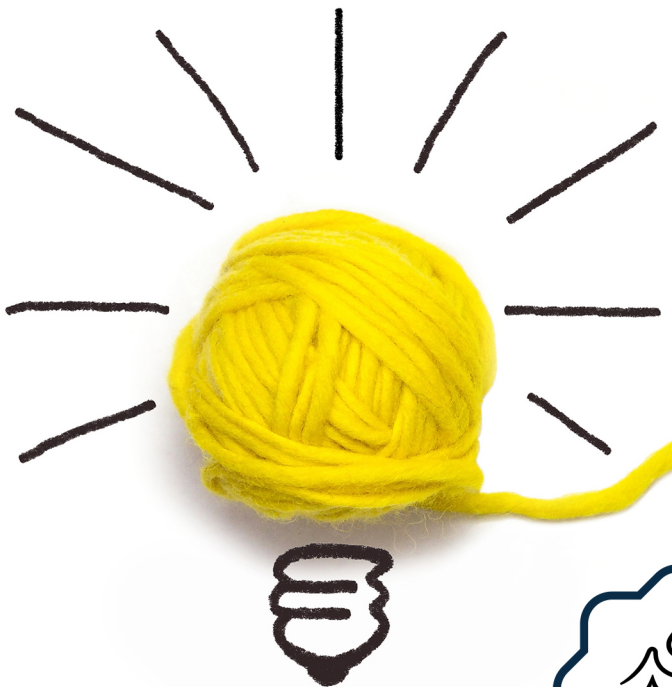
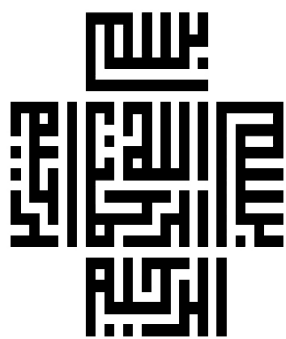


# مسئله شناسی



زمستان ۱۴۰۲  
ویراست دوم







## فهرست

- ۳..... مقدمه
- ۱۲..... لیست ترفندهای تبدیل مشکل به مسئله
- ۱۲..... ۱. ترفند "چرا؟"
- ۱۵..... ۲. استخوان ماهی
- ۱۹..... مخاطب‌شناسی
- ۲۷..... همدلی
- ۳۴..... ذی‌نفعان
- ۳۶..... سایر منابع برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد مسئله
- ۳۸..... بیانیه مسئله
- ۴۶..... گذر از مسئله‌شناسی
- ۴۷..... نتیجه‌گیری



# مسئله شناسی



**تمرین:** تصور کنید شما یک فعال فرهنگی اجتماعی هستید که اخیراً در مجموعه‌تان با یک معضل مواجه شده‌اید. "استقبال کم از برنامه‌های فرهنگی مجموعه" که ذهن شما را درگیر کرده و خواب و خوراک را از شما گرفته است. اولین کاری که برای حل این معضل یا مشکل می‌کنید چیست؟ سعی کنید در یک جلسه بارش فکری با تیم خود نزدیک به ۵۰ ایده برای حل این معضل بنویسید.

### مقدمه

-برخلاف تصور برخی افراد، اولین مرحله از حل مسئله ایده‌پردازی نیست. خیلی از افراد در فضای فرهنگی، اجتماعی یا اقتصادی با دیدن یک مشکل یا صرف مواجهه با یک موضوع آزار دهنده، جلسه بارش فکری تشکیل می‌دهند و شروع به جمع‌آوری ایده‌ها برای رفع آن معضل می‌کنند. در صورتی که اگر جزئیات موضوع یا چارچوبی که در مورد آن ایده‌پردازی می‌شود شناخته نشود، عملاً کار ایده‌پردازی بیهوده است. چرا که مسائل فرهنگی و اجتماعی پیچیده‌تر از آن است که بتوان با شواهد سطحی و بدون بررسی عمیق برای

آن‌ها ایده‌پردازی کرد و دست به حل آن‌ها زد. چه بسیار معضلات فرهنگی و اجتماعی که از سر ناآگاهی ما نسبت به این پیچیدگی‌ها و ریشه‌ی به وجود آمدن معضلات نه تنها حل نشده بلکه روزبه‌روز پیچیده‌تر و غیرقابل حل شده‌اند.

حتما این جمله معروف را شنیده‌اید که می‌گویند “فهم سوال نیمی از جواب است”. یعنی درک درست از مسئله به حل مسئله کمک می‌کند. یا مثلا فرض کنید اگر کسی به شما بگوید “یک ایده بده...!” شما در پاسخ چه می‌گویید...؟! احتمالا می‌گویید “در مورد چی ایده بدم...؟!”. پس باید آن حوزه یا موضوع یا مسئله‌ای که در موردش ایده‌پردازی می‌کنیم با جزئیات مشخص بشود. بنابراین لازم است در مورد مشکلات یا معضلات فرهنگی و اجتماعی بیشتر بیاندیشم و آن‌ها را از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار داده و ریشه‌یابی کنیم و سپس برای حل آن‌ها ایده‌پردازی و اقدام کنیم. قبل از ایده‌پردازی باید مسئله به طور شفاف مشخص و تعیین شود.

### مثال: پزشک خوب، پزشک بد

فرض کنید ۳ نفر در طول یک روز به دلیل سردرد به دکتر مراجعه می‌کنند. در حالت اول اگر دکتر بخواهد سریع

## مسئله شناسی

و بدون بررسی علت سردرد و سایر علائم، سابقه‌ی بیمار، آزمایش‌ها و اطلاعات دیگر برای بیمار نسخه بیچد احتمالاً به همه یک نسخه واحد می‌دهد. برای مثال برای همه مُسکِن تجویز می‌کند. اما در حالت دوم پزشک حرفه‌ای و دلسوزی را در نظر بگیرید که با مدل متفاوتی با بیماران برخورد می‌کند. این پزشک در ابتدا در مورد علائم بیماری، سابقه بیمار، سایر داروهای مصرفی سوال می‌پرسد و حتی ممکن است آزمایش برای او بنویسد و پس از بررسی جواب آزمایش به نتایج متفاوتی در مورد بیماران برسد. مثلاً در مورد بیمار اول به این نتیجه برسد که تومور مغزی دارد و باید تحت عمل جراحی قرار بگیرد وگرنه جان‌ش در خطر است. در مورد بیمار دوم به این نتیجه برسد که ریشه سردرد او ویروس کروناس است و باید چند روز در منزل استراحت کند و ویتامین مصرف کند. در مورد بیمار سوم نیز به این نتیجه برسد که ریشه سردرد او سرماخوردگی است و شاید فقط مُسکِن تجویز کند. مشاهده می‌کنیم که در این حالت چون تشخیص پزشک از مسئله‌ی بیمار و ریشه درد آن‌ها متفاوت بود، نسخه‌ی تجویز شده و راه‌حل درمان نیز متفاوت بود و تجویز متناسب با ریشه بیماری‌ای بود که دکتر تشخیص داد. در این حالت احتمال بهبود و درمان

بیشتر است. در حالت اول، پزشک برای بیماری که علت سردردش تومور مغزی بوده فقط مُسکن تجویز کرده و به احتمال زیاد تا چند ماه آینده زنده نخواهد ماند یا بیمار دوم که دلیل بیماری اش ویروس کرونا بوده فقط مسکن می خورد و به دلیل رعایت نکردن پروتکل ها جان دیگران را نیز به خطر می اندازد. این یک نمونه ساده از راه حل دادن قبل از تشخیص و ریشه یابی مسئله است که نه تنها مسئله را حل نکرده بلکه مسائل دیگری را نیز به وجود آورده است.

۶- در مسائل فرهنگی و اجتماعی هم گاهی رفتار ما این گونه است. یعنی وقتی به یک درد یا مشکل یا معضل می رسیم سریع برای آن نسخه تجویز می کنیم. برای مثال فرض کنید مشکل یا معضل یک مجموعه "استقبال کم از برنامه های فرهنگی مجموعه" باشد. در این حالت ابتدایی ترین و سریع ترین راه حلی که به ذهن ما می رسد این است که "خب تبلیغات ضعیفه...! تبلیغ کنیم تا افراد بیشتری در برنامه ها شرکت کنند!" اما ممکن است بعد از صرف هزینه، زمان و انرژی زیاد برای تبلیغات باز هم آن نتیجه مطلوب حاصل نشود و استقبال هم چنان از برنامه ها کم باشد و مشکل ما هنوز حل نشده باشد. ولی اگر در مرحله اول به جای سریع ایده دادن و راه کارهای

## مسئله شناسی

دم دستی و در دسترس (خطای دسترس پذیری)، ابعاد مختلف مشکل را بیشتر بررسی کنیم و علت بروز آن را پیدا کنیم به نتیجه‌های متفاوتی می‌رسیم. شاید در این مثال به این نتیجه برسیم که علت عدم استقبال از برنامه‌های مجموعه "متناسب نبودن محتوا با دغدغه‌های مخاطب" باشد و شما بتوانید به وسیله‌ی شناسایی مخاطب و تغییر محتوا متناسب با سلیقه او، میزان استقبال از برنامه‌ها را افزایش بدهید و این موضوع هیچ ارتباطی با راه‌حل اولیه‌ای (افزایش تبلیغات) که به ذهن شما رسید ندارد.

پس مانند مثال‌هایی که مطرح شد علت و ریشه‌ی عضلات فرهنگی و اجتماعی نیز می‌تواند فرد به فرد یا محله به محله متفاوت باشد و راه‌حل خاص خود را می‌طلبد و نمی‌شود برای همه یک نسخه واحد تجویز کرد.

### مثال: کوه یخ

عضلات اجتماعی مثل کوه یخ می‌مانند. ما صرفاً یک قسمت خیلی کوچک از مسئله را (علائم یا نشانه‌های آن) می‌بینیم و سعی می‌کنیم همان را از بین ببریم یا آن را دور بزنیم تا به آن برخورد نکنیم. غافل از اینکه حجم وسیعی از عضلات اجتماعی، پنهان هستند و

## مسئله شناسی

در وهله اول شاید مورد توجه قرار نگیرند و در آینده نزدیک مشکل ساز شوند. این حجم وسیع که در زیر آب قرار گرفته است و از دید ما پنهان می ماند، نیاز به بررسی دقیق تر، دیدن مسئله از زوایای مختلف و تحلیل عمیق دارد و با تفکر برای ما روشن ترمی شود و آن وقت است که می توان در مورد مسئله به جمع بندی رسید و تصمیم گیری کرد.



-پس لازمه ی حل مسئله، شناخت مسئله است. اما منظور ما از مسئله شناسی اکتفا به یک جمله نیست که مثلا بگوییم "مسئله ی ما عدم استقبال مردم از مسجد است" یا "مسئله ما پیدا کردن روش های نوین آموزشی برای نوجوان است". این جملات هم کلی هستند و باید جزئیات آن ها مشخص شود، هم شفاف نیستند و ابهام دارند، هم ممکن است اصلا مسئله نباشند و ما به اشتباه آن ها را مسئله می پنداریم و هم ما باید برای حل مسئله از زوایای مختلف به آن نگاه کنیم و اطلاعاتی را در مورد مسئله و مخاطب و شرایط و ... جمع آوری و تحلیل کنیم تا بتوانیم در مورد حل آن تصمیم بگیریم. به عبارت دیگر منظور از مسئله شناسی رسیدن به یک تعریف دقیق، واضح و شفاف از مسئله است که عموما آن را در یک بوم یا یک صفحه ۴۴ به نام "بیانیه مسئله" خلاصه می کنند که در پایان این کتابچه به آن می پردازیم.

مرحله مسئله شناسی (که خلاصه ای از آن باید در بیانیه مسئله بیاید) شامل تشخیص درد یا مشکل (علائم مسئله)، جمع آوری اطلاعات، تبدیل مشکل به مسئله، مخاطب شناسی، شناخت ذی نفعان و نهایتا بیان مسئله است.

می توان برای ساده تر شدن کار مسئله شناسی، لیستی

## مسئله شناسی

از سوالات تهیه کرد و به آنها پاسخ داد. پاسخ به این سوالات به ما برای رسیدن به تعریف دقیق، واضح و شفاف از مسئله کمک می‌کند. این سوالات را بر اساس تعریفی که از مسئله وجود دارد (فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب) به دو بخش تقسیم بندی می‌کنیم:

## مسئله شناسی

ردیف	سوالات وضع موجود	سوالات وضع مطلوب
۱	مخاطب شما کیست؟	چشم انداز و حالت مطلوب و ایده‌ال شما بعد از حل این مسئله چیست؟
۲	تیم ما شامل چه کسانی و در چه وضعیتی است؟	
۳	منابعی که موجود داریم و منابعی که نیاز داریم چیست؟	
۴	ذی تفعان ما چه کسانی هستند و چه منابعی دارند؟	
۵	تحلیل محیطی خرد و کلان (تحلیل سوات و پستل)	
۶	نشانه های مسئله چیست؟ از کجا و چطور فهمیدید این مسئله وجود دارد؟	
۷	اثرات و پیامدهای مثبت و منفی مسئله چیست؟	
۸	علل به وجود آمدن مسئله و ریشه های آن چیست؟	

### لیست ترفندهای تبدیل مشکل به مسئله

در ادامه به این موضوع می‌پردازیم که چگونه می‌توان یک مشکل را ریشه‌یابی کرد و آن را به مسئله تبدیل کرد.

#### ۱. ترفند “چرا؟”

پرسیدن “چرا” باعث می‌شود ما به ریشه و علت اتفاقات پی ببریم و در حل مسئله نیز کمک می‌کند که ما ریشه مشکلات و معضلات را بشناسیم تا آن‌ها را حل کنیم.

ترفند “۵ چرا” یکی از روش‌هایی است برای پی بردن به روابط علی و معلولی بین مشکلات که اولین بار توسط “ساکای شی توپودا” بنیان‌گذار شرکت تویوتا به کار گرفته شد. توصیه شده است که این روش را افرادی به کار بگیرند یا “چرا”ها از کسانی پرسیده شود که مستقیم یا از نزدیک و به صورت میدانی با مشکل مورد نظر در ارتباط هستند و شناخت کافی از آن دارند. هدف این ترفند پیدا کردن ریشه مشکلات و مزیت اصلی‌اش ساده بودن آن است.

راه استفاده از ترفند ۵ چرا این است که:

- مشکل اولیه را که دیدیم و شناسایی کردیم بنویسم.
- با پرسیدن “چرا” علت وقوع مشکل اولیه را پیدا

## مسئله شناسی

کنیم و آن را بنویسم.  
-دوباره با پرسیدن چرا علت وقوع مشکل دوم را پیدا  
کنیم و این کار را آن قدر ادامه دهیم تا ریشه مشکل را  
پیدا کنیم.

چرا؟

پاسخ چرای اول

چرا؟

پاسخ چرای دوم

چرا؟

پاسخ چرای سوم

چرا؟

پاسخ چرای چهارم

چرا؟

پاسخ چرای پنجم

## مسئله شناسی

مثال: فرض کنید مشکل ما این است که اعضای مجموعه، دیگر مثل قدیم برای کارها وقت نمی‌گذارند. برای پیدا کردن ریشه این مشکل به صورت زیر عمل می‌کنیم:

### ریشه یابی مشکل اولیه

۱. چرا اعضا برای کارها وقت نمی‌گذارند؟ ← چون انگیزه‌شون کم شده.

۲. چرا انگیزه‌شون کم شده؟ ← چون حس مفید بودن ندارند.

۳. چرا حس مفید بودن ندارند؟ ← چون از کارها و فعالیت‌هاشون نتیجه مطلوب را نمی‌گیرند و به نتیجه نمی‌رسند.

۴. چرا نتیجه مطلوب را نمی‌گیرند؟ ← چون کارها برای هر فرد به صورت شفاف تعریف نشده و افراد توجه نشده‌اند.

۵. چرا کارها برای هر فرد به صورت شفاف تعریف نشده؟ ← چون شرح شغل نوشته نشده است.

در مثال بالا دقت کنید که در ”چرا“ی آخر به شرح شغل رسیدیم که یک سند مدیریتی ملموس و عینی است که با ایجاد یا تغییر آن می‌توان مشکل اولیه را حل کرد. نکته این است که تا جایی باید چرا پرسیدن را ادامه دهید که مطمئن شوید ریشه اصلی را شناسایی کرده و می‌توانید راه‌حل‌هایی قابل اجرا

## مسئله شناسی

برای حل مسئله ارائه دهید و تغییر ایجاد کنید.

**تمرین:** به فعالیت‌های فرهنگی که با تیم خود انجام می‌دهید فکر کنید، کدام یک از مشکل‌ها بیش از همه در سال‌های اخیر شما را آزار می‌داده و مانع کار شما بوده است. آن را به عنوان مشکل الویت‌دار خود بنویسید و سعی کنید با ترفند “۵ چرا” آن را ریشه‌یابی کنید.

۱۵

-این روش در عین سادگی، ضعف‌هایی هم دارد. برای مثال ممکن است برای هر “چرا” که پرسیده می‌شود چندین پاسخ وجود داشته باشد و هر پاسخ ما را به علت متفاوتی از مشکل برساند. هم‌چنین این موضوع منجر به این می‌شود که از زوایای مختلف به مشکل نگاه نکنیم و به علت واقعی بروز مشکل نرسیم. ترفند دیگری که به شما معرفی می‌کنیم ترفند “استخوان ماهی” است که این ضعف‌ها را ندارد.

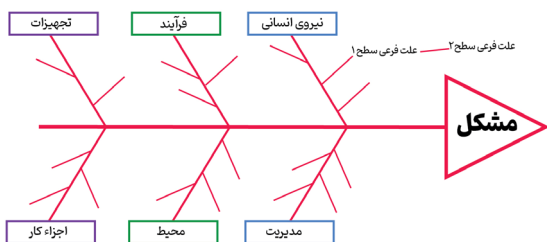
## ۲. استخوان ماهی

نمودار استخوان ماهی<sup>۱</sup> در مسئله‌یابی یک ترفند است که برای شناسایی علل احتمالی یک مشکل استفاده

1 Fishbone Diagram

## مسئله شناسی

می‌شود. این نمودار به شکل یک استخوان ماهی طراحی شده است که از سر تا دم شامل بخش‌های مختلفی است که هر کدام نشان‌دهنده یکی از عوامل موثر در ایجاد مشکل هستند.



در نمودار استخوان ماهی، مشکل در قسمت سر ماهی قرار می‌گیرد. سپس، در هر یک از شاخه‌ها یا استخوان‌های ماهی یکی از علت‌های احتمالی ایجاد آن مشکل نوشته می‌شود. باید سعی شود در این شاخه‌ها یا استخوان‌ها، همه‌ی زوایا از جمله مدیریت، فرآیند، افراد، تبلیغات، شرایط محیطی، مخاطب و ... دیده شوند. پس از نوشتن شاخه‌های اصلی به سراغ شاخه‌های فرعی می‌رویم. در واقع باید

## مسئله شناسی

دید علت به وجود آمدن شاخه‌های فرعی چیست و آن‌ها را در شاخه‌های بعدی نوشت. و این کار همین طور ادامه پیدا می‌کند تا به خوبی علت‌های اصلی و فرعی مشکل ابتدایی (که در قسمت سر ماهی نوشته شده) پیدا شوند.

می‌توان گفت نحوه‌ی کار با این ترفند نیز شبیه ترفند ”۵ چرا“ ست. به این صورت که ابتدا از خود می‌پرسیم چرا مشکل ابتدایی به وجود آمده و به دلایل فرعی می‌رسیم. سپس با پرسیدن این که دلایل فرعی چرا به وجود آمده‌اند به لایه‌های بعدی می‌رسیم.

این نمودار به عنوان یک ابزار قدرتمند در تحلیل و حل مسائل مورد استفاده قرار می‌گیرد و به فعالین فرهنگی کمک می‌کند تا مسائل را به طور کامل شناسایی کرده و اقدامات مناسبی برای رفع آن‌ها انجام دهند.

نمودار استخوان ماهی علاوه بر این که کمک می‌کند تا از زوایای مختلف به مسئله نگاه کنیم یک ابزار بصری است که ارتباط علت و معلولی بین پدیده‌ها را به صورت منظم، مشخص و فهم ما از این ارتباط را تسهیل می‌کند.



### مخاطب‌شناسی

در فضای کسب و کار عبارات رایجی وجود دارد که بیان‌گر اهمیت مخاطب یا مشتری است. برای مثال عبارت **“customer is king”** از جملات معروفی است که مدیران اجرایی و مدیران بازاریابی در جلسات بسیار به کار می‌برند و به این معناست که این مخاطب یا مشتری است که حرف اول و آخر را می‌زند و مسیر استراتژی شرکت را تعیین می‌کند. چرا که اگر مخاطب پذیرای محصول و خدمات یک شرکت یا تیم نباشد عملاً آن شرکت یا تیم با شکست مواجه می‌شود. شاید بتوان گفت مخاطب مهم‌ترین رکن در فضای کسب و کار و شرکت‌های انتفاعی است که اگر نادیده گرفته شود شرکت از بین می‌رود. اما سوال این است که آیا در فضای فرهنگی و اجتماعی هم این اصل صادق هست یا خیر؟

واقعیت این است که مخاطب و مخاطب‌شناسی در فضای فرهنگی و اجتماعی به مراتب از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردار است. چرا که برخلاف فضای کسب و کار که هدف فروش و افزایش سودآوری شرکت است، فعال فرهنگی با ایمان، عقاید، روح، قلب و تفکر مخاطب سر و کار دارد. در صورت نشناختن

مخاطب و ارائه راه‌کارهای نامتناسب با سلیقه و ذائقه‌ی او، ممکن است صدمات جبران‌ناپذیری به مخاطب وارد شود.

پس اهمیت این موضوع نشان می‌دهد که باید به خوبی و از نزدیک با مخاطب ارتباط گرفت تا مواردی مانند مشکلاتی که او را رنج می‌دهد، مواردی که برایش رضایت می‌آفریند، تیپ شخصیتی، سلیقه، نوع نگاه او به جهان، نحوه تفکر و احساسات او، کتاب‌هایی که می‌خواند، محلی که خوراک فکری اش را تامین می‌کند و... را بشناسیم و بر اساس آن‌ها مسئله ریشه‌ای او را مشخص کنیم. برای مثال اگر قشر نوجوان امروز به بازی یا رفتن به کافی شاپ علاقه دارد آیا نمی‌شود با بازی یا فرآیندهای بازی وار شده<sup>۱</sup> موضوعی را به آن‌ها آموزش داد یا آیا نمی‌شود همه یا بخشی از برنامه فرهنگی در کافی شاپ برگزار شود؟

### دسته‌بندی<sup>۲</sup> مخاطب

برای راحتی در ارتباط‌گیری با مخاطب و هم‌چنین راحتی در شناسایی آن‌ها، بهتر است مخاطبین را دسته‌بندی کنیم. معمولاً سعی می‌شود مخاطبین را بر اساس ویژگی‌های مهم و مشترک آن‌ها با یکدیگر

1 Gamified

2 Segmentation

## مسئله شناسی

دسته بندی کرد. مثلا فرض کنید شما فعال دانشجویی هستید و برای مخاطبین دانشگاهی خود می خواهید برنامه ریزی یا مسئله شناسی کنید. برای شناسایی دانشجویان مختلف به دو جنس اطلاعات نیاز داریم:

۱. ویژگی های عمومی یا دموگرافیک<sup>۱</sup> که شاید برای همه مخاطبین در همه مسائل نیاز باشد که از آن ها اطلاع داشته باشیم. مثل سن، جنسیت و ...

۲. ویژگی های اختصاصی که مخصوص فضای دانشجویی و مرتبط با آن مسئله خاص است. برای مثال رشته، مقطع تحصیلی، بومی یا غیر بومی بودن، میزان کنش گری در سطح دانشگاه، خوابگاهی بودن یا نبودن و ...

## هدف گذاری<sup>۲</sup>

پس از دسته بندی مخاطبین نوبت به انتخاب یک یا دو دسته از آن ها می رسد. به دلیل این که مخاطبین از لحاظ تعداد و دسته بندی متنوع و زیاد هستند و از طرفی منابع، زمان و توان فعالین فرهنگی محدود است باید از بین چندین دسته مخاطبین، یک یا دو دسته را به عنوان "مخاطب هدف" انتخاب کرد و کار را با آن ها شروع کرد و در ادامه بقیه مخاطبین را نیز پوشش داد.

1 Demographic

2 Targeting

معیارهای انتخاب مخاطب هدف خیلی مهم است. این معیارها باید بر اساس شرایط مسئله یا توان فعال فرهنگی تعیین شود. برای مثال می‌توان ملاک دسترسی را مدنظر داشت و مخاطبی که از همه در دسترس‌تر و رسیدن به او آسان‌تر و کم هزینه‌تر است را انتخاب کرد یا می‌توان پیشرو بودن آن‌ها را ملاک قرار داد. یکی از ملاک‌های مهم میزان مرجعیت یک دسته از مخاطبین در بین سایرین است به این معنا که دسته‌ای از مخاطبین هستند که با تمرکز بر آن‌ها، سایر مخاطب‌ها هم جذب برنامه ما می‌شوند. در واقع در این حالت شما یک مخاطب را هدف قرار دادید، اما به صورت دومینووار سایر مخاطب‌ها نیز با آن‌ها همراه شده‌اند. البته می‌توانید جدولی رسم کنید و ترکیبی از این معیارها را در نظر بگیرید و به هر دسته از مخاطبین نمره بدهید و نهایتاً نمرات را با هم جمع کنید.

مثال: فرض کنید یک فعال فرهنگی که در مسجد کار تربیتی انجام می‌داده تصمیم دارد با مشارکت نوجوانان مسجد، یک هیئت نوجوان تاسیس کند. از نظر او ملاک‌های زیر در دسته‌بندی و تعیین مخاطب هدف، تاثیر دارند:

- مقطع تحصیلی: متوسطه اول - متوسطه دوم

## مسئله شناسی

-میزان فعالیت و حضور در مسجد: کاملاً فعال - فقط  
نماز می‌خواند - اصلاً حضور ندارد  
-خانواده‌ها: مذهبی - غیرمذهبی

او دسته‌بندی خود را این گونه انجام داده است:

۱. نوجوانان متوسطه اول کاملاً فعال با خانواده  
مذهبی

۲. نوجوانان متوسطه اول کاملاً فعال با خانواده  
غیرمذهبی

۳. نوجوانان متوسطه اول فقط نمازخوان با خانواده  
مذهبی

۴. نوجوانان متوسطه اول فقط نمازخوان با خانواده  
غیرمذهبی

۵. نوجوانان متوسطه اول که مسجد نمی‌آیند با  
خانواده مذهبی

۶. نوجوانان متوسطه اول که مسجد نمی‌آیند با  
خانواده غیرمذهبی

۷. نوجوانان متوسطه دوم کاملاً فعال با خانواده  
مذهبی

۸. نوجوانان متوسطه دوم کاملاً فعال با خانواده  
غیرمذهبی

۹. نوجوانان متوسطه دوم فقط نمازخوان با خانواده  
مذهبی

۱۰. نوجوانان متوسطه دوم فقط نمازخوان با خانواده غیرمذهبی

۱۱. نوجوانان متوسطه دوم که مسجد نمی‌آیند با خانواده مذهبی

۱۲. نوجوانان متوسطه دوم که مسجد نمی‌آیند با خانواده غیرمذهبی

این فعال فرهنگی نهایتاً به این نتیجه می‌رسد گروه‌هایی از مخاطبین را انتخاب کند که در ابتدای کار هم جذب آن‌ها آسان باشد و هم بتوان بخشی از کارهای هیئت را به آن‌ها سپرد. بنابراین دسته شماره ۱ و ۷ را انتخاب می‌کند. چرا که خانواده‌های شان به دلیل مذهبی بودن آن‌ها را تشویق و همراهی می‌کنند و مانع تراشی نمی‌کنند. پس جذب آن‌ها راحت است. هم‌چنین قبلاً در فعالیت‌های مسجد فعال بودند و تجربه فعالیت فرهنگی ولو اندک دارند و می‌شود به آن‌ها کار سپرد.

### مهارت‌ها و ابزارهای مورد نیاز

یک فعال فرهنگی اجتماعی برای موفقیت در مخاطب‌شناسی نیاز به مهارت‌های زیر دارد:

- خوب دیدن: یعنی مشاهده کردن و حساس بودن نسبت به اتفاقات پیرامون مثل زبان بدن مخاطب

هنگام حرف زدن

-**خوب شنیدن:** یعنی گوش دادن فعال و تمرکز کردن روی صحبت‌هایی که مخاطب می‌کند و حساس بودن نسبت به کلمات و عبارات به کار برده شده توسط او

-**خوب سوال پرسیدن:** یعنی ابهام‌ها و ابهام‌های موجود در شنیده‌ها و دیده‌ها با پرسیدن سوالات خوب از بین برود و به مخاطب کمک شود که منظور و مقصودش با این سوالات شفاف‌تر شود. پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرمایند: ”سوال خوب پرسیدن نیمی از دانش است“.

۲۵

برای مثال فرض کنید وقتی شما از مخاطب خود می‌پرسید: ”آیا شما یک فرد مذهبی هستید؟“ او ممکن است به صورت کلی پاسخ مثبت بدهد. اما این شما هستید که باید با مشاهده رفتار او یا پرسیدن سوال‌های دقیق، به پاسخ دقیق‌تری برسید. مثلاً با سوال‌های خود باید بفهمید تعریفش از مذهب و فرد مذهبی چیست. آیا فقط هیئت می‌رود؟ یا فقط نماز می‌خواند؟ نمازش را در مسجد می‌خواند؟ در سایر مراسم‌های مسجد مثل دعا هم شرکت می‌کند یا خیر؟

می‌توان این سه مهارت مهم (یعنی خوب دیدن، خوب شنیدن و خوب سوال پرسیدن) را که مهارت‌های اصلی

## مسئله شناسی

برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد مسئله است به نوعی زیر مجموعه‌ی تفکر نقادانه یا سنجش‌گرانه اندیشی دانست. تفکر نقادانه نه تنها در مخاطب‌شناسی و جمع‌آوری اطلاعات از او مفید است، بلکه در تمامی مراحل مسئله‌شناسی مثل تحلیل اطلاعات، چند جانبه‌نگری و... نیز کاربرد دارد.

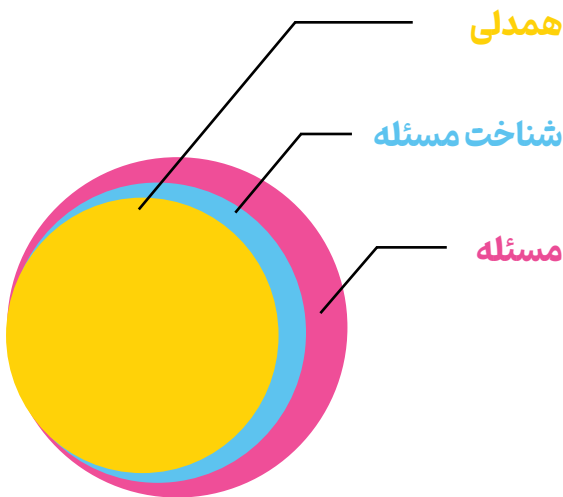
همچنین برای مخاطب‌شناسی ابزارهایی مثل مصاحبه، مشاهده، پرسش‌نامه و گفت و گو با خبرگان نیز باید توسط فعال فرهنگی اجتماعی به کار گرفته شود و در حین استفاده از این ابزارها برای جمع‌آوری اطلاعات، مهارت‌های ذکر شده به کار گرفته شود تا مخاطب به خوبی شناسایی شود.

۲۶

**تمرین:** با توجه به مشکل اولویت‌دار خود که در تمرین‌های قبل در نظر گرفتید، مخاطب خود را مشخص و دسته‌بندی کنید. کدام یک را به عنوان مخاطب هدف انتخاب می‌کنید. فکر می‌کنید بهترین ابزاری که می‌توانید از آن برای شناسایی مخاطب استفاده کنید چیست؟

### همدلی

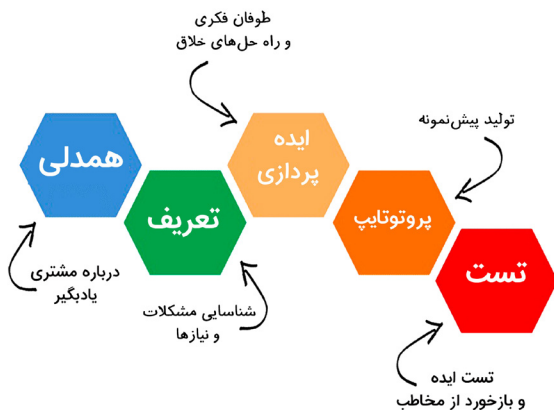
پیش از این گفتیم که فهمیدن مسئله نیمی از حل مسئله است. برخی در ادبیات حل مسئله و کسب و کار حتی از این هم پا را فراتر می‌گذارند و ادعا می‌کنند که کسی که مسئله را به خوبی درک کند ۹۰ درصد مسیر حل آن را نیز طی کرده است. شاید بتوان این را نیز اضافه کرد که ۹۰ درصد مسئله‌شناسی نیز "همدلی" با مخاطب است.



شاید بتوان همدلی را به عنوان ابزار سوم در لیست ابزارهای تبدیل مشکل به مسئله نام برد اما به قدری اهمیت دارد که نیاز بود سرفصلی جداگانه برایش تدوین شود.

یکی از رویکردهای حل مسئله که اخیراً در ایران و دنیا و به ویژه در حل مسائل اجتماعی از آن استفاده می‌کنند “تفکر طراحی” است. تفکر طراحی به ما می‌گوید که طراحان (از معمار و نقاش گرفته تا طراح صنعتی) چگونه با یک مسئله مواجه می‌شوند، چگونه به آن می‌نگرند و چگونه آن را حل می‌کنند. این رویکرد سعی می‌کند با الهام و الگو برداری از کار طراحان بزرگ، تفکر طراحی را به فضاهای کسب و کار و فضاهای فرهنگی و اجتماعی تسری دهد و سایرین را تشویق می‌کند که مثل طراحان، انسانی و خلاقانه به مسائل نگاه کنند. فرآیند تفکر طراحی<sup>۱</sup> شامل ۵ مرحله است. جالب و مهم این که اولین مرحله از این فرآیند همدلی نام دارد. یعنی مبحث همدلی به قدری در حل مسئله و در ارتباط با مخاطب اهمیت دارد که یک مرحله ویژه آن و حتی قبل از مرحله صورت‌بندی مسئله در نظر گرفته شده است.

# Design thinking



همدلی کردن با مخاطب، توانایی دیدن امور از دیدگاه او است. همدلی به این معناست که یک فعال فرهنگی خود را جای مخاطبین و مردم جامعه بگذارد و ریشه‌ی مشکلات آن‌ها را درک کند. همدلی کردن به ما کمک می‌کند تا توانایی درک دردسرهای مخاطب هنگام مواجهه با یک مشکل یا استفاده از محصولات یا خدمات خود را تجربه کنیم. برای مثال یک فعال فرهنگی اجتماعی که می‌خواهد مشکلات توان یابان جسمی یا معلولین را شناسایی کند را در نظر بگیرید. او برای شناسایی مخاطبین و ریشه‌یابی مشکل،

علاوه بر ارتباط نزدیک با معلولین و هم صحبت شدن و زندگی کردن با آن‌ها، مدتی را روی ویلچر می‌نشیند و همه امورات زندگی‌اش را آن گونه انجام می‌دهد که مخاطبینش انجام می‌دهند. برای رفتن به مسجد، مدرسه، دانشگاه و هنگام انجام کارهای شخصی و یا تفریح از ویلچر استفاده می‌کند. این فرد در واقع خود را به جای مخاطبینش قرار داده و مشکلات آن‌ها را از نزدیک لمس و ریشه‌یابی کرده و به مرحله‌ای رسیده که می‌تواند حل مسئله کند. یک فعال فرهنگی اجتماعی برای شناسایی مخاطب و مسئله اصلی‌اش باید با او و مثل او زندگی کند و اصطلاحاً خود را منگنه‌ی مخاطب کند تا به درک خوبی از او برسد.

بخشی از مسائل اجتماعی که در کشور به وجود می‌آید یا مسائلی که حل نمی‌شود، ناشی از نداشتن مهارت همدلی است. برای مثال در یک خانواده، والدین به دلیل فضای تربیتی دهه ۶۰ خود دوست دارند فرزندشان نیز مثل خودشان فکر کند، لباس بپوشد، رفتار کند و هیچ شناختی از جهان بینی و نوع نگاه فرزندشان به پدیده‌ها و سلیقه‌ی او ندارند. در طرف مقابل نیز نوجوان هیچ شناختی نسبت به خواسته‌ها، انتظارات والدین و جایگاه آن‌ها ندارد و این عدم شناخت منجر به ایجاد فاصله‌ی زیادی بین

## مسئله شناسی

اعضای این خانواده و به تبع در کل جامعه بین نسل‌ها می‌شود. کلید حل این معضل همدلی و نگاه کردن به مسائل از زاویه طرف مقابل است. اعضای خانواده باید به خوبی یکدیگر را بشناسند و نسبت به نیازها و خلیات هم آگاهی داشته باشند تا بتوانند بر مسئله شکاف نسلی غلبه کنند.

مثال: آسمان نارنجی<sup>۱</sup>: با اسکن کد زیر می‌توانید مثالی از یک نوآوری اجتماعی بخوانید که برای همدلی با مخاطب و شناخت بهتر از او و مسئله‌هایش، پروژه‌ای جالب طراحی و اجرا کرده است.



دو شهروند استرالیایی به نام‌های ”لوکاس پاتچت“ و ”نیکلاس فارستزی“ تصمیم گرفتند که به روشی غیرمعمول به افراد بی‌خانمان شهرشان کمک کنند. بنابراین یک ون خریدند و داخل آن دو ماشین

لباس‌شویی تعبیه کردند تا بتوانند بدین ترتیب لباس‌های کثیف افراد بی‌خانمان را برایشان شسته و خشک کنند. اقدام جالب این دو دوست، مورد توجه داوطلبان بسیاری قرار گرفت به طوری که با گذشت ۴ ماه از این اقدام، ۱۲۰ داوطلب از شرکت‌های تجاری و تبلیغاتی مختلف به آن‌ها پیوستند. لوکاس و نیکلاس از دوران دبیرستان با هم دوست بودند و از قبل تجربه کار با افراد بی‌خانمان را داشتند. ایده "آسمان نارنجی" از آنجا گرفته شد که می‌دیدند چه حجم زیادی لباس به خیریه‌ها سپرده می‌شود و خیریه‌ها آن‌ها را به بی‌خانمان‌ها می‌دهند. اما این افراد به دلیل نداشتن امکانات بهداشتی برای تمیز نگه‌داشتن لباس‌ها، پس از مدتی استفاده آن‌ها را دور می‌ریختند. این تعداد زیاد لباس‌های کثیفی که دور ریخته می‌شدند، لوکاس و نیکلاس را به این فکر انداخت که راه‌حلی برای آن ارائه و اجرا کنند. فرآیند اجرا بدین صورت است که یک ون با امکاناتی شامل: دو ماشین لباس‌شویی و خشک‌کن، یک ژنراتور و یک مخزن آب، برای ۳ تا ۶ ساعت کنار یکی از پارک‌های شهر مستقر می‌شود و افراد بی‌خانمان برای شست‌وشوی رایگان لباس‌های خود به آن‌ها مراجعه می‌کنند. هرچند در ابتدا بسیاری از افراد با ایده آسمان نارنجی مخالف بودند و گاهی آن

## مسئله شناسی

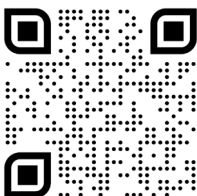
را احمقانه می‌دانستند اما در حال حاضر این ایده در ۶ شهر استرالیا اجرا می‌شود و ۴۵۰ داوطلب دارد. به گفته دو مؤسس ۲۱ ساله این ایده، انگیزه آن‌ها صرفاً تهیه لباس‌های تمیز برای کارتن‌خواب‌ها نبوده بلکه خدمات آن‌ها هدف والاتری چون همدلی و ایجاد ارتباط نزدیک‌تر با مخاطب، شناسایی نیازهای او، حق داشتن ابتدایی‌ترین شرایط بهداشتی، احیای شأن و احترام افراد بی‌خانمان را دنبال می‌کند. نیکلاس فارستزی می‌گوید: «این حرکت همچنین شروع یک مکالمه است.» به گفته نیکلاس، یکی از دفعاتی که به همراه داوطلبی دیگر به اطراف شهر بریزین رفته بود، با فرد بی‌خانمانی مواجه شده‌اند که از آخرین باری که با انسانی دیگر صحبت کرده سه روز می‌گذشته و این اتفاق نشان‌گر یکی دیگر از امتیازهای ایده آسمان نارنجی است. مشکلات روانی و تنهایی این افراد بر ضرورت وجود چنین مکان‌هایی برای برقراری ارتباط صحنه می‌گذارد.

۳۳

-بوم نقشه همدلی<sup>۱</sup> نیز یکی از ابزارهای مفیدی است که می‌توان از آن برای شناخت بهتر مخاطب و تسلط بهتر بر مدل‌های رفتاری و فکری او در مواجهه

## مسئله شناسی

با مشکل استفاده کرد که توضیح آن خارج از بحث فعلی ماست. برای دانلود نسخه با کیفیت بوم نقشه همدلی کد زیر را اسکن کنید.



## ذی نفعان

۳۴

یکی دیگر از سوالات مهمی که باید برای شناخت بهتر مسئله پاسخ بدهیم این است که ذی نفعان ما چه کسانی هستند. البته منظور از ذی نفع صرفا کسی نیست که منفعت یا سودی ببرد. بلکه منظور هر کسی است که به گونه‌ای روی مسئله تاثیر مثبت یا منفی بگذارد یا از آن تاثیر بپذیرد. به عبارتی کل بازیگران که در آن حوزه یا مسئله به نوعی نقش آفرینی می‌کنند. در مسیر حل مسئله قاطعا شما باید مسائل، خواسته‌ها، منافع، خطوط قرمز، بایدها و نبایدها و حتی منابع سایر بازیگران و نقش آفرینان را در نظر بگیرید. باید سایر سازمان‌های دولتی یا گروه‌های مردمی که می‌توانند به فعال فرهنگی اجتماعی در

## مسئله شناسی

حل مسئله کمک کنند یا بخشی از کار را انجام دهند، شناسایی کنید. باید آن مجموعه‌ها یا گروه‌های فشاری که به هر دلیلی نمی‌خواهند مسئله حل شود شناسایی شوند. برای مثال فعال فرهنگی را در نظر بگیرید که روی دانش آموزان ۱۲ تا ۱۵ ساله یک محله کار تربیتی می‌کند. ذی‌نفعان این حوزه دانش‌آموزان، خانواده‌ها، معلم‌ها و مدیران مدارس، سایر گروه‌های تربیتی، آموزش و پرورش و در نهایت محله است. حال ممکن است در این مسیر نیاز به یک اردوگاه برای برگزاری اردوهای تربیتی داشته باشد و با اطلاع از این که آموزش و پرورش در منطقه خوش آب و هوای شهر یک اردوگاه دارد با آن‌ها وارد تعامل شود. یا ممکن است با گروه تربیتی دیگری وارد یک همکاری مشترک و هم‌افزایی بیشتر شود. یا حتی ممکن است افراد یا مجموعه‌هایی مانع کار آن‌ها بشوند. در این حالت هم نیاز است آن‌ها را بشناسد و بداند که با آن‌ها از چه دری وارد تعامل بشود و چه امتیازاتی می‌تواند بدهد و بگیرد.

**تمرین:** بر اساس مشکل اولویت‌دار خود که در تمرین‌های قبل انتخاب کردید ذی‌نفعان خود را لیست کنید. هم‌چنین مشخص کنید که کدام یک روی مسئله شما تاثیر می‌گذارند و کدام یک تاثیر می‌پذیرند؟ کدام یک با شما همراه هستند و کدام یک ممکن است مانع حرکت شما شوند؟ مشخص کنید که چه منابعی در اختیار ذی‌نفعان شما هست که شاید به کار شما نیز بیاید.

**سایر منابع برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد مسئله**  
علاوه بر مخاطبین و ذی‌نفعان برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد یک مسئله و ریشه‌یابی آن می‌توان از سایر منابع نیز استفاده کرد. چه بسا کسانی قبل از ما مسیر مشابه را طی کرده‌اند و به نتایج مفیدی در مورد مسئله رسیده‌اند و ما می‌توانیم از یافته‌ها و تجربه‌های آن‌ها استفاده کنیم. در زیر لیستی از این منابع آورده شده است:

• سازمان آمار؛ برای مثال آمار طلاق یا آمار افزایش /

## مسئله شناسی

کاهش جمعیت در سال گذشته

• اسناد بالا دستی؛ مثل سند چشم‌انداز یا سند پیشرفت یک محله

• اندیشکده‌ها و پژوهشکده‌ها

• مقالات، پایان نامه‌ها و گزارش‌های مربوط به آن حوزه

• ترندها و هشتگ‌های روز

• آمار گوگل و موضوعاتی که در آن جستجو می‌شود

• استفاده از نظر متخصصین و نخبگان

• پرس‌وجو از معتمدین و تاثیرگذاران؛ مثل کسبه،

ریش سفیدها یا امام جماعت یک محله

• خبرگزاری‌ها

• و ....

باید این نکته را یادآور شد که اکتفا به یک منبع کار اشتباهی است و ممکن است ما را در مسئله‌شناسی به خطا بیاندازد. توصیه می‌شود علاوه بر مخاطب‌شناسی و همدلی با آن‌ها (که مهم‌ترین منبع و غیرقابل چشم‌پوشی است) حداقل از دو مورد دیگر منابعی که ذکر شد اطلاعات جمع‌آوری کنید تا تصمیم‌گیری بهتری داشته باشید.

برای مثال یک گروه جهادی را در نظر بگیرید که برای مسئله‌شناسی در یک منطقه به سراغ امام جماعت

برود و از او در مورد مسئله پرس و جو کند. در این حالت ممکن است امام جماعت به مسائل از زاویه خودش نگاه کند و تحلیل خودش را به آن گروه تحمیل کند. اما اگر جهادگران مستقیم با خود مخاطبین و مردم محله نیز ارتباط بگیرند، بازدید میدانی داشته باشند، تاریخچه و سندهای تحول و پیشرفت آن منطقه را مطالعه کنند، قطعا اطلاعات موثق تری پیدا می‌کنند و به تحلیل و تصمیم درست تری می‌رسند.

### بیانیه مسئله

۳۸

گفتیم منظور از مسئله شناسی رسیدن به یک تعریف دقیق، واضح و شفاف از مسئله است که عموماً آن را در یک بوم یا یک صفحه A۴ به نام ”بیانیه مسئله“ خلاصه می‌کنند. این نوع از بیان مسئله باید ویژگی‌هایی داشته باشد:

۱. به زبان تخصصی باشد: برای مثال اگر مسئله ما در مورد کار تربیتی روی نوجوانان است باید از زاویه روان‌شناسی رشد و روان‌شناسی بلوغ نیز به موضوع نگاه کرده باشیم. یا اگر در مورد حجاب کار فرهنگی می‌کنیم باید تحلیل جامعه‌شناسانه ارائه بدهیم.
۲. به صورت کمی و عینی بیان شود: به طور کلی ارائه عدد و رقم یا حداقل ارائه نمونه‌های واقعی و ملموس

## مسئله شناسی

در مورد مسئله حساسیت در مورد آن را افزایش و دید خوبی نسبت به ابعاد مسئله می‌دهد و کسی که بیانیه مسئله را می‌خواند، می‌فهمد که این مسئله جدی هست یا نه. برای مثال در سال جاری میزان تبلیغات برای حضور مردم در یک مسجد دو برابر سال گذشته شده اما تعداد نمازگزاران هیچ تغییری نکرده. این نشان می‌دهد که ریشه مسئله و راه‌حل آن (تبلیغات) اشتباه تشخیص داده شده است.

۳۹

مثال: در ”دی‌فای ونچر“ گذشته‌ها گذشته...! با اسکن کد زیر می‌توانید مثالی از یک نوآوری اجتماعی بخوانید که سعی کرده با ارائه‌ی عدد و رقم مسئله‌ی خود را شفاف‌تر بیان کند.



طبق تحقیقات در آمریکا ۵ میلیون زندانی سابقه‌دار زندگی می‌کنند که ۶۰ درصدشان تا یک سال پس از آزادی هیچ شغلی ندارند. نرخ بیکاری در این افراد

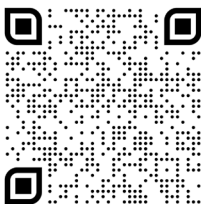
۵ برابر افراد دیگر جامعه است و بیکاری راه را برای برگشت به جرم و خلاف برایشان باز می‌کند. مجموعه "دی‌فای ونچر" یک برنامه آموزشی کارآفرینی و خوداشتغالی تشکیل داده است که پتانسیل بسیاری از زندانی‌ها را برای ورود به اجتماع و کسب‌وکار تقویت می‌کند. این مجموعه در زندان‌ها دوره‌های کارآفرینی برگزار می‌کند. خدمات و دوره‌های مجازی در این مجموعه آموزش کارآفرینی، مشاوره روان‌شناسی و انگیزشی، مشاوره رشد کسب‌وکار، فرصت‌های جذب سرمایه و توسعه شبکه‌های ارتباطی را در برمی‌گیرد. آمار سال ۲۰۲۱ نشان می‌دهد ۸۴ درصد کسانی که در این مجموعه آموزش دیده‌اند پس از آزادی شغل پیدا کرده‌اند. همچنین آمار تکرار جرم در این افراد زیر ۱۰ درصد بوده است. این نوآوری اجتماعی برای فارغ‌التحصیل کردن هر زندانی حدود ۱۰۰۰ دلار هزینه می‌کند و این در حالی است که نگهداری این افراد در زندان ۸۱۰۰۰ دلار هزینه دارد. مجموعه "دی‌فای ونچر" کمک می‌کند که زندانیان، گذشته خود را به فراموشی سپرده و فقط به آینده فکر کنند و طوری زندگی کنند که دیگران نیز گذشته آن‌ها را فراموش کنند.

۳. مبتنی بر داده‌های میدانی: داده‌هایی که از حضور مستقیم فعالین فرهنگی در میدان به دست آمده باشد به مراتب موثق‌تر از حالتی است که در دفتر کار خود نشسته باشیم و با خواندن گزارش و جستجوی اینترنتی سعی در جمع‌آوری اطلاعات در مورد مسئله داشته باشیم.

۴. داستانی برانگیزاننده داشته باشد: بهتر است برای جذابیت و تاثیرگذاری بیشتر و هم‌چنین همراهی سایرین با شما در حل مسئله، بیانیه مسئله را به صورت داستانی بنویسید که شخصیت پردازی، سناریو و ... داشته باشد. برای مثال به جای این که به صورت مستقیم به مشکل نبود آب خوردن سالم در روستایی محروم در سیستان و بلوچستان اشاره بکنید بگویید: "زهرای یک دختر ۸ ساله است که در یک سال اخیر بیماری عفونی گرفته. این بیماری عفونی اثرات خودش را روی پوست بدن و صورت زهرای نشان داده. به طوری که بقیه بچه‌ها با او هم بازی نمیشن و امسال برای رفتن به مدرسه هم به مشکل برخوردند و هر جایی ثبت نامش نمیکنن. پدرش هم پول کافی برای درمان کامل زهرای نداره. ما از شما نمی‌خواهیم که برای درمان زهرای پول واریز کنید. چرا که مشکل اصلی زهرای و ده‌ها زهرای دیگه در این روستا نداشتن آب

شُرب تمیز و سالمه“.

مثال: گودسم، ناجی جان مردم: با اسکن بارکد زیر می توانید مثالی از یک نوآوری اجتماعی بخوانید که علاوه بر بیان عدد و رقم، به صورت داستانی به طرح مسئله و ارائه‌ی راه‌کار پرداخته است.



“فیلیپ” در ماشین خود در حال گوش دادن به گزارش یک بازی راگبی بود که دچار ایست قلبی شد. همسرش سریع با شماره ۹۹۹ تماس گرفت و درخواست یک آمبولانس داد. اما آن‌ها نگران تاخیر آمبولانس بودند. در کمال تعجب در عرض یک و نیم دقیقه، دو نفر پیاده و بدون آمبولانس خیلی سریع خود را به آن محل رساندند و بایک دستگاه الکتروشوک قلبی که در همان نزدیکی بود بلافاصله شروع به انجام عملیات احیای قلبی کردند. همین موضوع باعث نجات جان “فیلیپ” شد و از آسیب‌های قلبی جدی‌تر جلوگیری کرد. چرا که بیش از ۱۵ دقیقه بعد امدادگران

با آمبولانس آمدند تا فیلیپ را تحویل بگیرند و او را برای درمان به بیمارستان منتقل کنند. اما آن دو نفر که بودند و چگونه به سرعت خودشان را به آن محل رساندند؟

فقط چند روز قبل از این اتفاق، سرویس آمبولانس کشور ولز، سیستم خلاقانه‌ای به نام "گودسم" را با سیستم خود ادغام کرد. "گودسم" یک اپلیکیشن تلفن همراه و بر بستر وب است که داوطلبان آموزش دیده، مانند پزشکان، پرستاران، امدادگران و اجد شرایط را که در نزدیکی محل حادثه هستند از اتفاقات پیرامونشان با خبر می‌سازد. در واقع هر زمان که یک تماس با ۹۹۹ برای ایست قلبی دریافت می‌شود، بلافاصله هم یک آمبولانس و هم یک هشدار به داوطلبان "گودسم" که در آن نزدیکی هستند ارسال می‌شود و داوطلبان نیز اغلب قبل از آمبولانس در محل حضور پیدا می‌کنند. این برنامه همچنین جزئیات و محل بیش از ۲۳۰۰۰ دستگاه الکتروشوک قلبی را لیست می‌کند و با نقشه جغرافیایی، داوطلبان را برای یافتن آن محل راهنمایی می‌کند.

اهمیت این موضوع وقتی درک می‌شود که به گفته "مارک ویلسون" جراح مغز و اعصاب و بنیانگذار

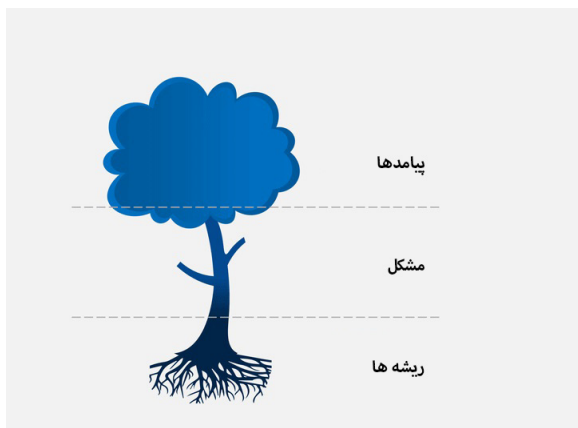
”گودسم“ بعد از ایست قلبی، احتمال زنده ماندن بیمار با گذشت هر یک دقیقه ۱۰ درصد کاهش می‌یابد، زیرا کیفیت احیای قلبی کم می‌شود. ”گودسم“ اکنون از سراسر جهان کاربر دارد و روزانه ۵۰۰ هشدار برای داوطلبان ارسال می‌شود. این سیستم در حال حاضر در بسیاری از کشورها از جمله استرالیا، هند، ایالات متحده و همچنین سایر مناطق اروپا و آفریقای جنوبی استفاده می‌شود.

۵. از زوایای مختلف بررسی شده باشد: مسئله را باید از زوایای مختلف سیاسی، اجتماعی، امنیتی، فرهنگی، اقتصادی، خانوادگی و ... مورد بررسی قرار داد. برای مثال اگر شما بی‌حجابی را یک پدیده صرفاً امنیتی ببینید، نحوه مواجهه شما با آن و راه‌حل شما برای حل مسئله بی‌حجابی قطعاً مشکل آفرین می‌شود. پس لازم است که سایر زوایا و ابعاد مسئله مثل ابعاد فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی، حقوقی و قانونی، نظر مخاطب و ... نیز در نظر گرفته شود.

۶. در سطوح مختلف بررسی شده باشد: به عقیده برخی، مسئله باید در سه سطح بررسی شود. سطوح مسئله شامل: یک: پیامدها و اثرات یا نشانه‌های مسئله، دو: خود مسئله و سه: ریشه‌های آن است. ما در بیانیه مسئله باید هر سه سطح را مورد بررسی و

## مسئله شناسی

تحلیل قرار بدهیم. در واقع مثل درختی که ریشه و تنه داشته باشد و حاصل آن‌ها شاخه، برگ و میوه‌های درخت هستند.



۴۵

**تمرین:** بر اساس مشکل اولویت‌دار خود، بیانیه مسئله خود را بنویسید و سعی کنید ویژگی‌های یک بیانیه مسئله مطلوب را در آن رعایت کنید.

### گذر از مسئله شناسی

یکی از معضلاتی که معمولاً گریبان گیر فعالین فرهنگی هست ماندن بیش از حد در مرحله مسئله شناسی و عدم گذر از این مرحله به مراحل بعد است. برخی آن قدر درگیر جمع آوری اطلاعات و مصاحبه و غیره می شوند که شاید هفته ها و ماه ها طول بکشد و هنوز در مورد مسئله به جمع بندی نرسیده اند. این موضوع آن قدر می تواند ادامه داشته باشد که تاریخ انقضای اطلاعات جمع آوری شده بگذرد و دیگر به کار نیایند. چرا که مسائل اجتماعی روز به روز خودشان را تغییر می دهند و پیچیده تر می شوند. برای مثال ممکن است نظر یا رفتار یا سلیقه مخاطبین ما در مورد مسئله تغییر کرده باشد. فلذا ما به جمع آوری مجدد اطلاعات و ارائه تحلیل مجدد از آن ها، نیاز داریم. پس نیاز است پس از جمع آوری اطلاعات و ریشه یابی مسئله بلافاصله دست به اقدام بزنیم و وارد مراحل بعد شویم. ناگفته نماند همین که برای حل مسئله دست به اقدام شویم و وارد مرحله ایده پردازی و اجرای ایده ها شویم، بعضی از ابعاد مسئله برای ما بیشتر و سریع تر روشن می شود. یعنی بخشی از مسئله شناسی عملاً در مراحل بعد و حین کار صورت می گیرد. برای روشن تر شدن موضوع می توانید سیر تغییر نظریات

مختلف مدیریتی را دنبال کنید. اولین نظریات معتقد بودند ابتدا باید شرایط مسئله را بررسی کرد و پس از برنامه ریزی دقیق و کامل، اجرا کرد. پس از آن نظریاتی مطرح شد که برنامه ریزی کامل و دقیق را به دلیل شرایط پیچیده و غیرقابل پیش بینی مسئله، رد کردند و پیشنهاد گام به گام بودن برنامه ریزی و اجرا را دادند. به این صورت که ابتدا وقت کمی برای برنامه ریزی می گذارید و دست به اقدام می زنید و از آن بازخورد می گیرید و دوباره در گام بعدی برنامه ریزی، آن را ترتیب اثر می دهید و دوباره اجرا می کنید و همین طور گام به گام برنامه ریزی و اجرا به موازات هم پیش می روند. در سال های اخیر رویکردهایی مطرح شده که نقطه شروع را لزوماً برنامه ریزی نمی داند و معتقد است می شود از اجراهای کوچک و سریع شروع کرد و بازخورد گرفت و سپس مبتنی بر بازخوردها برنامه ریزی کرد.

### نتیجه گیری

برخلاف تصور اکثر افراد، اولین مرحله ی حل مسئله، ایده پردازی نیست. بلکه شناختن مسئله است و منظور از شناختن مسئله، بیان یک جمله یا عبارت کوتاه و کلی مثل ”افزایش اعتیاد“ یا ”معضل کودکان

## مسئله شناسی

کار " نیست. بلکه رسیدن به یک تعریف شفاف، دقیق و واضح از همه‌ی ابعاد مسئله شامل مخاطب، ذی نفعان، ریشه‌های مسئله، اثرات و پیامدهای آن و ... است. در این کتابچه تلاش کردیم علاوه بر توضیح این مطلب، مثال‌های واقعی و ترفندهای عملی نیز برای مسئله‌شناسی بیان شود. هم‌چنین سعی شد قدم به قدم با بیان مطالب، تمرین‌هایی را نیز ارائه دهیم تا با انجام آن‌ها فرآیند مسئله‌شناسی را برای مسائل خود بهتر درک کنید.

در پایان نیز از همراهی شما سپاس‌گزاریم و خواهش‌مندیم با نظرات خود از طریق صفحات مجازی مدرسه نوآوری نوپدید، در بهبود این کتابچه ما را یاری کنید.





”  
\_ برخلاف تصور برخی افراد، اولین مرحله از حل مسئله ایده‌پردازی نیست. خیلی از افراد در فضای فرهنگی، اجتماعی یا اقتصادی با دیدن یک مشکل یا صرف مواجهه با یک موضوع آزار دهنده، جلسه بارش فکری تشکیل می‌دهند و شروع به جمع‌آوری ایده‌ها برای رفع آن معضل می‌کنند.

\_ منظور از شناختن مسئله، بیان یک جمله یا عبارت کوتاه و کلی مثل "افزایش اعتیاد" یا "معضل کودکان کار" نیست. بلکه رسیدن به یک تعریف شفاف، دقیق و واضح از همه‌ی ابعاد مسئله شامل مخاطب، ذی نفعان، ریشه‌های مسئله، اثرات و پیامدهای آن و ... است.

