعت نتیجه‌گیری کنید، فرایند تجزیه و تحلیل را به طور منظم طی کنید

لازم است اطمینان حاصل کنید که تمامی حقایق و اطلاعات را از منابع مربوطه و کارشناسان خارج از گروه جهادی در اختیار دارید. اجازه ندهید عواطف و علایقتان باعث قضاوت شتاب زدهٔ شما شود. به خاطر داشته باشید که هر مسئله‌ای مثل سکه حداقل دو رو دارد. شنیدن فعالانه را تمرین کنید تا بتوانید تمامی اطلاعات لازم را دریافت نمایید، اما به شدت دقت کنید که دچار کانالیزه شدن ذهن نشوید.



## ۱۴. تک تک مشکلات را پیگیری کنید

اگر اعضای گروه جهادی احساس کنند که مشکلات حل نمی‌شوند و کسی به آن‌ها توجه نمی‌کند، مسائل تبدیل به بحران می‌شوند. بنابراین لازم است سیستمی داشته باشید که تمامی افراد بتوانند آشکارا با استفاده از آن، مشکلات را گزارش دهند. چنین سیستمی تمرکز شما را روی مشکل مربوطه تا زمان رفع آن حفظ می‌کند.

## ۱۵. ضرب‌الاجل‌هایی را تعیین کنید و پس از ارزیابی عملکرد، از افراد موفق و کوشا قدردانی کنید

این مثل قدیمی را به خاطر داشته باشید که «هرچقدر پول بدهی، همان قدر آش می‌خوری». اگر همه تلاش کنند تا منطقه جدیدی پیدا کنند، کم‌تر روی حل مسائل مربوط به منطقه قبلی تمرکز می‌کنند. بنابراین باید معیارهایی برای ارزیابی تعداد مشکلات، زمان حل آن‌ها و تأثیر آن روی عملکرد داشته باشید.

## ۱۶. مشکلات را تحلیل کنید تا از مشکلات مشابه پیشگیری نمایید

معمولاً بررسی عمیق دلیل از دست دادن فرصت‌های منطقه و نارضایتی‌های مردم منطقه، کار ارزشمندی است، چرا که باعث می‌شود مشکلات مربوط به انجام کارهای جهادی یا نقایص و ضعف‌های اردوهایتان را بشناسید و برطرف نمایید. فراموش نکنید در صورت لزوم، فرایندها باید به‌روز شوند، آموزش‌ها ارتقا پیدا کنند و اولویت‌ها به اطلاع همگان برسد. شاید حتی نیاز باشد اردوهای جهادی در یک منطقه را در یک برهه زمانی به تعویق بیندازیم یا حتی تعطیل کنیم.

## ۱۷. رویارویی با مشکل و رویکرد درست در قبال مسئله

اولین گام در حل مسئله، پیدا کردن مسئله واقعی است. ما باید بدانیم اگر مشکلی وجود دارد، حتماً علت و ریشه‌ای دارد و ما باید علت و ریشه آن‌ها را برطرف نماییم. گفتارهای درونی منفی در رویارویی با مشکلات روزمره، موجب می‌شوند فرایند حل مسئله از همان آغاز به بیراهه برود و ما نتوانیم به خوبی مشکل را حل کنیم. از پیش نیازهای اساسی در مشکل‌گشایی، نگرش درست به مسئله است. اگر گاهی با تألم در زندگی روبه‌رو نشویم، قدر عافیت را نمی‌دانیم. روبه‌رو شدن با مسئله، فرصت مناسبی است تا توانمندی خود را نشان دهیم و به کمال انسانی دست یابیم. اگر این الگوی زندگی را بپذیریم، بی‌جهت هر مسئله‌ای را بحران ارزیابی نمی‌کنیم.

## ۱۸. داشتن خودآگاهی نسبت به توانمندی‌های خود

از نخستین گام‌های اساسی در مسئله‌گشایی، داشتن خودآگاهی است؛ بدین معنا که ما خودمان آگاهانه بدانیم چه ویژگی‌هایی داریم، از چه استعداد و توانمندی‌هایی برخورداریم و در موقعیت مشکل‌زای کنونی، چه احساس و هیجانی داریم. در حل موفقیت‌آمیز مشکل، بسیار مهم است که این ادراک را در خودمان پرورش دهیم: «گروه جهادی ما می‌تواند مشکلات را شناسایی و ریشه را پیدا کند و آن را برطرف کند». به‌کار بردن این بخش از خودآگاهی به شکل گفتار درونی بالا، ذهن ما را به مسئله‌ای معطوف می‌کند که می‌توانیم از پس آن بربیاییم. بدین ترتیب، آگاهی ما از وضعیت، موجب می‌شود تمرکز لازم برای ادامه دیگر مراحل این مهارت فراهم شود.

وقتی ما ارزش و توان خودمان را از یاد می‌بریم، در حقیقت جایگاهمان را در جهان هستی گم می‌کنیم؛ از این رو نمی‌توانیم رویکردی مناسب در برابر مسائل و مشکلات داشته باشیم. نتیجه حل نشدن مشکلات، محرومیت از احساس خوشبختی است. به همین دلیل است که امام علی علیه السلام می‌فرمایند: «کسی به اوج خوشبختی می‌رسد که به خودشناسی رسیده باشد». باید بدانیم که خداوند غنی مطلق، از فیض و کرم

خود روح بلندی در ما دمیده است که زمینه‌های رشد و بالندگی و توانایی رویارویی با مشکلات و بحران‌ها را در ما فراهم می‌آورد.

## ۱۹. حفظ آرامش خود در هنگام بروز مشکلات

معمولاً وقتی مشکلی برای ما پیش می‌آید، به ویژه هنگام پیشامد مشکلات مهم، نگران و دستپاچه می‌شویم. در چنین وضعیتی نمی‌توانیم خوب فکر کنیم و راه حل مناسبی برای مشکل خود بیابیم. نخست باید با استفاده از راهبردهای معنوی و هیجان‌مدار سازنده، آرامش خود را حفظ کنیم. به یاد داشته باشیم همه ما ندایی درونی داریم که پیوسته با ما حرف می‌زند. این ندای درونی مثل دوستی مهربان می‌کوشد به ما دل‌داری دهد و ما را از حقایق هستی آگاه سازد. همین نداست که به ما می‌گوید: نگران نباش، مشکل برای هر کسی پیش می‌آید؛ رنج‌ها و سختی‌ها تحفه‌های الهی‌اند که خداوند هر کس را دوست داشته باشد، به او می‌بخشد؛ هر مشکلی، اندازه، حساب، مصلحت و پایانی دارد؛ خداوند توان حل مشکلات را در من قرار داده است و من می‌توانم آن‌ها را با توکل به خدا حل کنم؛ همه چیز درست خواهد شد و...

به یاد داشته باشیم که هر کاری پیامدهایی دارد؛ پس اگر بیاموزیم که پیش از انجام هر کاری، پیامد و نتیجه آن را پیش‌بینی کنیم، کمتر اشتباه خواهیم کرد. بنابراین وقتی با مشکلی روبه‌رو می‌شویم، نخستین گام، نگرش درست برای حل مسئله و شناسایی خودگویی‌های منفی و مبارزه با آن‌ها از طریق فعال‌سازی گفتار درونی کارآمد و مثبت است. بدانیم که حل مسئله به گذر زمان و کوشش نیاز دارد و زمان کافی را به حل مسئله اختصاص دهیم.

## ۲۰. در مسیری که مطمئن هستید درست است، حرکت کنید

در هر زمان که به حل مسئله‌ای می‌پردازید، مطمئن شوید که در مسیر درست پیش می‌روید. در بعضی از مواقع ممکن است با یک الگوریتم سریع به جواب برسید، ولی

درصد احتمال خطا در الگوریتم بالا باشد؛ از این گونه الگوریتم‌ها نباید استفاده کرد. همیشه در مسیری که مطمئن هستید درست است، حرکت کنید؛ حتی اگر روش شما پرهزینه‌تر و نیاز به زمان بیشتری داشته باشد. میزان رشد و پیشرفت خود را به صورت گراف و نمودار در بیاورید و از پیشرفت و شیب مثبت به سمت موفقیت اطمینان حاصل کنید.

## ۲۱. فهم محتوایی اولویت رتبی دارد، نه زمانی

باید به این نکته توجه داشت که شناسایی یک مسئله، امری نسبی است و به میزانی که یک گروه نسبت به یک منطقه عمیق‌تر بشود، ریشه مشکل، سپس مسئله و پس از آن آبرمسئله را بهتر متوجه و شناسایی خواهد کرد؛ به میزان تفکر و تلاش و صرف زمان به فهم عمیق‌تر و در نتیجه اقدام اثرگذارتری دست پیدا خواهیم کرد. نباید این اشتباه در فهم موضوعی حاصل شود که یک گروه باید به ترتیب مشکل، مشکلات، شبکه مشکلات، مسئله، مسائل و نظام مسائل را دقیقاً شناسایی کرده و سپس اقدام نماید، بلکه باید به میزان فهم گروه از موضوع، تعمیق در آن صورت گیرد و پیش‌برود و طبیعتاً به مرور زمان میزان تسلط بیشتر خواهد شد.

## ۲۲. هم‌زمان با تمرکز بر موضوعات و استمرار در مسائل، باید اقدامات عملیاتی داشته باشید

وقتی وارد یک منطقه می‌شوید، به سادگی ریشه مشکلات پیدا نمی‌شود. اگرچه مشکلات سطحی است و در نگاه اول ممکن است به چشم بیاید، اما پیدا کردن ریشه آن‌ها و ترسیم شبکه مشکلات، مقداری نیاز به صبر، تأمل، مشورت و... دارد؛ از این رو نباید دلسرد و خسته شوید. از طرفی نباید در این دور باطل فرورفت که گروه جهادی باید در گوشه‌ای به تفکر فرو برود و به کارهای عمیق فکری بپردازد و پس از شناسایی تمامی ابعاد قضیه اقدام نماید. اگر این اشتباه حاصل شود، به بیراهه خواهیم رفت.

چنانچه شما مسئله‌ای را یافت کردید و در جهت رفع آن اقدام نمودید، یکی از راه‌های اثرگذاری ویژه شما، حضور مستمر جهت پیگیری و رفع آن موضوع است. همان‌طور که گفته شد، باید آن‌قدر در منطقه حضور داشت که آن مسئله مورد تمرکز برطرف شود؛ در غیراین صورت چنانچه قصد حضور بدون برنامه و بلند مدت را ندارید، بهتر است طوری عمل شود که به سایر امور صدمه‌ای وارد نشود و مانعی برای فعالیت سایر گروه‌ها ایجاد نگردد.

### ۲۳. در جمع‌آوری اطلاعات خلاقیت داشته باشید

اطلاعات لازم جهت شناسایی مشکل به صورت کاملاً نظام‌مند در اختیار نیست؛ از این رو برای این موضوع لازم است خلاقانه منابع مختلف را مورد بررسی قرار دهید.

- در روستا یا محله قدم بزنید و دقیق مشاهده کنید؛
- با مطالعه قبلی به سراغ مسئولان و اهالی منطقه بروید؛
- گاهی فقط یک منبع کافی است، گاهی باید از چند منبع پرس و جو کرد؛
- به سراغ اقدار مختلف مردم باید رفت؛
- روزانه اطلاعات را جمع کنید و روی آن بحث کنید.

### ۲۴. اطلاعات مربوط به مسئله را قابل نمایش استخراج کنید

راجع به هر مسئله‌ای تا می‌توانید اطلاعات قابل نمایش استخراج کنید؛ به عنوان مثال، ژاپنی‌ها اطلاعات را به صورت گراف، نمودار و جدول استخراج می‌کنند و از تمام مراحل پروژه عکس گرفته و هر مسئله‌ای را مستند می‌کنند. چون از این روش کار کردن به نتایج مطلوبی رسیده‌اند، در همه پروژه‌های خود این رویه را در دستور کار خود قرار می‌دهند.

## ۲۵. لزوم استفاده از منابع موثق و معتبر در ایده‌پردازی

در بحث ایده‌پردازی، برای بسیاری از موضوعات، اطلاعات و آمارهای زیادی وجود دارند که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد، اما باید به اطلاعات با منابع موثق، استناد کرد. مثلاً اگر قرار است که اردویی به یک آمار استناد کند، نباید از نقل قول یک خبرگزاری یا یک مسئول استفاده کند. باید از اطلاعات و آمارهای معتبر مثل آمارهای بانک مرکزی و مرکز آمار استفاده کرد تا اطمینان خاطر حاصل گردد یا مثلاً اگر چند خبرگزاری به یک آمار واحد اشاره کنند، ضریب اطمینان به آن بالا می‌رود. هیچ‌وقت آمار و اطلاعات اشتباه را مبنای کار خود قرار ندهید و بنیان و اساس کار خود را بر پایه حدس و گمان و فرضیات اشتباه پایه‌گذاری نکنید. اگر یک اردوی جهادی را با اطلاعات غلط شروع کنید، قطعاً سرانجام آن شکست خواهد بود و اثرات سوئی برای منطقه خواهد داشت.

## منابع

- صمیمی اردستانی، مهدی؛ حل مشکل (آموزش یکی از مهارت‌های زندگی)، تهران، نشر قطره، ۱۳۹۱.
- اندوخته‌های جهادی، معاونت عملیات جهادی سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۴.
- پژوهش جهادی، معاونت عملیات جهادی سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۸.
- اینفوگرافی نقش آفرینی تخصصی، قرارگاه شهید احمدی روشن سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۶.
- یکصد بیانیه، قرارگاه احمدی روشن سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۶.
- روایت، سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۸.
- شکل ساختاری، سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۸.
- کار ویژه، سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۸.
- گفتمان، سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۸.
- نیازها، سازمان بسیج دانشجویی، ۱۳۹۸.
- کارگاه ارائه آسیب‌شناسی اردوهای جهادی توسط دکتر صادق مفرد (مسئول معاونت عملیات جهادی سازمان بسیج دانشجویی).
- کارگاه‌های ارائه دکتر محمد مهدی فرد حسینی (دبیر قرارگاه احمدی روشن سازمان بسیج دانشجویی).
- کارگاه‌های ارائه مسئله محوری دکتر محمد فدایی (معاونت علم و اقتصاد سازمان بسیج دانشجویی).
- کارگاه‌ها و ارائه‌های مهندس محمد حسن دهقانی (مسئول دبیرخانه نهضت مسئله محوری معاونت عملیات جهادی سازمان بسیج دانشجویی).
- Arveson, Paul, "The Deming Cycle", Balanced Scorecard Institute, 1998.
- Jimeno, Jorge, "The Deming cycle and the continuous improvement", PDCA.
- Why is a team important?
- The sum is always greater than the parts!
- Strengths and weaknesses balance out!
- SYMPTOMS OF POOR TEAMWORK.
- California State – PTA - www.capta.org The Communicator - March 2008.
- <https://www.revolutionlearning.ie>.
- <http://www.myindustry.ir>
- <https://rasekhoon.net>
- <https://daneshzar.com>

# یاداشت

A series of horizontal dotted lines for writing notes.