

# حل مسئله در گروه<sup>۱</sup>

## (ارزیابی عملکرد مراکز تنظیم خانواده بر مبنای نقطه نظرات مراجعه کنندگان زن)

دکتر محمدتقی ایمان\* سعیده گروسی\*\*

### چکیده

تکنیک حل مسئله در گروه، برای تحقق اهدافی چون حل مسائل زندگی جمعی، حیات شغلی و سازمانی به کار می رود. این تکنیک برخلاف سنت مرسوم تنها به تفکر تحلیلی بها نمی دهد بلکه تفکر خلاقانه پایه اصلی آن را تشکیل می دهد. اعضای گروه که انسانهایی خلاق و متفکر هستند با استفاده از فرآیندهای گروهی و تحت تأثیر تعاملات و پویایی گروه، پس از تعریف مسأله و شناخت نقاط بحرانی، به شناخت علل پیدایش بحران و راه های حل مسئله می پردازند و نهایتاً راه حلهایی که کلیه اعضا بر روی آنها اجماع دارند و بر سر آنها به توافق رسیده اند به مرحله عمل در می آیند.

در گروه های حل مسئله همیشه یک هدف اصلی و نهایی وجود دارد که همه اعضای گروه سعی می کنند با ارائه نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود و با رفع موانع و علل بازدارنده، هرچه سریعتر و راحت تر به هدف نهایی برسند. افراد از آن جهت به این تکنیک رو می آورند که همیشه مسائل پیشرو مشکلات فردی نیستند و در اکثر مواقع انسانها تمایل و نیاز به کار مشترک و گروهی دارند.

در این مقاله پس از معرفی کامل این تکنیک، به تشریح یکی از مدل های معروف حل مسئله که توسط مایک رابسون ارائه شده است، پرداخته و در پایان با ذکر نمونه ای استفاده از تکنیک حل مسئله در گروه به طور کامل توضیح داده شده است.

### واژگان کلیدی

حل مسئله، گروه، کاوش ذهنی، استخوان ماهی، نمودار پاره تو

## مقدمه

مدیران، دانشمندان، مهندسين و حقوقدانان (يعنى كليۀ مشاغل) كه به نوعی با جامعه و سازمان های اقتصادی و غير اقتصادی در ارتباط هستند) عمدتاً در تصميم گيری با مشکلات و مسائل عميقی روبرو هستند. اين نوع مشاغل سه نوع فعاليت عمده را دربردارند: مشخص کردن دستور کار، تعيين اهداف و طرح ريزی فعاليت ها. اين سه فعاليت عمده معمولاً حل مسئله ناميده می شوند. در کنار آن، فرآيند ارزيابی و انتخاب با توجه به ميزان بودجه، مسائل امنيتی و خسارات احتمالی، تصميم گيری نام دارد (آندريول، ۱۹۸۳). هر گروهی حداقل يکبار به استفاده از روش حل مسئله نياز پيدا می کند. روش حل مسئله پروسه ای است كه به نحوی متمم و كامل كننده كار و زندگي انسان تلقی می شود (كوران، ۱۹۸۶).

در دنياي امروزی ما عادت کرده ایم به صورت فردی و تحلیلی<sup>۱</sup> فکر کنیم نه به صورت جمعی و خلاقانه.<sup>۲</sup> «روش تحلیلی بیشتر مبتنی بر واقعیت های جمع آوری شده است تا بر تفکر، ولی روش خلاق، ایده های زیادی تولید می کند و نیروی كشف مسائل از زوایای متعدد را به ما اعطا می نماید. این روش به احتمالات غير معمول به اندازه احتمالات قابل مشاهده توجه دارد» (رابسون، ۱۹۹۸: ۵). «فرآيند حل مسئله به عنوان كارکرد هسته ای و مرکزی مدیریت مطرح است» (راكیچ و کریگین، ۱۹۹۲: ۱۲۱).

به طور کلی تکنیک حل مسئله در گروه، برای ارائه عملکرد «مدیریت مؤثر»<sup>۳</sup> کارآمد است این فرآیند شامل شناسایی و تحلیل موقعیتی است كه به تصميم گيری نياز دارد. «شناسایی و ارزيابی راه حل های بدیل، انتخاب و کاربرد یکی از بدیلهای ارزيابی نتایج نهایی از مرحله بعدی این فرآیند به حساب می آید» (راكیچ و کریگین ۱۹۹۶: ۲۱). باید توجه داشت كه در حل مسئله گروهی دو رویه كاملاً مجزا وجود دارد: «وظیفه گروه، كه در واقع فعاليت های گروهی برای دستیابی به يك هدف مشخص را در بر می گیرد. فرآیند گروهی كه شامل مجموعه معانی مؤثر در كار گروهی و انجام وظایف گروه است» (رابسون، ۱۹۹۸: ۶).

این مقاله بدنبال بررسی و مدل حل مسأله بر اساس ارزيابی زنان از مراكز تنظيم خانواده به عنوان يك گروه در شهر شیراز می باشد. هدف اساسی این بررسی، دستیابی

1 - Analytical

2 - Creative

3 - Effective Management

به محدودیت هایی است که از نظر این افراد بر سر راه عملکرد این مراکز وجود دارد. بر این اساس، سیستم معانی افراد مورد مطالعه از طریق مصاحبه عمیق مورد ارزیابی قرار می گیرد تا از طریق مدل رابسون به اولویت بندی علل محدودیتها پرداخته شود.

### مبانی نظری تحقیق

به طور کلی تکنیک حل مسأله در گروه متأثر از دو رهیافت اصلی است:

۱. مکتب روان شناسی گشتالت<sup>۱</sup> که با این تکنیک هم مرز است و تحقیق بر روی تفکر پیچیده و حل مسئله را دنبال کرده است. در دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ روان شناسان مکتب گشتالت به بررسی چگونگی حل مسائل توسط افراد پرداختند. به عنوان مثال کارل دانکر<sup>۲</sup> بر تلاش های گروهی برای یافتن راهی برای نابودی تومور معده بدون تخریب بافت های اطرافش تأکید ورزید و مطالعه در این خصوص را آغاز کرد. مسائل مورد نظر روان شناسان مکتب گشتالت اغلب مسائلی بودند که افراد درگیر با آنها در جستجوی عنصر حادی بودند که به کشف عناصر مرتبط دیگر و یافتن راه حل کمک می کرد. در واقع اینها مسائل شناختی بودند.
- روان شناسان پیرو مکتب گشتالت معتقد بودند به جای استفاده از روش های آزمون و خطای مورد نظر رفتارگراها باید نسبت به مسئله مورد نظر شناخت و بینش پیدا کرد. روان شناسان مکتب گشتالت به ۴ مرحله در حل مسئله توجه دارند: فرآوری،<sup>۳</sup> پروراندن<sup>۴</sup>، شناخت<sup>۵</sup> و تأیید.<sup>۶</sup>
۲. دیدگاه سرفردریک بارتلت<sup>۷</sup> که در کتابی تحت عنوان «تفکر»، حل مسئله را به عنوان شکلی از اکتشاف<sup>۸</sup> در نظر می گیرد.

1 - Gestalt

2 - Karl Dunker

3 - Preparation

4 - Incubation

5 - Insight

6 - Verification

7 - Sir Fredrick Bartlett

8 - Exploration

«تا دهه ۱۹۶۰ که هربرت سایمون<sup>۱</sup> و همکارانش شروع به مطالعه نحوه حل مسأله توسط افراد نمودند، تکنیک حل مسئله، شکل کنونی خود را پیدا نکرده بود» (دونبار، ۱۹۹۸: ۲۹۴). سایمون از فرآیند زبانی کردن<sup>۲</sup> استفاده کرد. در واقع او به زبانی کردن شناخت عملکردهای ذهنی افراد، بازنمایی و استراتژی‌هایی که آنها برای حل مشکلات خود به کار می‌بردند تأکید کرد. از طرف دیگر به ساخت مجموعه‌ای از برنامه‌های کامپیوتری که تقلیدی از فرآیند حل مسئله بود دست زد. این دو روش باعث شد که سایمون در سال ۱۹۷۲ تئوری تفسیری حل مسئله را که در کانون نظریه پردازی‌های معاصر مربوط به حل مسأله قرار دارد، ارائه نماید (دونبار، ۱۹۹۸: ۱۲۹۳).

### مراحل حل مسأله در گروه

«اگر به مردم بگوئید که جایی بروند، اما به آنها راه را نشان ندهید، از نتیجه کار متعجب می‌شوید» (ژنرال جرج . اس. پاتن به نقل از چانگ و کلی، ۱۳۷۹: ۱۵). بر این اساس در می‌یابیم کسانی که تفکر خلاقانه دارند همیشه برای دستیابی به هدف به اکتشافات خلاقانه‌ای می‌پردازند. در مقابل کسانی هم هستند که نه تفکر خلاق مناسبی دارند نه از تفکرات دیگران برای رسیدن به هدف استفاده می‌کنند. «بنابراین برای حل مسأله گروهی حتماً باید از یک مدل استفاده کرد. علیرغم تمایل افراد به همکاری در حل مسئله در بسیاری موارد اکثر افراد آموزش‌های لازم و ضروری برای مشارکت در فرآیند حل مسئله را دریافت نکرده‌اند» (مارشال، ۱۹۹۹: ۳۶۳). مدل‌های متعددی از روش حل مسئله وجود دارد که تقریباً تمام این مدل‌ها مراحل مشترکی دارند. این مراحل مشترک عبارتند از:

**الف) فهم و تجزیه و تحلیل مسئله:** برداشت و درک هر فرد از مسئله باید با بحث‌های گروهی بررسی شود. کلید اصلی در حل مسئله همین مرحله است. در این مرحله گروه به جستجوی نیازهای اطلاعاتی برای حل مسئله مبادرت می‌کند.

**ب) لیست کردن دانسته‌ها:** در این مرحله باید کلیه دانسته‌های مربوط به مسأله لیست شوند. در این مرحله ستونی از مسأله داریم که اعضای گروه حدس زده‌اند و نسبت به آن آگاهی دارند ولی چندان از ارتباط آنها با مسأله مطمئن نیستند.

1 - Herbert Simon

2 - Verbalization

ج) **تعریف مسأله:** بیان مشکل یا مسئله ناشی از تجزیه و تحلیل دانسته های گروه است. در این مرحله اعضای گروه باید قادر باشند در دو یا سه جمله مسئله را تعریف کنند.

د) **لیست کردن سوالات:** سوالات مورد نظر که گروه حدس می زند برای حل مسئله باید پاسخ داده شوند، لیست و سپس دسته بندی می شوند. برخی از این سوالات به روشن سازی اصول و مفاهیم کمک می کنند و برخی از آنها نیازهای اطلاعاتی را مرتفع می سازند.

ذ) **لیست کردن فعالیت های احتمالی:** در این مرحله توصیه ها، راه حلها و فرضیات احتمالی براساس جواب به سوالات مرحله قبل تهیه می شوند.

ر) **ارزیابی فعالیت ها:** اطلاعات در دسترس جهت ارزیابی فعالیت های پیشنهادی توسط گروه مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. در این مرحله مسئله مورد بررسی مورد بازنگری مجدد قرار می گیرد که اعضای گروه ممکن است به طرح فرضیات جدیدی برای تشریح دقیق تر مسئله بپردازند.

و) **ارائه راه حل:** در این مرحله پیشنهادها، توصیه ها، پیش بینی ها و نهایتاً راه حل های مناسب برای حل مسئله ارائه می شود.

براساس مراحل مذکور رابسون معتقد است که افراد گروه های اجتماعی جهت حل خلاقانه مسائل باید از مراحل ذیل عبور نمایند.

الف) **کاوش ذهن.**<sup>۱</sup> ب) **تعریف روش مسئله.** ج) **تحلیل مسئله.** د) **گردآوری داده ها.** ذ) **تفسیر داده ها.** و) **پیشنهاد راه حل های ممکن و توافق بر سر بهترین راه حل.** ز) **تحلیل های سود و زیان.** ح) **ارائه راه حل.** ط) **کاربرد راه حلها و بازنگری آنها.**

### الف) کاوش ذهن

کاوش ذهن فعالیت مهمی در فرآیند حل مسئله است که در مراحل مختلف آن کاربرد اساسی دارد. این تکنیک در دهه ۱۹۳۰ توسط آلکس اوزبورن<sup>۲</sup> توسعه یافت. منظور اوزبورن پیدا کردن راهی برای تشویق گروه ها در جهت ارائه ایده های خلاق بود. ارائه ایده خلاق از طریق **تفکر خلاقانه**<sup>۳</sup> امکان پذیر است. در تفکر خلاقانه همیشه سوالات

1 - Brain Storming

2 - Alex Osborne

3 - Creative Thinking

زیادی وجود دارد که هیچ کس پاسخ صحیح آنها را به تنهایی در اختیار ندارد. در این نوع تفکر، مهارت مسأله یابی و حل مسأله براساس مجموعه خصیصه ها و ویژگی های انسانی که در تعامل با یکدیگر بروز می کند، تقویت می گردد.

### ب) تعریف مسئله

معمولاً بسیاری از گروه ها در فعالیت هایشان با شکست مواجه می شوند چون از ابتدا مسئله را به صورت دقیق تعریف نکرده اند. معمولاً اعضای گروه برداشت های متفاوتی از مسأله دارند، عباراتی که برای تعریف مسئله بکار می برند مبهم هستند و از همه مهمتر تعریف مسئله را بسیار عام و گسترده ارائه می نمایند که باعث ایجاد اشکال در درک مشترک از مسئله می شود. یک تکنیک مؤثر برای کاهش این مشکلات، تکنیک <sup>۱</sup> 'اکانرریزو' <sup>۲</sup> است. این تکنیک هم به افراد و هم به گروه ها کمک می کند تا مسائل را واضح تر تعریف کنند. براساس این تکنیک ابتدا به وسیله فن تحلیل مطلب <sup>۳</sup> تمام مواردی که در مرحله کاوش ذهن (مرحله قبل) یادداشت شده طبقه بندی می شود (۵ الی ۸ طبقه اصلی). سپس از بین این طبقات، یک طبقه را به عنوان طبقه اصلی یا مسئله اصلی انتخاب می کنیم.

### ج) تحلیل مسئله

در اینجا پیش فرض اساسی این است که معمولاً راه حل واحدی که همه افراد گروه در مورد آن به توافق رسیده باشند وجود ندارد. ممکن است آنچه از نظر یک نفر صحیح است اصلاً به ذهن دیگران نرسد، بنابراین کسانی که تاکنون در جمع شکست خورده بودند باید هزینه های زیادی بپردازند تا برنده شوند. یکی از دلایل شکست برنامه های حل مسئله، آگاهی غلط یا ناقص از علل واقعی است. یکی از عوامل این است که مردم معمولاً مسئله را از یک جنبه خاص بررسی می کنند و همه وجوه مسئله را در نظر نمی گیرند. از سوی دیگر معمولاً مردم تمایل دارند که به نظر اکثریت بپیوندند بدون اینکه فعالانه در مورد مسئله به تعمق و تفکر بپردازند. بنابراین باید از تکنیک های سازمان یافته ای که تفکر خلاق را تشویق می کنند استفاده کنیم. این تکنیک ها به اعضاء اعتماد به

1 - Technique

2 - Occam's Razor

3 - Theme Analysis

نفس می دهد تا به بیان پیشنهادات و عقاید غیر معمول خود پردازند. دو تکنیک مهم در این مورد عبارتند از نمودار استخوان ماهی<sup>۱</sup> و نمودار شش کلمه ای<sup>۲</sup>.

### ۱- ج) نمودار استخوان ماهی

این نمودار که به نمودار علت و معلولی هم معروف است، ابزاری است برای جدا کردن علت ها از معلولها تا به گروه کمک کند که مسئله را در کلیت خودش ببیند. این تکنیک چند مرحله دارد که عبارتند از:

- تعریف دقیق علت ها و یادداشت آنها.

- تعیین عنوانهای اصلی مسئله و رسم خطوط اصلی.

- تفکر خلاق در مورد علل و نوشتن آنها در جای مناسب.

- انتقال پیشنهادات بر روی نمودار.

- استفاده از نمودار پاره تو (که بعداً توضیح داده خواهد شد) برای تعیین علل اصلی.

### ۲- ج) نمودار شش کلمه ای

این تکنیک با استفاده از شش سؤال اصلی به تعریف دقیق و روشن مسئله می پردازد. توافق بر سر سوالات چه چیزی؟ کجا؟ چرا؟ چه کسی؟ کی و چگونه؟<sup>۳</sup> و یادداشت آنها، مبنای نمودار شش کلمه ای را تشکیل می دهد. در این نمودار نیز مرور قواعد کاوش ذهن، برگزاری جلسات کاوش ذهن، رسم نمودار و نهایتاً تحلیل ایده ها و جدا کردن مسائل کلیدی که باید اطلاعات در مورد آنها جمع آوری شود اهمیت بسزائی دارند.

### د) گردآوری اطلاعات

یکی از وظایف گروه ها این است که بحث ها و راه حلهایشان را بیشتر در قالب موارد واقعی و عینی بیان کنند تا در قالب موارد صرفاً ذهنی. بنابراین گردآوری اطلاعات مستند، از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از راه های جمع آوری اطلاعات استفاده از برگه های کنترل است. این برگه ها اصلی ترین ابزار گردآوری اطلاعات در تکنیک حل مسئله هستند. این برگه ها شکل ها و اندازه های متفاوتی دارند که انتخاب نوع آن کاملاً بستگی به اعضای گروه دارد. اعضای گروه با توجه به ویژگی های مسئله در دست بررسی این برگه ها را تهیه می کنند. بدین معنا که آنچه که به نظر آنها می رسد و

1 - Fishbone

2 - Six Word Diagram

3 - What, Where, Why, Who, When, How

می تواند به شفافیت مسأله یا مشکل کمک نماید، لازم است که به برگه های کنترل وارد شود.

### ذ) تفسیر اطلاعات

پس از گردآوری اطلاعات باید به تفسیر آنها پرداخت. برای تفسیر به برخی ابزارهای ساخت یافته احتیاج است تا از طریق آنها بتوان داده ها را دید و بهترین اطلاعات را از درون آن کشف کرد. یکی از ابزارهای مهم، استفاده از نمودار پاره تو<sup>۱</sup> می باشد.

#### ۱-ذ) نمودار پاره تو

این نمودار داده ها را به صورت تصویری به ما نشان می دهد و می گوید که کدام علل بیشترین سهم را در پیدایش معلولها دارند. برای رسم این نمودار ابتدا فراوانی هر یک از مسائل را به دست آورده و با استفاده از درصد فراوانی تجمعی، نمودار آن رسم می شود. چهار مرحله اساسی در رسم نمودار پاره تو وجود دارد:

- ۱- مرتب کردن داده ها به صورت نزولی و جمع آنها.
- ۲- تهیه نمودار با استفاده از ستون درصد ها در سمت راست.
- ۳- تکمیل نمودار ستونی و خطی روی نمودار اصلی.
- ۴- استفاده از بقیه نمودارهای پاره تو که قابلیت استفاده دارند.

#### ۲-ذ) یافتن راه حل

نه تنها گروه حل مسئله برای تشخیص و حل مسئله به ابزار و تکنیک نیاز دارد بلکه برای پیدا کردن راه حل نیز به آن احتیاج دارد. برای مسائل مختلف به ابزار مختلف نیاز است. تکنیک های مختلفی برای این مسئله وجود دارد که می توان از نمودار استخوان ماهی نام برد.

#### ز) تحلیل های سود و زیان<sup>۲</sup>

گاهی اوقات به نظر می رسد که گردآوری اطلاعات و یافتن راه حل، مرحله نهایی کار گروهی است. اما واقعاً اینچنین نیست. در این مرحله باید حساب سود و زیان را کرد. یعنی مشخص کرد آیا نتایج به دست آمده (سود) با هزینه های مختلفی که گروه متحمل شده است برابری داشته یا نه؟ برای این کار از تحلیل سود - زیان استفاده می کنیم. ابتدا

1 - Pareto Charts

2 - Cost - Benefit Analysis



باید مفهوم زیانها یا هزینه ها مشخص شود. هزینه ها فقط شامل سرمایه گذاری های مالی نمی شود بلکه عناصری مانند زمان، اخلاقیات، نتایج دلخواهی که به دست نیامده و ... را هم شامل می شود. باید به خاطر داشت همیشه هزینه هایی وجود دارند که به را حتی قابل مشاهده نیستند اما بسیار مهم می باشند. سپس باید سودهای مورد انتظار برآورد شوند.

### ح) ارائه راه حل

در این مرحله گروه باید راه حلهای خود را به تصمیم گیرندگان سازمان ارائه کند. طرز ارائه و نحوه عمل در این مرحله بسیار مهم است. مراحل اساسی ارائه راه حل عبارتند از:

۱- آمادگی برای ملاقات.

۲- ملاقات.

۳- پیگیریهای پس از ملاقات.

### ط) بازنگری و ارزیابی نتایج

در دنیای اجتماعی که تغییر و تحول ضرورت هر نظام اجتماعی به شمار می آید، مسائل و مشکلات جدیدی مرتباً بروز می نمایند. بنابراین باید یافته های فرآیند حل مسئله دائماً مورد ارزیابی و تحلیل قرار گیرند. سیستم بازنگری و ارزیابی نتایج یکی از قسمت های اساسی فرآیند حل مسئله است. این سیستم، این اطمینان را به اعضای گروه می دهد که تا چه حد به هدف های پیش بینی شده دست یافته اند؟ همچنین این اطمینان را به آنها می دهد که تا چه حد مجدداً مسئله از جای دیگر امکان ظهور دارد؟ برخی مسائل در فرآیند حل مسئله از نظر کمی قابل ارزیابی هستند مثل زمان، پول و ارزش های مادی، اما برخی دیگر بیشتر به صورت کیفی قابل اندازه گیری هستند مثل نگرش افراد، بهبود روابط، درک بهتر و ... با این حال زمانی یک گروه در کاربرد مدل حل مسئله موفق خواهد شد که اعضای گروه از وجود مسئله آگاه باشند. بدانند که مسئله داشتن امری عادی ست همانطور که درگیر شدن با مسئله عادی ست و اعتقاد قلبی به اینکه خداوند به کسانی که خود را یاری می دهند، کمک می کند. «تفکر در مورد اهداف دلخواه، جمع آوری حقایق و آزمون معانی ذهنی، جلب پیشنهادات و نظرات دیگران به نحوی که باعث کاهش یا تخریب اعتماد به نفس نشود، نامحدود کردن زمان حل مسئله، تعهد به اجرای موفق تصمیمات، ارزیابی مجموعه فعالیت ها و یادآوری این نکته که همه مسائل قابل حل نیستند، اما همیشه راهی برای اداره و کنترل آنها وجود دارد به موفقیت حل مسئله در گروه کمک جدی می نمایند» (وب، ۱۹۹۲: ۲ و ۱).

### ۳. ارزیابی عملکرد مراکز تنظیم خانواده

در این قسمت برای روشن تر شدن نحوه به کارگیری تکنیک حل مسئله به ذکر نمونه ای پژوهشی که در زمینه ارزیابی مسئله مراکز تنظیم خانواده شهر شیراز انجام شده است می پردازیم.

زنان مراجعه کننده به مراکز تنظیم خانواده به عنوان خدمات گیرندگان این مراکز، بهترین کسانی هستند که می توانند علل اصلی محدودیت مراجعه زنان به این مراکز (جنبه کنشی) و محدودیت های مراکز در جلب زنان (جنبه ساختاری) را بیان کنند. در اینجا برای تحلیل مسئله از تکنیک استخوان ماهی استفاده کرده ایم. با توجه به اصل مهم «در نظر گرفتن تمام ایده ها» که در کاوش ذهن وجود دارد، تمام ایده هایی که در باره علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز و محدودیت های ساختاری مراکز در جلب زنان، از سوی زنان بیان شده است در نمودار استخوان ماهی ارائه شده است. این نمودار به ما کمک می کند که مسئله (از نظر زنان مراجعه کننده) را در کلیت خودش ببینیم. (نمودار یک و سه علل مورد نظر زنان را نمایش می دهد).

### ۴. روش شناسی تحقیق

یافته های این مقاله مستخرج از نتایج پژوهشی یک طرح تحقیقاتی\* می باشد. نمونه مورد مطالعه (۲۰۰ نفر) مشتمل بر کلیه زنانی ست که در طول مدت جمع آوری اطلاعات (زمستان ۱۳۸۰) به مراکز تنظیم خانواده (دولتی - خصوصی) در شهر شیراز مراجعه نمودند. جمع آوری اطلاعات از طریق تحقیق گروه متمرکز<sup>۲۱</sup> انجام گرفت. محققین سعی نمودند که پس از بررسی و بازدید اولیه از این مراکز و گفتگوی مقدماتی با افراد رجوع کننده ترتیب یک جلسه گروهی براساس اختیار آنها داده شود. در این جلسه گروهی یکی از موارد اساسی بحث در خصوص عملکرد مراکز به علل محدودیت های موجود بر سر راه استقبال زنان از این مراکز اختصاص یافت. جلسات گروهی که با بحث های عمیق و با نظارت و مشارکت فعال محققین به شناسایی و حل مسأله می پرداخت، توانست یافته های سودمندی جهت طراحی تکنیک استخوان ماهی و پاره تر جهت شناسایی علل اصلی و راه حل های اجرایی حل مشکلات اجرایی این مراکز ارائه نماید.

\* داده های این بخش از مقاله قسمتی از یافته های طرح تحقیقاتی شماره ۶۶۷ - ۱۲۵۵ - pc - ۷۸ دانشگاه شیراز تحت عنوان بررسی نگرش زنان در باره تنظیم خانواده: مطالعه موردی زنانی که به مراکز تنظیم خانواده مراجعه می کنند» می باشد که در تاریخ ۸۰/۳/۱۵ پایان یافته است.

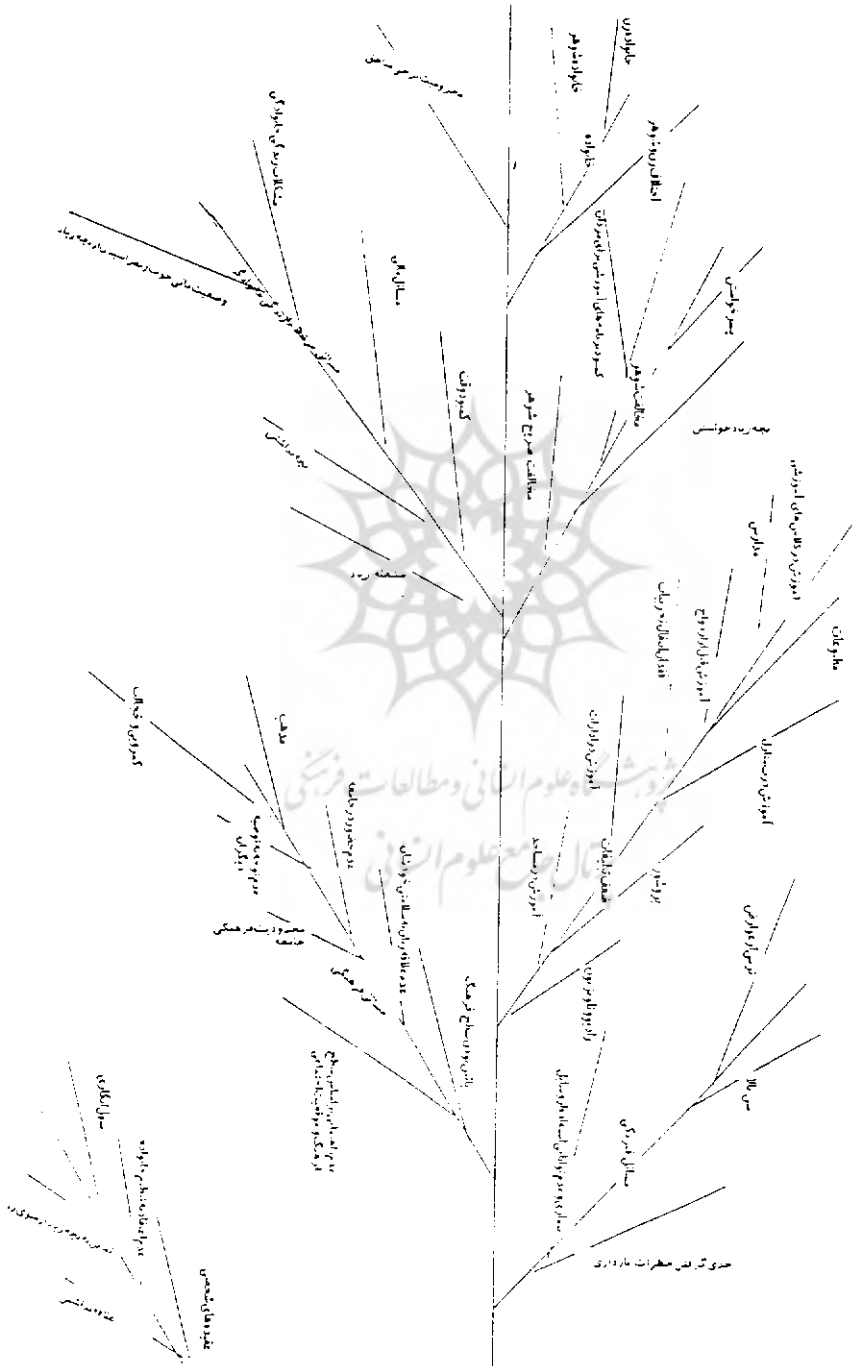
## ۵. تجزیه و تحلیل یافته ها

در این بخش از مقاله به «تحلیل مسئله» علل اصلی محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده (جنبه کنشی) و محدودیت های مراکز در جلب زنان (جنبه ساختاری) می پردازیم. نکته اساسی در تحلیل مسئله توسط اعضای گروه این است که معمولاً علت واحدی که همه افراد گروه در مورد آن به توافق رسیده باشند، وجود ندارد. ممکن است علتی که به ذهن یک نفر می رسد اصلاً برای دیگری اهمیتی نداشته باشد. یکی از دلایل شکست برنامه هایی که در پی علت یابی مسائل هستند عبارتست از آگاهی غلط یا ناقص از علل واقعی و عدم توجه به همه جنبه های مسئله. علت دیگر را باید در تمایل افراد به تأیید نظر اکثریت جستجو کرد.

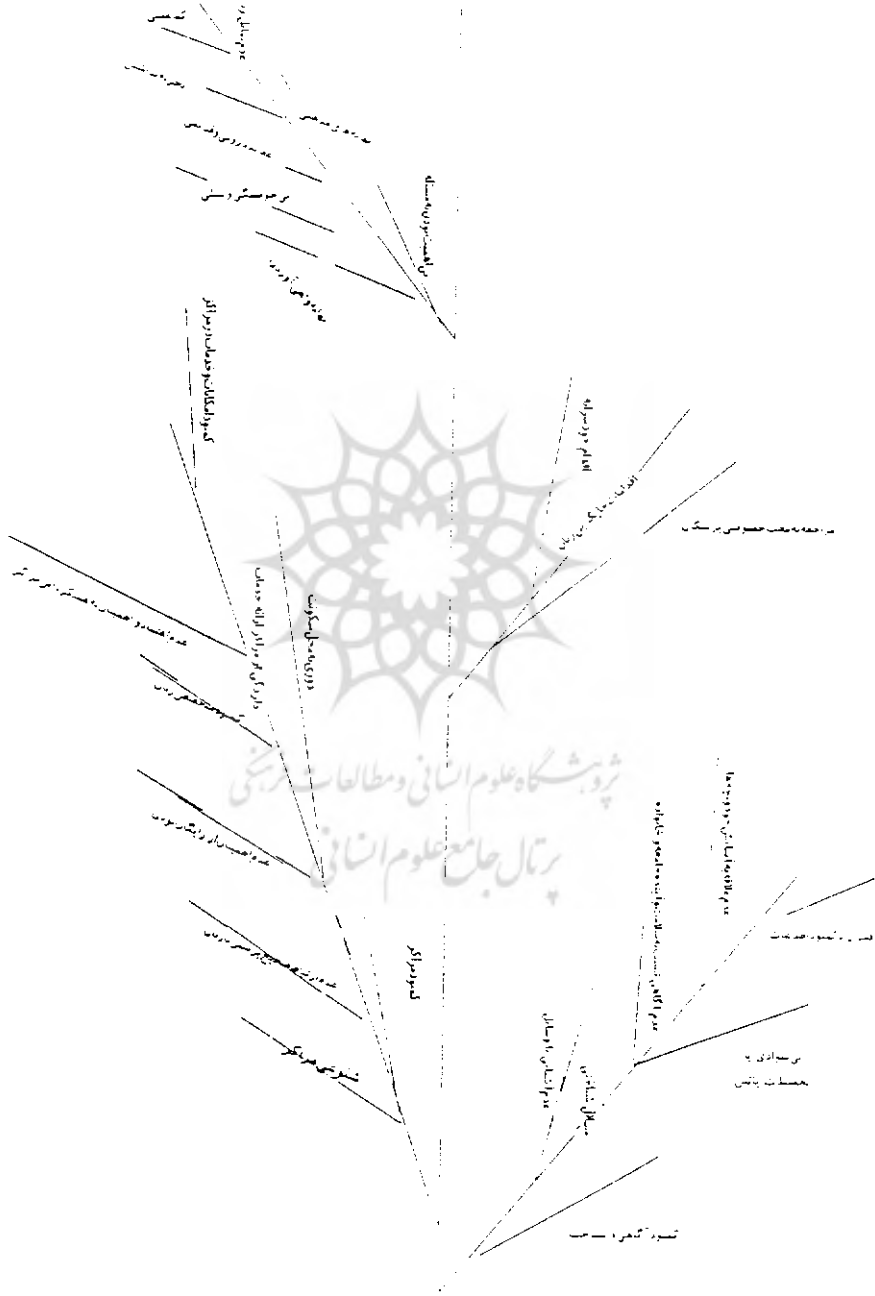
استفاده از تکنیک استخوان ماهی این توانایی را به ما می دهد که بتوانیم پیشنهادات و عقاید غیرمعمول افراد را به نمایش در آوریم. همچنانکه تکنیک پاره تو امکان جمع بندی و نتیجه گیری کلی از پیشنهادات پراکنده را فراهم می سازد.

برای جمع آوری اطلاعات جهت «تحلیل مسئله» علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز از نظر اعضای گروه، به علت کم سواد یا بی سواد اکثر مراجع کنندگان تصمیم گرفته شد به جای استفاده از برگه های کنترل، از روش تشویق افراد به ذکر علتها و یادداشت آنها توسط تسهیل گران تحقیق استفاده شود. در این مرحله کلیه نظرات و عقاید زنان مورد مطالعه در مورد علل اصلی پیدایش مسئله مورد بحث یادداشت شد. در مرحله بعد با خواندن دقیق کلیه یادداشتهای، این علت ها، هرچند در ظاهر دور از ذهن تصور می شد (مثل کم عقلی زنان یا عدم علاقه زنان به سلامت خود...) استخراج گردید، برای نمایش پیشنهادات و عقاید افراد از نمودار استخوان ماهی استفاده شد. در این نمودار کلیه علت های بیان شده از سوی زنان (۶۴ مورد) در یازده دسته اصلی تقسیم شدند. به این ترتیب در بدنه اصلی نمودار استخوان ماهی شماره یک، با یازده استخوان بزرگ مواجهیم (یازده دسته علت اصلی) که هرکدام از آنها دارای استخوانهای ریزتری هستند (مجموعاً ۶۴ علت ذکر شده از سوی افراد مورد مطالعه). باید توجه داشت که در این قسمت به علت اهمیت داشتن کلیه نظرات، پیشنهادات و بحث ها که از سوی افراد ارائه می شود، هیچ کدام از علت های مورد نظر زنان به علت غیرواقعی بودن، عدم همخوانی با نظرات محققین یا عدم انطباق با یافته های تحقیقات پیشین حذف نگردید. همچنین برای تلخیص، هیچ کدام از علل مورد نظر زنان در هم ادغام نشدند چون ملاک اصلی در این تحقیق احترام به کلیه ایده ها و ارزشمند تلقی کردن کلیه نظرات می باشد.

# نمودار استخوان ماهی ۱: علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده از نظر زنان مراجعه کننده به این مراکز (جنبه کنشی)



### ادامه نمودار استخوان ماهی ۱: علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده از نظر زنان مراجعه کننده به این مراکز (جنبه کنشی)



نمودار استخوان ماهی علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده از نظر زنان مراجعه کننده به این مراکز (جنبه کنشی)

پس از رسم نمودار استخوان ماهی، به شمارش فراوانی ها و انعکاس آنها در جدول شماره یک مبادرت ورزیده شد. در این جدول دسته های یازده گانه علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده از نظر زنان براساس ترتیب نزولی فراوانی ها مرتب شدند. همچنانکه در جدول شماره یک مشاهده می شود: «مسائل شناختی» با شش علت خردتر (کمبود آگاهی و شناخت زنان، بی سوادى یا تحصیلات پائین، عدم آشنایی با وسایل، کمبود اطلاعات، عدم آگاهی زنان نسبت به سلامت خانواده و جامعه، عدم علاقه به آسایش خود و بچه ها) بیشترین فراوانی یعنی ۲۳۰ (۲۲/۹۳٪) مورد را به خود اختصاص داده است.

دسته «ضعف تبلیغات» با ده علت خردتر با جا دادن ۱۸۹ فراوانی (۱۸/۹٪) در خود در ردیف دوم قرار گرفته است. «عدم تمایل زنان» با ۱۲ علت خرد و ۱۵۲ فراوانی (۱۵/۷٪) در ردیف سوم و «مسائل مرتبط با زندگی خانوادگی» با ۶ علت خرد و ۱۲۵ فراوانی (۱۲/۴۶٪) در ردیف چهارم قرار گرفته اند. «مخالفت شوهر» با ۴ علت خرد و ۹۳ فراوانی (۹۳٪) در ردیف پنجم و «دلزدگی از مراکز ارائه خدمات» با ۸ علت خرد و ۷۸ فراوانی (۷/۷۷٪) در ردیف ششم قرار گرفته اند. «مسائل فرهنگی» با ۴۸ فراوانی (۴/۸٪) در ردیف هفتم قرار گرفته است. این دسته علل شامل هشت علت خردتر است. «اقدامات جایگزین زنان» با دو علت خردتر و با ۳۴ فراوانی (۳/۳۸٪) در مقام هشتم و خانواده با سه علت خردتر همراه با ۲۳ فراوانی (۲/۳٪) در مقام نهم قرار گرفته اند. «محرومیت برخی مناطق» بدون هیچ زیر مجموعه ای با ۱۹ فراوانی (۱/۹٪) در ردیف دهم و «مسائل فیزیکی» با ۱۲ فراوانی (۱/۱۹٪) و ۴ علت خرد در مقام یازدهم جدول قرار گرفته اند. به این ترتیب کلاً ۱۰۰۳ بار علت‌های ۶۴ گانه از سوی ۳۰۰ زن مورد مطالعه برای مسئله محدودیت مراجعه به مراکز تنظیم خانواده عنوان شده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی و درصد فراوانی محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده از نظر زنان (جنبه کنشی)

درصد	تعداد	علت ها	درصد	تعداد	علتها
		د) مسائل مرتبط با زندگی خانوادگی			الف) مسائل شناختی
	۲۸	- کمبود وقت		۱۴۰	- کمبود آگاهی و شناخت زنان
	۲۰	- مسائل مالی		۴۵	- بی سوادی یا تحصیلات پایین
	۳۹	- مشکلات زندگی		۲	- عدم آشنایی با وسایل
	۲۵	- مشغله زیاد		۲۵	- کمبود اطلاعات
	۱	- بچه نداشتن		۱۷	- عدم آگاهی زنان نسبت به سلامت خانواده و جامعه
	۲	- وضع مالی خوب = بچه زیاد خواستن		۱	- عدم علاقه به آسایش خود و بچه ها
۱۲/۲۶	۱۲۵	جمعه	۲۲/۹۳	۲۳۰	جمعه
		ه) مخالفت شوهر			ب) ضعف تبلیغات
	۵۸	- مخالفت صریح شوهر		۷۰	- ضعف رادیو و تلویزیون
	۱۸	- بچه زیاد خواستن		۱۵	- مطبوعات
	۱۲	- کمبود برنامه آموزشی برای مردان		۲۰	- آموزش درب منازل
	۵	- پسر خواستن از طرف مرد		۳۸	- آموزش در کلاس های آموزشی
۹/۳	۹۳	جمعه		۵	- آموزش در مدارس
		و) دلزدگی از مراکز ارائه خدمات		۲	- آموزش در پرورشور
	۸	- دوری از مراکز از منزل		۱۲	- عدم انتقال تجارب زنان به یکدیگر
	۱	- کمبود مراکز		۳	- ضعف تبلیغات مساجد
	۱۲	- عدم اطمینان به عملکرد مراکز		۲	- ضعف آموزش قبل از ازدواج
	۱۸	- شلوغی مراکز		۱	- فقدان کلاس در ادارات
	۳۰	- عدم ارتباط صحیح پرسنل	۱۸/۹	۱۸۹	جمعه
	۱	- عدم اطمینان از رایگان بودن			ج) عدم تمایل زنان
	۳	- کمبود متخصص زنان		۸۲	- بی اهمیتی مسأله
	۵	- کمبود امکانات مراکز		۱	- نداشتن تجربه
۷/۷۷	۷۸	جمعه		۵	- عقاید شخصی
				۲۶	- بی حوصلگی
				۱۷	- سهل انگاری زنان
				۸	- عقاید سنتی و قدیمی
				۲	- کم عقلی
				۲	- علاقه نداشتن زن
				۳	- زنها بچه زیاد می خواهند
				۲	- بهانه آوردن
				۱	- قبول نداشتن تنظیم خانواده از سوی زن
				۱	- بهانه مذهبی
			۱۵/۰۷	۱۵۲	جمعه

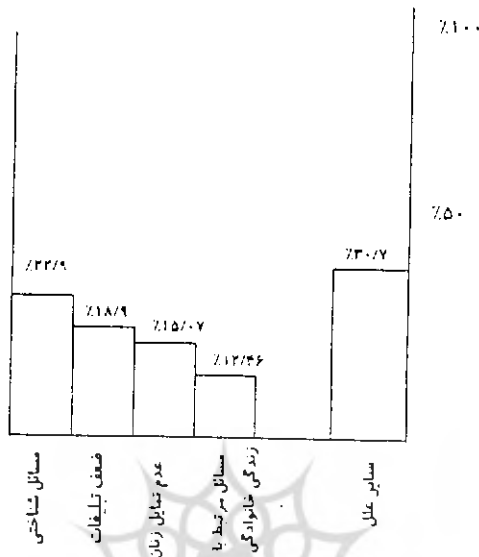
ادامه جدول ۱: توزیع فراوانی و درصد فراوانی محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده از نظر زنان (جنبه کنشی)

درصد	تعداد	علت ها	درصد	تعداد	علت ها
		ط) خانواده			ز) مسائل فرهنگی
	۲	- اختلاف زن و شوهر		۵	- مذهب
	۴	- خانواده زن		۳	- عدم راهنمایی براساس سطح فرهنگ
	۱۷	- خانواده شوهر		۳	- عدم علاقه زنان به سلامت خودشان
۲/۳	۲۳	جمع		۳۳	- پایین بودن سطح فرهنگ
		ی) محرومیت		۱	- عدم حضور سطح فرهنگ
	۱۹	- برخی مناطق	۲۲/۹۲	۱	- عدم حضور در جامعه
۱/۹	۱۹	جمع		۱	- کم رویی و خجالت
		ک) مسائل فیزیکی		۱	- محدودیت فرهنگی جامعه
	۸	- ترس از عوارض		۱	- عدم توجه به توصیه دیگران
	۱	- سن بالا		۲۸	جمع
	۲	- بیماری و عدم توانایی استفاده از وسایل			ح) اقدامات جایگزین زنان
	۱	- جدی نگرفتن خطرات بارداری		۳۰	- مراجعه به پزشک خصوصی
۱/۱۹	۱۲	جمع		۲	- اقدامات خودسرانه
	۱۰۰۳	جمع کل	۳/۳۳	۳۳	جمع

سپس به کمک نمودار پاره تو، علت‌هایی که بیشترین فراوانی را داشتند و به عبارت دیگر از سوی زنان بیشتر تکرار شده بودند به نمایش در آمدند. این نمودار به ما نشان می‌دهد که دسته «مسائل شناختی» با ۲۲/۹٪، «ضعف تبلیغات» با ۱۸/۹٪، «عدم تمایل زنان» با ۱۵/۰۷٪ و «مسائل مرتبط با زندگی خانوادگی» با ۱۲/۴۶٪ به ترتیب، مکررترین و مهمترین علت‌های ذکر شده از سوی زنان بوده‌اند. در حالیکه هفت دسته علت‌های دیگر در مجموع ۳۰/۷٪ کل علت‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. نمودار پاره تو به ما کمک می‌کند تا علیرغم احترام به کلیه نظرات و پیشنهادات، مهم‌ترین و پررنگ‌ترین آنها را که مداوماً از سوی زنان تکرار شده به عنوان علل اصلی بشناسیم، به این ترتیب در مرحله ارائه راه حل تسهیل‌گران تحقیق می‌توانند با توجه به زمان، بودجه و سایر مسائل به ترتیب اولویت بر روی این علت‌ها کار کنند (نمودار شماره ۲)



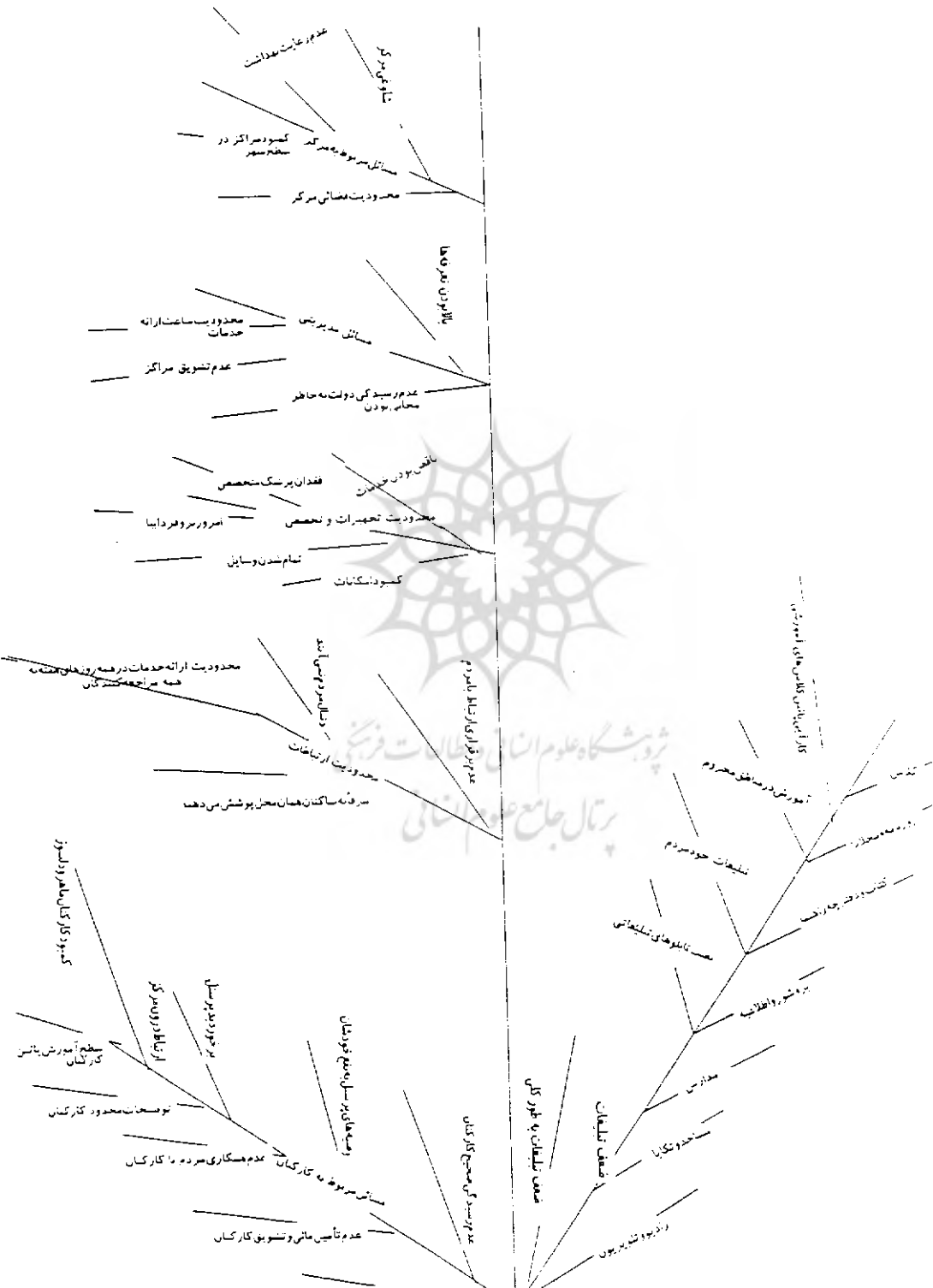
نمودار شماره ۲: علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز تنظیم خانواده از دیدگاه گروهی از زنان مراجعه کننده به این مراکز (نمودار پاره تو)



در این بخش به «تحلیل مسئله» علل محدودیت مراکز تنظیم خانواده در جلب زنان - جنبه ساختاری می پردازیم. در این مرحله هم پس از یادداشت کردن تک تک علت‌های مورد نظر زنان و توجه به حفظ کلیه موردها و از قلم نیانداختن هیچ علتی، به استخراج آنها مبادرت ورزیدیم. برای نمایش علت های پیشنهادی و نظرات زنان از نمودار استخوان ماهی استفاده شده است. همچنانکه در نمودار شماره ۳ مشاهده می شود، چهل علت پیشنهادی زنان در قالب شش استخوان بزرگتر یعنی شش دسته کلی و اصلی علتها در بدنه استخوان ماهی قرار گرفته اند.

جدول شماره ۲ نشان می دهد که علت «ضعف تبلیغات» با ۲۱۱ فراوانی (۴۲/۶٪) در مقام اول قرار گرفته است. این علت خود شامل ۱۲ علت خردتر نظیر: ضعف رادیو و تلویزیون، ضعف تبلیغات مساجد و تکایا، ضعف تبلیغات در مدارس، ضعف تبلیغات مطبوعات، ضعف تبلیغات خودجوش ... می باشد. «مسائل مربوط به کارکنان» با ۱۲۴ فراوانی (۲۵/۲٪) در رتبه دوم قرار دارد این دسته، خود شامل ده علت خردتر است. «مسائل مربوط به مرکز» با ۴ علت خردتر و ۷۵ فراوانی (۱۵/۲٪) در مقام سوم و «محدودیت تجهیزات و تخصص» با ۵ علت خرد و ۷۱ فراوانی (۱۴/۲٪) در ردیف چهارم قرار گرفته اند. «مسائل مدیریتی» با ۵ علت خرد و ۷ فراوانی (۱/۴٪) و «محدودیت ارتباطات» با ۴ علت خرد و ۷ فراوانی (۱/۴٪) به ترتیب در ردیف های پنجم و ششم قرار گرفته اند. به طور کلی چهل علت پیشنهادی زنان برای مسئله محدودیت ساختاری مراکز تنظیم خانواده جمعاً ۴۹۲ بار تکرار شده است.

### نمودار استخوان ماهی ۳ - علل محدودیت مراکز تنظیم خانواده در جلب زنان (جنبه ساختاری)



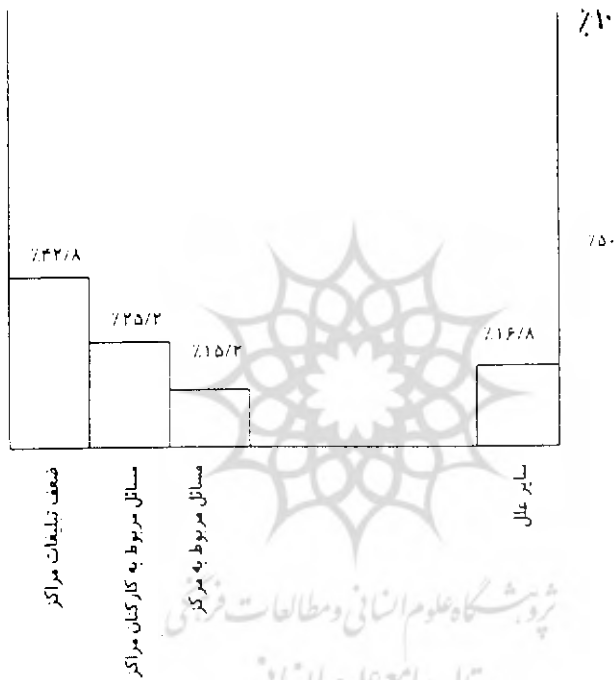
جدول ۲: توزیع فراوانی و درصد فراوانی علل ساختاری محدود کننده مراکز تنظیم خانواده در جلب

زنان (جنبه ساختاری)

درصد	تعداد	علت ها	درصد	تعداد	علتها
	۲۸	- کمبود مراکز در سطح شهر			الف) ضعف تبلیغات
۱۵/۲	۷۵	جم		۷۰	- رادیو و تلویزیون
		د) محدودیت تجهیزات و تخصص		۳	- مساجد و تکایا
	۸	- ناقص بودن خدمات		۲	- مدارس
	۵	- فقدان پزشک متخصص		۳	- پرورشور و اطلاعاتیه
	۲۵	- کمبود امکانات		۵	- کتاب و دفترچه راهنما
	۶	- تمام شدن وسایل		۲۸	- روزنامه و مجلات
	۷	- امروز برو فردا بیا		۱۶	- کلاس
۱۳/۲	۷۱	جم		۱	- نصب تابلوهای تبلیغات
		ه) مسائل مدیریتی		۲۳	- تبلیغات خود مردم
	۲	- بالا بودن تعرفه ها		۳	- آموزش در مناطق محروم
	۱	- عدم رسیدگی دولت به علت مجانی بودن		۱	- کارآیی پایین کلاسهای آموزشی
	۱	- ضعف مدیریت		۵۲	- ضعف تبلیغات کلی
	۱	- عدم تشویق مآ اکر	۲۲/۶	۲۱۱	جم
	۲	- محدودیت ساعت ارائه خدمات			ب) مسائل مربوط به کارکنان
۱/۲	۷	جم		۲۷	- عدم رسیدگی صحیح کارکنان
	۸	و) محدودیت ارتباطات		۱۳	- تعداد کم کارکنان
	۲	- عدم برقراری ارتباط با مردم		۱	- توصیه های پرسنل به نفع خودشان است
	۱	- صرفاً به ساکنان محل خودشان پوشش می دهند		۶	- عدم تأمین مالی و تشویق کارکنان
	۱	- دنبال مردم نمی آیند		۱۳	- عدم همکاری مردم با کارکنان
	۱	- ارائه خدمات در همه روزهای هفته به همه مراجعه کنندگان وجود ندارد		۱	- توضیحات محدود کارکنان
۱/۲	۷	جم		۲۰	- برخورد بد پرسنل
	۲۹۲	جم کل		۱۷	- ارتباطات درون مرکز
				۳	- سطح آموزش پایین کارکنان
				۱	- کمبود کارکنان ماهر و دلسوز
			۲۵/۲	۱۲۲	جم
					ج) مسائل مربوط به مکر
				۲۳	- شلوغی مرکز
				۳	- عدم رعایت بهداشت
				۱	- نبودیت فضای ایی درمانگاه

برای تعیین اولویت علل محدودیت های ساختاری مراکز تنظیم خانواده در جلب زنان، پس از رسم نمودار تیغ ماهی (نمودار شماره ۳) و تهیه جدول توزیع فراوانی دسته های ششگانه علت های مورد نظر زنان مراجعه کننده، نمودار پاره تو رسم شد (نمودار شماره ۴)

نمودار شماره ۴: علل محدودیت های ساختاری مراکز تنظیم خانواده در جلب زنان از دیدگاه گروهی از زنان مراجعه کننده به این مراکز (نمودار پاره تو)



به این ترتیب از نظر زنان، ضعف تبلیغات مراکز، اصلی ترین علت ساختاری عدم موفقیت آنها در جلب زنان می باشد. پس از آن مسائل مربوط به کارکنان مراکز و مسائل مربوط به خود مراکز نظیر بعد مسافت، شلوغی مراکز و ... در اولویت دوم و سوم قرار گرفتند. این سه دسته علت جمعاً ۸۳٪ را به خود اختصاص داده اند در حالیکه سایر علت ها تنها ۱۷٪ کل علت ها را در اختیار دارند.

به این ترتیب مسأله محدودیت های مراکز تنظیم خانواده در جلب زنان با استفاده از نمودار علت و معلول (نمودار استخوان ماهی به طور روشن تعریف و علت های آن مشخص شد. سپس با استفاده از نمودار پاره تو، علت ها اولویت بندی شد و علت های ریشه ای عدم موفقیت مراکز تنظیم خانواده در جلب زنان مشخص و شناسایی شد.

## نتیجه گیری

تأکید بر تفکر جمعی و خلاقانه در علت یابی مسائل و ارائه راه حل‌های مناسب برای گشودن مسائل غامض و پیچیده، یکی از راهکارهایی است که افراد و سازمانها به آن روی آورده اند. هدف اصلی کاربرد این تکنیک، خروج از وضعیت موجود و دستیابی به اهدافی است که چشم انداز آن را پیش رو داریم. این تکنیک علاوه بر اینکه بر اصالت تغییر و تحول تأکید دارد، درصدد توانمندی اعضای گروه نیز می باشد. این تکنیک در مدیریت مؤثر یا کارآ نقش مهمی بر عهده دارد. اگرچه ریشه شکل گیری این فرآیند به تلاش های روان شناسان مکتب گشتالت در دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ بر می گردد اما تاریخ شکل گیری قطعی آن دهه ۱۹۷۰ است. هربرت سایمون اولین کسی است که به طور جدی این تکنیک را بکار برده است. گروه های حل مسئله دارای ویژگی های خاص می باشند. از جمله: کمی تعداد اعضا، وجود جلسات بحث و گفتگو، وجود تفکر انتقادی، توجه شدید به پویایی های گروهی و تأکید بر مهارت های کار گروهی. اگر چه مدل‌های متفاوتی از حل مسئله در گروه پیشنهاد شده است، اما در همه این مدلها جنبه های مشترکی وجود دارد از جمله: فهم و تجزیه و تحلیل مسئله توسط اعضای گروه، تعیین دانسته های گروه در رابطه با مسئله، بیان صریح مسائل، تعیین و طرح سوالاتی که برای حل مسئله کاربرد پیدا می کنند، تعیین فعالیت های احتمالی، تجزیه و تحلیل مسئله، ارائه یافته ها، توصیه ها و پیشنهادها.

این تکنیک به انسانها به عنوان موجوداتی فعال و پویا که تصویر تغییر و رهایی از موقعیت های موجود را در ذهن دارند و براساس آن می توانند راه حل هایی برای بهبود زندگی فردی و شغلی ارائه نمایند، نگاه می کند. این تکنیک ضمن ارج نهادن به تفکر خلاق انسان و پویایی ذهن به همه گروه های حل مسئله خاطر نشان می کند که اگر چه همه مسائل همیشه قابل حل نیستند اما قابل کنترل و تغییر می باشند.

در این مقاله به نحوه ارزیابی عملکرد مراکز تنظیم خانواده شهر شیراز از دیدگاه گروهی از مراجعه کنندگان پرداختیم. همانگونه که مشاهده شد زنان به عنوان گروه بهره گیرنده از خدمات این مراکز، علل مختلف عدم مراجعه زنان به این مراکز و مشکلات ساختاری مراکز که مانع جلب زنان می شود را بیان کردند. نمایش این علل توسط نمودارهای استخوان ماهی و پاره تو نشان می دهد که زنان مهم ترین علل محدودیت مراجعه زنان به مراکز مورد نظر را اینگونه بیان کرده اند: ضعف مسائل شناختی، ضعف تبلیغات، عدم تمایل زنان و مسائل مرتبط با زندگی خانوادگی. از سوی دیگر از نظر این گروه از زنان ضعف تبلیغات، مسائل مربوط به کارکنان مراکز و مسائل مربوط به مراکز مهمترین علل ساختاری بودند که باعث عدم جلب زنان به این مراکز می شدند. ذکر این نمونه علاقمندان را با کاربرد عملی نمودار استخوان ماهی و نمودار پاره تو در مرحله تحلیل مسئله که یکی از ارکان حل مسئله در گروه است، آشنا می کند.

## فهرست منابع

- ۱- ایمان، محمدتقی و رجیبی، ماهرخ. گزارش طرح "بررسی نگرش زنان در باره تنظیم خانواده مطالعه موردی زنانی که به مراکز تنظیم خانواده مراجعه می کنند". مرکز جمعیت شناسی دانشگاه شیراز، ۱۳۸۰.
- ۲- چانگ، ریچارد و کلی، کیت، "آموزش تفکر و حل مسئله در کار" ترجمه پرویز امینی، انتشارات قدیانی، تهران، ۱۳۷۹.

## منابع انگلیسی

- 3- Nodriols, S.j.1983. **Handbook of Problem Solving, An Analytical Methodology**, New York: Pertrocelli Book, Inc.
- 4- Unbar, K.1998."Problem solving".In W.Bechtel and G.Graham (Ed).A **Companion to Cognitive Science**. London: Blackwell, PP: 289-298.
- 5- Eller and Hollabaugh.1992,"Teaching Problem solving through cooperative grouping". **American Journal of Physics**. No 60.PP:637-644.
- 6- Arsal, W.1999. "The DECIDE Strategy for decision making and problem solving. A workshop template for Preparing Professionals for education Partnerships". **Journal of Educational and Psychological Consultation**. Vol.10.Issue 4.PP:363-376.
- 7- Akich, J.S and Krigline, A.B.1996. "Problem solving in health services organizations". **Hospital Topics**. Vol 74, Issue 2.PP: 21-28.
- 8- Oran, D.A.1988. "Developing Process model of Problem Solving Recognition", **Management Review**, 11(1): 763-776.
- 9- Obson, M. (1998). **Problem Solving in Groups**, London: Gower Publishing Company Limited.
- 10- Ebb, D.M. 1992. "Problem solving techniques". **Hospital Topics**. Vol 70 .Issue 2.PP:42-44.