



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

اجرای پروژه

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت اجرایی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۶	مدیریت اجرایی
۶	مشخصات کتاب
۶	MBA و EMBA
۷	چرا MBA
۸	MBA در زندان
۹	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی
۱۲	اهداف مدیریت اجرایی-طول دوره و کنکور مدیریت اجرایی
۱۳	آئین سخنرانی
۱۹	امضا شناسی
۲۴	روش مشکل گشایی
۴۲	روحانیت و مدیریت اجرایی
۴۸	لطفاً برنده - برنده بیندیشید
۴۸	چالشهای مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی
۵۸	روش دلفی
۶۰	کیسول مدیریت
۶۵	تمرکز روی هدف
۷۷	مدیریت اردو
۸۲	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت اجرایی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت اجرایی / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - اجرایی

EMBA و MBA

۸ دی ۱۳۸۷ ، ۱۹:۵۶

مقایسه EMBA و MBA مدیریت اجرایی در ایران و در مقطع کارشناسی ارشد به سه گرایش تقسیم می شود

خلاصه: در سال های اخیر، رشته "مدیریت اجرایی" برای عده ای جذاب به نظر رسیده و به اعتقاد آنان این رشته بنا به دلایلی MBA ای با ویژگی های مثبت مضاعف می باشد. مقایسه EMBA و MBA مجموعه مدیریت اجرایی در ایران و در مقطع کارشناسی ارشد به سه گرایش: (۱) مدیریت اجرایی (۲) MBA (۳) مدیریت امور شهری تقسیم می شود. مدیریت اجرایی مخفف کلمه Executive Master of Business Administration و MBA مخفف کلمه Master of Business Administration می باشد که در این جا برای سهولت تنها از نام مخفف MBA استفاده می کنیم. ضرایب دروس امتحانی مدیریت اجرایی ضرایب دروس امتحانی مدیریت اجرایی به صورت زیر می باشد: ۱. زبان عمومی و تخصصی (انگلیسی): ۱۲. استعداد و آمادگی تحصیلی ویژه رشته مدیریت: ۲۳. دانش مسایل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی، خدماتی و عمرانی: ۲۴. نظریه های عمومی مدیریت: ۲۵. زبان فارسی: ۱۶. ریاضیات عمومی ۱ و ۲ دوره فنی و مهندسی: ۰ ضرایب دروس امتحانی مدیریت MBA ضرایب دروس امتحانی مدیریت MBA به صورت زیر می باشد: ۱. زبان عمومی و تخصصی (انگلیسی): ۲۲. استعداد و آمادگی تحصیلی ویژه رشته مدیریت: ۲۳. دانش مسایل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی، خدماتی و عمرانی: ۰۴. نظریه های عمومی مدیریت: ۱.۵۵. زبان فارسی: ۰۶. ریاضیات عمومی ۱ و ۲ دوره فنی و مهندسی: ۲.۵ در سال های اخیر، رشته "مدیریت اجرایی" برای عده ای جذاب به نظر رسیده است و به اعتقاد آنان این رشته بنا به دلایلی MBA ای با ویژگی های مثبت مضاعف می باشد. در حالی که عده ای نیز معتقدند دانشجویان MBA به مراتب آموزش های کاملتری در زمینه مدیریت می بینند. در حالی که MBA با تئوری های روز مدیریت مرتبط است، کسانی که در رشته مدیریت اجرایی تحصیل می کنند یا تحصیل کرده اند سعی در افزایش تجارب شخصی دارند. مدیریت اجرایی مدنظر اشخاص باتجربه است که به طور آگاهانه قصد دارند، توانایی خود را برای شکل دهی ایده هایشان بالا- ببرند تا مهارت در مدیریت. در مقابل، MBA مورد تقاضای جوانترهاست که تمایل دارند مهارتشان را در مدیریت بالا ببرند. در مدیریت اجرایی دید مدیریتی تر است اما در MBA نگاه فنی به مسائل مدیریتی بیشتر است. اما آن چه که در این میان مشترک و البته مهم است این است که: دوره کارشناسی ارشد MBA به صورت کارشناسی ارشد ناپیوسته و آموزشی است. با توجه به نام این رشته، که نام انگلیسی کوتاه شده "کارشناسی ارشد مدیریت تجارت" است پیداست که دوره حداقل با دو سال آموزش همراه است، پس دوره کوتاه مدت مدیریت MBA که توسط برخی موسسات تبلیغ می شود نمی تواند مفهوم داشته باشد و کسانی که چنین تبلیغی می کنند در اشتباهند و باید نامی مناسب برای دوره های مدیریتی کوتاه

مدت خود انتخاب کنند تا داوطلبان را نیز دچار اشتباه نکنند. این دوره در اکثر نظامهای آموزش عالی کشورهای پیشرفته و در حال توسعه ارائه میشود. با توجه به اینکه فارغ التحصیلان رشته های مختلف و به خصوص رشته های فنی و مهندسی وارد این دوره می شوند و باید با مبانی و اصول مدیریت علمی و دانش روز مدیریت در حوزه های مختلف آشنا شوند، طول دوره حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و تعداد واحدهای لازم برای فارغ التحصیل شدن بر خلاف سایر فوق لیسانسها که ۳۶ واحد است ۵۸ واحد درسی است. بنابراین دانشجویان این دوره، مانند سایر دانشجویانی که در سایر نقاط جهان در این رشته به تحصیل می پردازند، برای تکمیل دوره خود در طی ۲ سال یا ۴ ترم باید به طور متوسط در هر نیمسال تحصیلی حدود ۱۴ واحد درسی را بگذرانند. به این لحاظ دوره کارشناسی ارشد MBA، دوره سنگین و پر کاری است و دانشجویانی که وارد این دوره میشوند باید از لحاظ استعداد و فرصت مطالعه و تحصیل در وضعیت خوبی قرار داشته باشند. در پایان ذکر این نکته شاید خالی از لطف نباشد که امروزه MBA حتی با گرایش هایی مانند تجارت الکترونیک و فن آوری اطلاعات نیز ارائه می شود که نشان از انعطاف پذیری بالا و نیاز روز افزون به فارغ التحصیلان این رشته است.

چرا MBA

مدیریت اجرایی و اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان یا یک بخش تخصصی توسعه کشور و ارتقاء استاندارد زندگی در آن مستلزم بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمان های اقتصادی و اجتماعی است. با بهبود مدیریت است که میتوان بهره وری را افزایش داد و از ظرفیت ها و امکانات موجود کالا و خدمات بیشتری را تولید نمود و ظرفیت های زیاده تری را بوجود آورد. بهبود مدیریت نیز مستلزم آگاهی و تسلط به دانش مدیریت است. امروزه مدیریت به عنوان یکی از شاخه های معرفت بشری پیشرفت زیادی نموده است و آموزش و تحقیق در زمینه آن گسترش فراوانی یافته است. با توجه به اهمیت مدیریت در رشد و ارتقاء سازمانها و جوامع، نظام های آموزش عالی کشورها آموزش و تحقیق در حوزه مدیریت ایجاد رشته کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) در کشورهای مختلف جهان است. این رشته به سرعت ابتدا در آمریکا و کشورهای صنعتی و سپس در کشورهای در حال توسعه موفق، گسترش یافته است. اهداف MBA اگر بخواهیم تعریفی دقیقتر از اهداف MBA داشته باشیم باید توجه داشت که هدف این دوره پذیرش فارغ التحصیلان دوره های کارشناسی رشته های مختلف و به ویژه رشته های فنی و مهندسی و پرورش افرادی است که قادر باشند در زمینه های ذیل انجام وظیفه نمایند: * اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان یا یک بخش تخصصی از آن نظیر بخش های تولیدی، بازاریابی و فروش، اطلاعات و مالی * ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان * طراحی، هدایت و رهبری تحول در کل سازمان پس از کسب تجارب عملی در مدیریت * کارآفرینی با ایجاد فعالیت های جدید در درون سازمان های جدید * ارائه خدمات مشاوره ای و مطالعاتی در زمینه های مزبور به مدیران سازمانهای اقتصادی و اجتماعی چرا MBA اگر می خواهید خود را قانع کنید که چرا باید MBA را انتخاب کنید، کار دشواری نخواهید داشت. جایگاه MBA در دنیای امروز امکان ادامه تحصیل در برترین دانشگاههای داخل و خارج را در اختیار شما رار خواهد داد. در صورتی که زمینه شغلی مد نظر شما باشد، با توجه به اینکه این رشته بسیار نوپاست و با استقبال شدید سازمانها نیز مواجه شده است می توان بازار کار بکر و دست نخورده آن نظر داشت، هرچند در آمریکا علی رغم سابقه ۸۰ ساله هنوز بازار کار بسیار وسیعی در اختیار فارغ التحصیلان قرار دارد. در ایران نیز آمارهای فعلی نشان از تضمین شغل در آینده دارد. MBA قابلیت های شما را برای تخصصی که اکنون دارید توسعه خواهد داد و شما را به شخصی مبدل خواهد کرد که هیچ سازمانی قادر نخواهد بود به راحتی از روی تخصص شما عبور کند.

MBA در زندان

جان واسکز در اوقات فراغت خود سعی می کند ایده تجاری خود که تاسیس یک شرکت خدمات فنی است را به مرحله اجرا درآورد. او همانند اکثر افرادی که می خواهند کارآفرین شوند تعطیلات خود را صرف طرح تجاریش می کند. یافتن مشتری و پیدا کردن منابع بالقوه ای که می توانند طرح او را تامین مالی نمایند از کارهایی است که او انجام می دهد. او شبها نیز در کلاسهای مدیریت یک دانشگاه محلی شرکت می کند. آقای واسکز که اسپانیولی را به راحتی صحبت می کند می گوید " ایده من تعمیر و نگهداری کامپیوتر برای کسانی است که نمی توانند انگلیسی صحبت کنند. من لیست کاملی از مشتری ها را تهیه کرده ام و امیدوارم که در مدت شش ماه کار تمام وقت طرحم را عملیاتی کنم. اما آقای واسکز یک کارآفرین معمولی آن طور که شما فکر می کنید نیست. او تقریباً نیمی از عمرش را در زندان سپری کرده است، ۱۲ سال به خاطر اقدام به قتل و اخیراً ۲ سال به خاطر سرقت. وقتی او برای دومین بار به زندان افتاد سعی کرد خودش را تغییر دهد. پس از اینکه گواهینامه مهارت در تعمیر و نگهداری کامپیوتر را گرفت در برنامه کارآفرینی زندان (Pep) ثبت نام کرد. این برنامه یک دوره چهارماهه است که توسط مدیران داوطلب و دانشجویان مدیریت بیزنس تدریس می شود و به زندانیان آموزش داده می شود که چگونه یک کسب و کار راه اندازی کرده و توسعه دهند. برنامه یک دوره (Mini-mba) شامل بحث و سمینار در مورد امور مالی و حسابداری و چگونگی نوشتن، سخنرانی در مجامع عمومی و تکنیک های مصاحبه است که زندگی شخصی و حرفه ای صدها زندانی را تغییر داده است و آنها را برای ورود مجدد به جامعه آماده کرده است. من افرادی را ملاقات کردم که هرگز در طول زندگیم ملاقات نکرده بودم، مدیران میلیونر و دانشجویان mba از سراسر کشور که دانشجویانی از هاروارد و MIT را نیز شامل می شدند. آقای واسکز اضافه می کند: آنها عزت نفسم را به من برگرداندند " من تقریباً از زندگیدست کشیده بودم اما Pep به من آموخت که زندگی تمام نشده است ". تا به امروز بیش از ۳۰۰ زندانی از این دوره های ابتکاری فارغ التحصیل شده اند. اکثریت قریب به اتفاق آنها - ۹۸ درصد - شغل ثابتی یافته اند و حدود ۴۰ نفر بیزنس شخصی خود را راه اندازی کرده اند. تنها تعداد بسیار محدودی از فارغ التحصیلان این دوره ها دوباره مرتکب جرم شده اند. کاترین روهر که در سال ۲۰۰۴ این برنامه را تاسیس کرد و اکنون مدیر اجرایی برنامه است، می گوید: زندان برای بزهکاران مانند یک دانشگاه است. ما یک جایگزین را برای آنها ایجاد کرده ایم تا پس از آزادی، دیگر به کار فروش مواد مخدر و باندهای تبهکاری برنگردند. رهبران گروههای تبهکاری افراد با نفوذی هستند، اگر ما با آنها برخورد کنیم با اقوام، همسایگان و زیردستان آنها برخورد کرده ایم، بنابراین کل جامعه از این کار سود می برد. بنا به گفته خانم روهر ورود به این برنامه رقابتی است. او زندانیانی را انتخاب می کند که در کارهای تبهکاری موفق بوده اند. کسانی که باندهای تبهکاری را رهبری می کرده اند و یا اینکه در فروش مواد مخدر موفق بوده اند. اینها افرادی هستند که مسائل مربوط به فروش، بازاریابی و سود را به خوبی می دانند خانم روهر اضافه می کند " این افراد نحوه اجرا را می دانند، چیزی که آنها نمی دانند مدیریت ریسک است زیرا آنها شکست خورده هستند جان جکسون مدیر ارشد شرکت Price Gregory - شرکت سازنده خط لوله هیوستون - کهدر هیئت ناظر برنامه فعالیت می کند، می گوید: مهارتهای کارآفرینی فراوانی در زندان وجود دارد که اگر به درستی هدایت شوند، با کمی کمک و راهنمایی، این افراد می توانند در جهت اجرای این مهارتها حرکت کنند خانم روهر ایده اجرای این برنامه را زمانی که در یک شرکت خصوصی در نیویورک کار می کرد در ذهن داشت. یک همکار او را به بازدید از یک زندان در تگزاس دعوت کرد من بدترین فکرها را می کردم. فکر می کردم می خواهم به بازدید از یک باغ وحش بروم تا تعدادی حیوان زندانی شده را ببینم خانم روهر اضافه می کند " اما به جای آن موجودات انسانی را دیدم، افرادی را دیدم که توبه کرده اند، افرادی که تغییر کرده اند. واقعا شرمنده شدم او از تعدادی از مدیران دعوت کرد تا در ماههای بعد میزبان یک دوره مقدماتی بیزنس در زندان باشند من فکر می کردم اگر ما بتوانیم به این افراد راههای بیزنس را آموزش دهیم، آنها به کارهای مجاز و

قانونی روی می آورند. خانم روهر که مدرک mba خود را از مدرسه بیزنس Hass دانشگاه کالیفرنیا گرفته است، اضافه می کند: این بود که تصمیم گرفتم رقابت طرح های تجاری برتر را در زندان شروع کنم او و شوهرش آپارتمان خود در نیویورک را فروختند و به تگزاس آمدند تا برنامه خود را اجرا کنند. خانم روهر شروع به ثبت نام مدیران محلی برای تدریس در این برنامه نمود. بعضی افراد از جمله مایک هامفریز، قائم مقام شرکت سرمایه گذاری tangle wood در ابتدا با این طرح موافق نبودند. اما وی هنگامی که پروژه را در عمل دید مجذوب آن شد روحیه اصلاح پذیری بین زندانیان کاملاً آشکار است "آقای هامفریز ادامه می دهد: این مردان افرادی هستند که متعهد شده اند زندگی خود را تغییر دهند و حاضرند همه چیز را بدهند تا روی پای خود بایستند. در پایان برنامه زندانیان یک طرح تجاری را ایجاد کرده و بودجه بندی و آنالیز مالی یک ساله آن را تهیه می کنند و سپس به صورت شفاهی برای هیئت داوری ارائه می کنند. برخی از طرح های تجاری ارائه شده عبارت است از: هرس درختان، خیابان بندی کردن، چاپ بر روی تی شرت، ساخت کفش و... خانم روهر از دانشجویان ممتاز mba دعوت می کند تا به عنوان مشاور در این طرح ها همکاری کنند. این مشاوره ها هم در زمینه فکری و هم زمینه ساختاری طرح است و باعث می شود طرح های تجاری زندانیان واقع گرایانه و عملی باشد. امروز برنامه، دانشجویان مدارس بیزنس معتبری همچون استنفورد، رایس و مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا را نیز به عنوان مدرس در اختیار دارد. کاتارینا لاورز دانشجوی سال دوم مدرسه مدیریت Sloan دانشگاه MIT در اجرای یک طرح تجاری به یکی از زندانیان مشاوره می دهد. چون زندانیان به اینترنت دسترسی ندارند او تحقیقات بازار و اطلاعاتی در زمینه قیمتها را برای او تامین می کند. او می گوید "دوست داشتم به کسانی کمک کنم که دیگران آنها را ترک کرده اند استفن نلسون یکی از دانشجویان Pep که به خاطر دزدی پنج سال زندان را تحمل کرده است امیدوار است بتواند یک تعمیرگاه خودرو تاسیس کند. او با دانشجویان mba دانشگاه A&M تگزاس کار کرده است. او می گوید "آنها بازخوردها و بسته های تحقیقی خوبی که شامل اطلاعاتی در زمینه بازار و رقابت را در اختیار ما قرار می دهند. قسمت اعظم بودجه Pep از طرف افراد و بنیادهای خیریه تامین می شود اما شرکتها نیز مبالغی را به عنوان هدیه در اختیار برنامه قرار می دهند. بودجه سال گذشته برنامه ۱.۷ میلیون دلار بوده است یعنی ۶۸۰۰۰۰ دلار بیش از سال ۲۰۰۶. بودجه امسال برنامه ۳.۱ میلیون دلار است. برنامه در دارالتادیب کیلوند در خارج از هیوستون اجرا می شود و از بیش از ۶۵ زندان تگزاس دانشجو می گیرد. Pep فقط از زندانیان مرد عضو می گیرد، عمدتاً به این خاطر که بیش از ۹۰ درصد زندانیان را مردان تشکیل می دهند. هنگامی که زندانیان آزاد شدند می توانند کلاسها را با راهنمایی مدیران و یا اساتید دانشگاه ادامه دهند تا بتوانند بیزنس خود را شروع کنند. پس از اتمام دروس زندانیان می توانند برای تامین مالی طرحهای کوچک از شبکه سرمایه گذاران خیر برنامه کمک بگیرند. آقای نلسون عقیده دارد که حضور در این برنامه یکی از غرور آمیزترین لحظات زندگیش بوده است "خانواده من به بخش آمدند در حالیکه ما کلاه و لباس فارغ التحصیلی پوشیده بودیم وی ادامه می دهد: پیش از این من در زندگی هیچ کاری را تمام نکرده بودم. برنامه به من امید داد. به من آموخت که بعضی ها را دوست داشته باشم. برخی چیزها در من تغییر کرد ۱ - Prison Entrepreneurship Program نقل از : <http://mba۳۶۹.blogfa.com>

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی

مقدمه مجموعه مدیریت اجرایی با هدف پرورش مدیرانی کارآمد و توانمند که قابلیت ارتقای مستمر بهره وری سازمانی را داشته باشند طراحی شده و در جمع گزینه های موجود برای ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد قرار گرفته است. این مجموعه دارای ۳ گرایش «مدیریت اجرایی»، «MBA» و «مدیریت شهری» است که تفاوت این گرایشها را می توان در رویکرد هر یک از آنها در تعالی سازمان دانست. صرف نظر از گرایش «مدیریت شهری» که نیازمند ۵ سال سابقه کار مدیریتی بوده و با هدف فراهم

آوردن سطح آموزش بالاتر برای مدیران کنونی ایجاد گردیده است، تفاوت دو گرایش دیگر (مدیریت اجرایی و MBA) در رویکرد کمی و کیفی آنها به موضوعات کلان مدیریتی در سازمانهاست.

MBA با جذب دانش آموختگان رشته های فنی مقطع کارشناسی و با تاکید بر مباحث کمی در مقطع کارشناسی ارشد سعی بر آن دارد تا راهکارهایی نو برای تلفیق بازاریابی بین الملل، تجارت الکترونیک و روشهای رو به رشد کسب و کار برای ارتقاء سازمان ارائه نماید. مدیریت اجرایی با نگاهی کیفی و با به خدمت گرفتن ابزارهای مالی و اقتصادی، سیستمهای اطلاعات مدیریت و توسعه نوآوری، سعی بر آن دارد تا سازمان را در جهت دستیابی به اهداف خود یاری نماید. تعریف و هدف گرایش MBA اگر محبوبیت رشته های دانشگاهی در مقطع تحصیلات تکمیلی را در کشورهای پیشرفته بر اساس استقبال عمومی رتبه بندی کنیم، در نهایت سه رشته برتر به ترتیب عبارتند از: حقوق، پزشکی و MBA که رشته MBA در این میان در صدر قرار می گیرد. هر فردی بدون هیچ پیش زمینه ای از توانایی و مهارت، قادر است یک قایق را در یک رودخانه آرام به حرکت درآورد؛ اما هدایت همین قایق در یک دریای طوفانی و موج هرگز بدون تجربه و مهارت امکان پذیر نیست. به همین ترتیب در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است، نمی توان ادار یک سازمان را به فردی که فاقد مهارتهای پیچیده مدیریتی است سپرد. دوره کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) یا Master of Business Administration به منظور پرورش مدیران کارآمد جهت اداره سازمانهای اقتصادی - اجتماعی، تولیدی و خدماتی طراحی شده است. هدف این دوره پذیرش فارغ التحصیلان دوره های کارشناسی در رشته های مختلف به خصوص رشته های فنی و مهندسی افرادی است که قادر باشند در زمینه های ذیل انجام وظیفه نمایند. ۱) اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان با یک بخش تخصصی از آن نظیر بخش های تولیدی، بازریابی و فروش اطلاعات ۲) ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان ۳) طراحی، هدایت و رهبری تحول در کل سازمان پس از کسب تجارب عملی در مدیریت ۴) کارآفرینی با ایجاد فعالیت های جدید در درون سازمان و یا ایجاد سازمانهای جدید ۵) ارائه خدمات مشاوره ای و مطالعاتی در زمینه های مزبور بر مدیران سازمانهای اقتصادی و اجتماعیه افرادی که در این دوره پذیرفته می شوند حداقل دوره کارشناسی را در یکی از رشته های دانشگاهی گذرانده و با حوزه تخصصی دوره کارشناسی آشنایی پیدا کرده اند. این افراد پس از فرا گرفتن دانش مدیریت و تمرین مهارت های مدیریتی در این دوره (مدیریت سازمان) نیروهای ارزنده ای خواهد شد که می توانند با ترکیب دانش تخصصی و مدیریتی خود در جهت تحقق هدف های بالا- نقش مهمی در بهبود مدیریت جامعه ایفا نمایند. طول دوره MBA دوره کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) بصورت کارشناسی ارشد ناپیوسته و آموزشی است با توجه به اینکه فارغ التحصیلان رشته های مختلف و به خصوص رشته های فنی و مهندسی وارد این دوره می شوند و باید به مبانی و اصول مدیریت عملی و دانش روز مدیریت در حوزه های مختلف آشنا شوند. طول دوره حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و تعداد واحدهای لازم برای فارغ التحصیل شدن ۵۷ واحد درسی است. شرایط ورود به MBA دانشجویان ورودی به این دوره از فارغ التحصیلان زده رشته های مختلف با شرایط ذیل پذیرفته خواهند شد: الف- داشتن شرایط عمومی ورود به آموزش عالی- داشتن حداقل گواهینامه کارشناسی مورد تأیید وزارت علوم و تحقیقات و فناوری یا وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در رشته های مورد قبول- قبولی در آزمون ورودی- قبولی در مصاحبه تخصصی سنجش علاقه و آمادگی تحصیلی برای رشته مدیریت. ضرورت و اهمیت توسعه کشور و ارتقاء استاندارد زندگی در آن مستلزم بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمانهای اقتصادی و اجتماعی است. با بهبود مدیریت است که می توان بهره وری را افزایش داد و از ظرفیت ها و امکانات موجود کالا- و خدمات بیشتری را تولید نمود و ظرفیت های زیادتری را بوجود آورد. ترکیب دانش تخصصی دوره کارشناسی و آگاهی و تسلط به دانش و فنون مدیریت کارشناسی ارشد، از فارغ التحصیلان این دوره مدیران کارآمد و موثری می سازد که در افزایش کارآیی و رشد سازمانهای اقتصادی - اجتماعی تأثیر بسزایی دارند. به خاطر کسب همین توانایی هاست که سه دهه اخیر دوره های MBA در کشورهای مختلف جهان به سرعت گسترش یافته و تنها در کشور آمریکا حدود

۸۰۰ مؤسسه آموزش عالی دوره MBA ارائه می‌دهد. در حال حاضر این رشته در میان داوطلبان کارشناسی ارشد از محبوبیت و مقبولی خاصی برخوردار است که هیچ رشته دیگری در مقام سنجش یا مقایسه با آن قرار ندارد. قابل ذکر است که این رشته یکی از ۴۱ رشته‌ای است که بر اساس اعلام سازمان سنجش می‌توان آن را به عنوان رشته دوم انتخاب نمود. تعریف و هدف گرایش مدیریت اجرایی مدیریت اجرایی با توجه به نیاز جامعه رو به رشد امروزین کشور و با هدف تربیت مدیرانی که کارکردهای کلان مدیریتی در سطوح مختلف را به گونه‌ای رشد یافته به اجرا در آورند، در زمره گزینه‌های موجود برای انتخاب در مقطع کارشناسی ارشد قرار گرفته است. تحلیل مسائل و ارائه راهکارهای قابل اجرا برای انواع واحدهای تولیدی و خدماتی، سیستمهای اطلاع‌مدیریت (MIS)، مباحث رفتار سازمانی و مدیریت موثر منابع انسانی و در نهایت برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک گوشه‌ای از موضوعات مورد بحث در مدیریت اجرایی هستند که در مقطع کارشناسی ارشد به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که دانش آموختگان این رشته اغلب عهده دار پستهای مدیریتی کلان نظیر واحدهای تولیدی-صنعتی بوده و یا در پستهای حیاتی نظیر مدیریت تاسیسات نفتی و پالایشگاهی، طرح برنامه‌های کلان اقتصادی برای سازمانها و وزارتخانه‌ها و ... فعالیت می‌نمایند. طول دوره مدیریت اجرایی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی با توجه به جذب فارغ التحصیلان رشته‌های مختلف و نیاز به آشنایی با مباحث پایه مدیریتی، حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و بعضاً دانش آموختگان کارشناسی برای گذراندن واحدهای این دوره با نظر دانشگاه ملزم به اخذ و گذراندن واحدهای پیش نیاز نیز هستند. شرایط ورود به مدیریت اجرایی داوطلبان پذیرفته شده در مرحله اول آزمون کارشناسی ارشد ناپیوسته در صورتیکه قصد ادامه تحصیل در دانشگاه تهران (واحد قم) و یا سازمان مدیریت صنعتی و یا دانشگاه یزد را داشته باشند مشمول طرح آ.ت.ت بوده و می‌بایست در مصاحبه حضوری شرکت نمایند. در مورد سایر دانشگاههای پذیرنده، پذیرفته شدگان نیاز به داشتن سابقه کار یا حضور در مصاحبه را نخواهند داشت. کنکور مدیریت اجرایی داوطلبان متقاضی پذیرش در کارشناسی ارشد گرایش مدیریت اجرایی می‌بایست به سوالات ۵ درس پاسخ دهند که از این میان ۳ درس زبان انگلیسی، GMAT و تئوریهای مدیریت میان گرایشهای مدیریت اجرایی و MBA مشترک بوده و داوطلبان مدیریت اجرایی بجای پاسخگویی به سوالات درس ریاضی می‌بایست ۲ درس دانش مسائل روز و زبان فارسی را پاسخ دهند. منابع مطالعاتی تئوریهای مدیریت (تئوری و سازمان) منابع اصلی ۱- مدیریت عمومی تألیف دکتر الوانی ۲- اصول مدیریت تألیف دکتر رضائیان (چاپ جدید) ۳- مبانی و سازمان تألیف: دکتر رضائیان ۴- رفتار سازمانی تألیف گریفین ترجمه: الوانی ۵- تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها تألیف رضائیان منابع تکمیلی ۶- تئوری سازمان تألیف رابینز ترجمه: الوانی - دانایی فرد ۷- تئوری سازمان تألیف دفت ترجمه: پارسائیان - اعرابی ۸- رفتار سازمانی تألیف بلانچارد ترجمه: کیری ۶۵۰ صفحه ۹- رفتار سازمانی تألیف رابینز ترجمه: اعرابی - پارسائیان ۱۰- رفتار سازمانی تألیف رضائیان ۱۱- مدیریت منابع انسانی تألیف میرسپاسی ۱۲- مدیریت منابع انسانی تألیف سید جوادین ۱۳- مدیریت منابع انسانی تألیف اطحی و یامیرسپاسی زبان تخصصی ۱- فرهنگ و دانش مدیریت ترجمه خلیلی شورینی ۲- متون تخصصی مدیریت: فریمن، استونر، گردآوری کننده: دکتر حسن اسماعیل پور و ونوس ۳- سوالات کنکور سالهای ۷۴ تا ۸۴۴ - ۱۰۰۰ تست زبان تخصصی مدیریت تألیف دکتر ونوس ۵- زبان عمومی (گرامر و لغت در حد متوسط) ۶- زبان، Management kontz GMAT: مجموعه کتابهای منتشر شده دانشکده مدیریت اقتصادی دانشگاه شریف، ۱۰ سال سوالهای مدیریت اجرایی (یا ۸۴-۸۳) MBA) مجموعه سوالات هوش آزمونهای استخدامی ادواری GMAT تألیف دکتر صداقت GMAT مجموعه ۴ جلدی انتشارات نگاه دانش ریاضیات مجموعه گزینه‌های چهار جوابی طبقه‌بندی شده ریاضی کارشناسی ارشد جلد ۱ و ۲ و ۳ (دکتر نیکوکار) ریاضیات عمومی: توماس - آپوستل - لیتهد. ریاضیات عمومی: دکتر آغاسیتستهای ریاضی سالهای گذشته رشته‌های فنی و مهندسی دانش مسائل روز: کتاب دانش مسائل روز در زمینه مدیریت مؤسسات تولیدی، خدماتی و طرح‌های عمرانی و برنامه‌های کثیرالانتشار زبان فارسی مجموعه کتابهای ادبیات فارسی دبیرستان و پیش‌دانشگاهی

زمینه های فعالیت فارغ التحصیلان MBA: فارغ التحصیلان این دوره با فراگیری دانش و فنون مدیریت قادر خواهند بود در زمینه های ذیل فعالیت نمایند • اداره امور واحدهای ستادی سازمان های تولیدی و خدماتی در جهت کمک به مدیران این سازمان ها برای اداره موثرتر سازمان های خود • اداره و راهبردی موثر و کارآمد یک سازمان یا یک بخش تخصصی نظیر بخش های تولید، تحقیق و توسعه، مالی، فروش، پرسنلی و اطلاعات • ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان با تجدید تشکیلات، رویه ها و شیوه های اداری آن بخش • کارآفرینی در یک سازمان برای شروع فعالیت های جدید با ایجاد و اداره سازمان های جدید • طراحی تحول در کل یک سازمان.

اهداف مدیریت اجرایی - طول دوره و کنکور مدیریت اجرایی

یت اجرایی... MBA تعریف و هدف گرایش MBA، طول دوره مدیریت اجرایی، کنکور مدیریت اجرایی

مقدمه مجموعه مدیریت اجرایی با هدف پرورش مدیرانی کارآمد و توانمند که قابلیت ارتقای مستمر بهره وری سازمانی را داشته باشند طرحریزی شده و در جمع گزینه های موجود برای ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد قرار گرفته است. این مجموعه دارای ۳ گرایش «مدیریت اجرایی»، «MBA» و «مدیریت شهری» است که تفاوت این گرایشها را می توان در رویکرد هر یک از آنها در تعالی سازمان دانست. صرفنظر از گرایش «مدیریت شهری» که نیازمند ۵ سال سابقه کار مدیریتی بوده و با هدف فراهم آوردن سطح آموزش بالاتر برای مدیران کنونی ایجاد گردیده است، تفاوت دو گرایش دیگر (مدیریت اجرایی و MBA) در رویکرد کمی و کیفی آنها به موضوعات کلان مدیریتی در سازمانهاست. MBA با جذب دانش آموختگان رشته های فنی مقطع کارشناسی و با تاکید بر مباحث کمی در مقطع کارشناسی ارشد سعی بر آن دارد تا راهکارهایی نو برای تلفیق بازاریابی بین الملل، تجارت الکترونیک و روشهای رو به رشد کسب و کار برای ارتقاء سازمان ارائه نماید. مدیریت اجرایی با نگاهی کیفی و با به خدمت گرفتن ابزارهای مالی و اقتصادی، سیستمهای اطلاعات مدیریت و توسعه نوآوری، سعی بر آن دارد تا سازمان را در جهت دستیابی به اهداف خود یاری نماید. تعریف و هدف گرایش MBA: اگر محبوبیت رشته های دانشگاهی در مقطع تحصیلات تکمیلی را در کشورهای پیشرفته بر اساس استقبال عمومی رتبه بندی کنیم، در نهایت سه رشته برتر به ترتیب عبارتند از: حقوق، پزشکی و MBA که رشته MBA در این میان در صدر قرار می گیرد. هر فردی بدون هیچ پیش زمینه ای از توانایی و مهارت، قادر است یک قایق را در یک رودخانه آرام به حرکت درآورد؛ اما هدایت همین قایق در یک دریای طوفانی و موج هرگز بدون تجربه و مهارت امکان پذیر نیست. به همین ترتیب در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است، نمی توان ادار یک سازمان را به فردی که فاقد مهارتهای پیچیده مدیریتی است سپرد. دوره کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) یا Master of Business Administration به منظور پرورشی مدیران کارآمد جهت اداره سازمانهای اقتصادی - اجتماعی، تولیدی و خدماتی طراحی شده است. هدف این دوره پذیرش فارغ التحصیلان دوره های کارشناسی در رشته های مختلف به خصوص رشته های فنی و مهندسی افرادی است که قادر باشند در زمینه های ذیل انجام وظیفه نمایند. (۱) اداره و راهبری موثر و کارآمد سازمان با یک بخش تخصصی از آن نظیر بخش های تولیدی، بازاریابی و فروش اطلاعات (۲) ایجاد تحول در یک بخش تخصصی سازمان (۳) طراحی، هدایت و رهبری تحول در کل سازمان پس از کسب تجارب عملی در مدیریت (۴) کارآفرینی با ایجاد فعالیت های جدید در درون سازمان و یا ایجاد سازمانهای جدید (۵) ارائه خدمات مشاوره ای و مطالعاتی در زمینه های مزبور بر مدیران سازمانهای اقتصادی و اجتماعیه افرادی که در این دوره پذیرفته می شوند حداقل دوره کارشناسی را در یکی از رشته های دانشگاهی گذرانده و با حوزه تخصصی دوره کارشناسی آشنایی پیدا کرده اند. این افراد پس از فرا گرفتن دانش مدیریت و تمرین مهارت های مدیریتی در این دوره (مدیریت سازمان) نیروهای ارزنده ای خواهد شد که می توانند با ترکیب دانش تخصصی و مدیریتی خود در جهت تحقق هدف های بالا نقش

مهمی در بهبود مدیریت جامعه ایفا نمایند. طول دوره MBA: دوره کارشناسی ارشد مدیریت (MBA) بصورت کارشناسی ارشد ناپیوسته و آموزشی است با توجه به اینکه فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف و به خصوص رشته‌های فنی و مهندسی وارد این دوره می‌شوند و باید به مبانی و اصول مدیریت عملی و دانش روز مدیریت در حوزه‌های مختلف آشنا شوند. طول دوره حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و تعداد واحدهای لازم برای فارغ‌التحصیل شدن ۵۷ واحد درسی است. شرایط ورود به MBA: دانشجویان ورودی به این دوره از فارغ‌التحصیلان زبده رشته‌های مختلف با شرایط ذیل پذیرفته خواهند شد: الف- داشتن شرایط عمومی ورود به آموزش عالی- داشتن حداقل گواهینامه کارشناسی مورد تأیید وزارت علوم و تحقیقات و فناوری یا وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در رشته‌های مورد قبولج- قبولی در آزمون ورودید- قبولی در مصاحبه تخصصی سنجش علاقه و آمادگی تحصیلی برای رشته مدیریت. ضرورت و اهمیت: توسعه کشور و ارتقاء استاندارد زندگی در آن مستلزم بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمانهای اقتصادی و اجتماعی است. با بهبود مدیریت است که می‌توان بهره‌وری را افزایش داد و از ظرفیت‌ها و امکانات موجود کالا- و خدمات بیشتری را تولید نمود و ظرفیت‌های زیادتری را بوجود آورد. ترکیب دانش تخصصی دوره کارشناسی و آگاهی و تسلط به دانش و فنون مدیریت کارشناسی ارشد، از فارغ‌التحصیلان این دوره مدیران کارآمد و موثری می‌سازد که در افزایش کارآیی و رشد سازمانهای اقتصادی - اجتماعی تأثیر بسزایی دارند. به خاطر کسب همین توانایی‌هاست که سه دهه اخیر دوره‌های MBA در کشورهای مختلف جهان به سرعت گسترش یافته و تنها در کشور آمریکا حدود ۸۰۰ مؤسسه آموزش عالی دوره MBA ارائه می‌دهد. در حال حاضر این رشته در میان داوطلبان کارشناسی ارشد از محبوبیت و مقبولی خاصی برخوردار است که هیچ رشته دیگری در مقام سنجش یا مقایسه با آن قرار ندارد. قابل ذکر است که این رشته یکی از ۴۱ رشته‌ای است که بر اساس اعلان سازمان سنجش می‌توان آن را به عنوان رشته دوم انتخاب نمود. تعریف و هدف گرایش مدیریت اجرایی: مدیریت اجرایی با توجه به نیاز جامعه رو به رشد امروزین کشور و با هدف تربیت مدیرانی که کارکردهای کلان مدیریتی در سطوح مختلف را به گونه‌ای رشد یافته به اجرا درآورند، در زمره گزینه‌های موجود برای انتخاب در مقطع کارشناسی ارشد قرار گرفته است. تحلیل مسائل و ارائه راهکارهای قابل اجرا برای انواع واحدهای تولیدی و خدماتی، سیستمهای اطلاع مدیریت (MIS) ، مباحث رفتار سازمانی و مدیریت موثر منابع انسانی و در نهایت برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک گوشه‌ای از موضوعات مورد بحث در مدیریت اجرایی هستند که در مقطع کارشناسی ارشد به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که دانش آموختگان این رشته اغلب عهده دار پستهای مدیریتی کلان نظیر واحدهای تولیدی- صنعتی بوده و یا در پستهای حیاتی نظیر مدیریت تاسیسات نفتی و پالایشگاهی ، طرح برنامه‌های کلان اقتصادی برای سازمانها و وزارتخانه‌ها و ... فعالیت می‌نمایند. طول دوره مدیریت اجرایی: دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی با توجه به جذب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف و نیاز به آشنایی با مباحث پایه مدیریتی، حداقل ۲ و حداکثر ۳ سال بوده و بعضاً دانش آموختگان کارشناسی برای گذراندن واحدهای این دوره با نظر دانشگاه ملزم به اخذ و گذراندن واحدهای پیش نیاز نیز هستند. شرایط ورود به مدیریت اجرایی: داوطلبان پذیرفته شده در مرحله اول آزمون کارشناسی ارشد ناپیوسته در صورتیکه قصد ادامه تحصیل در دانشگاه تهران (واحد قم) و یا سازمان مدیریت صنعتی و یا دانشگاه یزد را داشته باشند مشمول طرح آ.ت.ت بوده و می‌بایست در مصاحبه حضوری شرکت نمایند. در مورد سایر دانشگاههای پذیرنده، پذیرفته شدگان نیاز به داشتن سابقه کار یا حضور در مصاحبه را نخواهند داشت. کنکور مدیریت اجرایی: داوطلبان متقاضی پذیرش در کارشناسی ارشد گرایش مدیریت اجرایی می‌بایست به سوالات ۵ درس پاسخ دهند که از این میان ۳ درس زبان انگلیسی ، GMAT و تئوریهای مدیریت میان گرایشهای مدیریت اجرایی و MBA مشترک بوده و داوطلبان مدیریت اجرایی بجای پاسخگویی به سوالات درس ریاضی می‌بایست ۲ درس دانش مسائل روز و زبان فارسی را پاسخ دهند.

گردآوری: علی رضایی تبار

مقدمه‌ها از خوشبختی چیست؟ دیگران هم زیاد در جستجوی این کیمیا بوده و آنهایی که قدرت داشته‌اند نتیجه مطالعات و افکار خود را نوشته‌اند و از همه آنها چنین نتیجه گرفته می‌شود که پس از تأمین سلامتی بهترین وسیله خوشبختی داشتن رفیق خوب و طرف علاقه بودن است. مطالب کتاب "رمز نفوذ در دیگران" را می‌توان به سه قسمت تقسیم نمود: اول: تعلیم و طرز بیان در مقابل جمعیت دوم: تعلیم طرز تهیه گفتار سوم: تمرینات برای خوب و خوش آهنگ شدن صدامن وقتی که در مقابل عده زیادی ایستاده می‌خواهم حرف بزنم به قدری دست و پای خود را گم می‌کنم و حواسم پرت می‌شود که دیگر نمی‌توانم درست فکر کرده و آنچه را که می‌خواستم بگویم بخاطر بی‌اورم و آرزویم این است که بوسیله تعالیمی که در این کلاس می‌گیرم در موقع نطق اعتماد به نفس داشته به راحتی و بدون تشویش بایستم و افکارم بخوبی بتواند کلامم را هدایت کند و بالاخره بتوانم مقصود خود را بطور مؤثر در مقابل شنوندگان بیان کرده و آنها را متقاعد سازم. تولید اعتماد به نفس و جرأت برای نطق کردن حتی به قدر یک دهم آنچه همه فرض می‌کنند اشکال ندارد و نباید تصور کرد که طبیعت استعداد این کار را فقط در عده کمی از مردم به ودیعه گذاشته و سایرین از آن بی بهره‌اند بلکه هر کس با تمرین می‌تواند خود را نطق خوبی بکند با این شرط که میل زیادی به این کار داشته و با علاقه و جدیت آن را تعقیب کند. هیچ علت ندارد که یک نفر در موقع عادی بتواند مدتی نشسته یا ایستاده با دو یا چند نفر صحبت کند ولی نتواند در مقابل عده‌ای که به منظور شنیدن سخنرانی او جمع شده‌اند حرف بزند در حالیکه قاعدتا باید قضیه به عکس باشد و حضور جمعیت انسان را وادار به اصلاح وضعیت بدن و لباس خود بکند. عده زیادی از ناطقین همین عقیده داشته و می‌گویند حضور شنوندگان آنها را تحریک نموده و باعث می‌شود که فکرشان بهتر و دقیق‌تر کار کند. هانری واردیچر - می‌گوید: اگر انسان در نطق کردن ورزیده باشد در موقع سخنرانی مقداری از حقایق و افکاری که فراموش کرده به خاطرش می‌رسد زیرا که تمرین زیاد ترس او را از جمعیت به کلی از بین برده و جرأت و اعتماد به نفس جای آن را می‌گیرد در نتیجه از حضور شنوندگان تشویق شده و بهتر از تنهایی فکر می‌کند پس شما هم اگر مایلید نطق خوبی شوید اول یأس را از خود دور کرده و تصور نکنید که شما از این اصل کی مستثنی هستید تا بتوانید نطق کنید و مسلماً بدانید که بزرگترین ناطقین دنیا هم در اولین سخنرانی‌های خود دچار همین ترس بوده و دست و پای خود را گم می‌کرده‌اند. جان برایت - مرد سیاسی معروف انگلیسی که در مدت جنگ داخلی برای آزادی و اتحاد شدیداً مبارزه می‌کرد اولین نطق خود را در مقابل جمعیتی که در یک مدرسه جمع شده بودند ایراد نمود و قبل از شروع به صحبت به قدری می‌ترسید که از دوستان خود خواهش کرد هر وقت در ضمن صحبت اشاره می‌کند برایش دست بزنند تا بدین وسیله کم‌کم بر ترس خود غلبه کند. ایراد نطق در مقابل جمعیت حتی اگر فقط بیست نفر باشند برای انسان مسئولیت ایجاد می‌کند که در نتیجه اجباراً تا حدی عصبانی و مضطرب می‌گردد. سیسرون در دو هزار سال قبل گفته است "لازمه نطق خوب این است که با عصبانیت توأم باشد" حتی کسانی که در پشت دستگاہ رادیو سخنرانی می‌کنند از این اضطراب و ترس مصون نیستند و این قاعده به قدری کلی و صحیح است که برایش نام مخصوص گذاشته و آن را (ترس از میکروفون) می‌نامند. به طور کلی برای تمرین سخنرانی باید چهار نکته زیر را در نظر گرفت: ۱. میل به سخنرانی و خوب حرف زدن: این موضوع به قدری اهمیت دارد و به قدری صحیح است که اگر معلم سخنرانی بتواند در قلب شما نفوذ کرده و درجه میل‌تان را به سخنرانی معلوم و معین کند حتماً می‌تواند بگوید تا چه درجه در این کار پیشرفت خواهید کرد زیرا درجه پیشرفت شاگرد در سخنرانی تناسب مستقیم با درجه علاقه او دارد بنابراین اگر شما با میل و استقامت زیاد دنبال سخنرانی بروید هیچ چیز نخواهد توانست از پیشرفت سریع‌تان جلوگیری کند. ۲. آنچه را که می‌خواهید بگویید قبلاً - برای خود واضح و معلوم نمایید: شرط اینکه در موقع سخنرانی ناطق راحت و بدون اضطراب باشد این است که آنچه می‌خواهد بگوید برایش واضح و روشن باشد والا مثل کوری خواهد بود که در موقع راه رفتن

باید تمام هم خود را برای پیدا کردن راه صرف نماید و البته چنین شخصی نباید منتظر باشد که در موقع سخنرانی شرمسار و پشیمان نشود. ۳. با اعتماد و جرأت کامل سخنرانی کنید: پرفسور ویلیام جیمس که مشهورترین عالم روانشناس آمریکاست نوشته است "ظاهراً چنین به نظر می‌رسد که هر عمل پس از یک فکر یا احساس به ظهور می‌رسد و به عبارت دیگر اعمال تابع افکار و احساسات هستند در صورتی که در حقیقت اینطور نبوده و فکر یا احساس با عمل توأم هستند و هر یک از آنها ممکن است در اثر دیگری بوجود آید. از طرف دیگر می‌دانیم که کنترل افکار و احساسات خیلی مشکل بوده و کاملاً در دست ما نیست ولی به راحتی می‌توانیم اعمال خود را تنظیم و کنترل نماییم بنابراین به جای اینکه سعی کنیم که مثلاً غصه خود را به زور فکر مرتفع نماییم (که البته کار بسیار مشکلی است) بهتر است وضعیت بدن و اعمال خود را مثل اشخاص خوشحال بکنیم تا احساساتمان از اعمالمان پیروی کرده و غصه ما خود به خود برطرف شده خوشحال شویم همچنین برای اینکه در خود جرأت و جسارت تولید کنیم باید وضعیت بدن و رفتار خود را مثل شخص شجاع کرده و با جرأت کامل حرف زده و عمل نماییم. ۴. تمرین! تمرین! تمرین! آخرین نکته‌ای که اتفاقاً مهمترین نکات برای سخنرانی است موضوع تمرین است. به نظر من اگر بنا باشد شما قسمت عمده این فصل را فراموش کنید ارزش دارد که کلیه آنچه که تا بحال خوانده‌اید از یادتان برود ولی همیشه به خاطر داشته باشید که اولین و آخرین و مطمئن‌ترین راه تولید اعتماد و جلوگیری از ترس در سخنرانی این است که زیاد در مقابل جمعیت حرف بزنید و تمرین کنید. این عاملی است که بدون آن باید به کلی از سخنرانی صرف نظر کرد باز هم روزولت می‌نویسد "شخص مبتدی اولین دفعه در سخنرانی‌های خود مبتلا به حالت عصبانی می‌شود که به کلی غیر از خجالت است و این حالت شبیه به حال کسی است که برای اولین دفعه به میدان جنگ می‌رود. یک چنین مردی باید سعی کند اعصاب خود را شدیداً تحت کنترل در آورده و به کلی خونسرد باشد و خونسرد بودن مربوط به عادت است و عادت فقط به تمرین و تکرار تولید می‌شود البته نباید انکار کرد که بعضی‌ها بیشتر استعداد داشته و زودتر به مقصود می‌رسند و بعضی کم استعدادترند ولی به هر حال همه کس دیر یا زود قادر به ایجاد این عادت در خود می‌باشد." هر شب قبل از خواب و هر صبح قبل از برخاستن مدت پنج دقیقه اینطور تنفس کنید اثر آن قبل از خواب این است که اعصابتان راحت می‌شود. اثر تنفس صبحانه این است که در تمام روز خوشحال و تر و تازه خواهید بود و اگر این عمل ساده را مرتب انجام دهید نه تنها صدای شما به مقدار زیاد بهتر خواهد شد بلکه مسلماً چند سال هم بر عمرتان افزوده می‌شود به همین جهت است که می‌گویند خوانندگان اپرا و معلمین آواز عمرشان طویل است. مانوئل کاریکای معروف، صد و یک سال عمر کرد خودش این عمر دراز را مدیون تنفس عمیق هر روزه می‌دانست. اگر آنچه می‌خواهید بگویید حس کنید و حقیقتاً افکار خودتان باشد مسلماً در سخنرانی موفق خواهید شد مثل زیر این مطلب را روشن می‌کند: یکی از شاگردان در موقع سخنرانی خواست از روی مقاله‌ای که در روزنامه خوانده بود شهر واشنگتن را تنقید کند گفتارش به قدری سست و بی‌مزه بود که به هیچ وجه نمی‌شد از آن نتیجه گرفت ولی همین آقا چند روز بعد اتومبیلش را دزدیدند و به پلیس شکایت کرد و اداره پلیس که یک هفته قبل خود او را به جرم اینکه در غیر موقع اتومبیلرانی کرده جریمه نموده بود نتوانست دزد را پیدا کرده اتومبیل او را پس بگیرد این مطلب او را عصبانی کرده و دوباره نطقی درباره بدی وضع شهر ایراد نموده با این تفاوت که این دفعه مطالب را از ته قلب خود می‌گفت و از روزنامه‌ای اقتباس نکرده بود به همین جهت سخنرانی‌اش بسیار شیرین و جالب توجه شد. دوایت ل. مودی رمز این را که چطور می‌تواند این همه گفتار خوب تهیه کند به شرح زیر بیان کرده است: "من عنوان‌های زیادی برای سخنرانی فکر کرده و هر عنوان را برای یک پاکت نوشته‌ام و هر وقت موضوع جدیدی به دستم افتاد برای آن هم پاکت جدیدی ترتیب می‌دهم از یک طرف دیگر به مرور مطالب و نکاتی را که می‌خوانم و می‌شنوم یا به فکر می‌رسد فوراً در روی تکه کاغذی یادداشت کرده در پاکت مربوط به خودش می‌گذارم به این ترتیب همیشه برای موضوعهای زیادی که روی پاکتها نوشتم یادداشتهای خیلی زیادی دارم که در موقع احتیاج آنها را مرتب کرده و مورد استفاده سخنرانی قرار می‌دهم و چون روش بایگانی خود را مرتباً ادامه می‌دهم

همیشه مطالب تازه برای سخنرانی دارم. دستور حکیمانه دکتر برون: اول آنچه می‌خواهید بگویید پیش خود مجسم کنید اگر این کار را به خوبی انجام دهید همان طور که یک سلول زنده در محیط مساعد به مرور نمو می‌کند این فکر اولیه هم در داخل مغز شما مشغول به کار می‌شود ضمناً خود شما هم باید به آن کمک کنید یعنی تا روز قبل از سخنرانی همیشه درباره آن فکر کنید و در رختخواب مدتی را که بیدار هستید و در ترن و اتومبیل و در اتاق انتظار و بالاخره در هر جا که مجبورید بیکار بنشینید فکر خود را متوجه موضوع سخنرانی خود بنمایید حتی در کنار رختخواب خود یک مداد و کاغذ بگذارید تا اگر مطالبی به خاطرتان رسید فوراً یادداشت کنید. اگر راجع به این موضوع کتاب می‌خوانید کلیه نکات قابل توجه آن را استخراج کرده بنویسید ولی باید دانست تا آنجا که ممکن است بهتر است از افکار و اطلاعات خود استفاده کنید تا از کتاب. ولی چون از فکر خودتان فوراً نمی‌توانید مطالب خیلی زیادی به دست آورید مدتی برای تهیه سخنرانی به خود وقت بدهید به این ترتیب به مرور فکرتان پرورش یافته تقویت می‌شود و خواهید دید که کم کم می‌توانید در مدت کمی فقط به کمک فکر خود یک گفتار خوب و جامع تهیه نمایید بعلاوه نطقی که از روی فکر و احساسات خود گوینده ادا شود به مراتب اثرش بیش از آن است که از روی کتاب بگویند. برای سخنرانی همیشه مطالب کافی ذخیره داشته باشید: برای هر سخنرانی باید عده زیادی مطالب و نکات قابل گفتن را در نظر آورده و از بین آنها بهترینشان یعنی فقط ده درصد را انتخاب کرد. این کار دو فایده دارد اولاً- بهترین و قابل توجه‌ترین مطالب در سخنرانی گفته می‌شود. ثانیاً سخنران زیادتر از آنچه می‌خواهد بگوید اطلاعات درباره موضوع سخنرانی دارد و با اطمینان تر و بدون ترس پشت میز خطابه یا به حضور شخصی که باید حرفهایش را بشنود می‌رود و به عبارتی دیگر می‌توان گفت این کار یک قوه ذخیره در انسان تولید می‌کند که در سخنرانی به دانش می‌رسد. روش ناطقین معروف در تهیه گفتار: هربرت اسپنسر گفته است کسی که افکار و اطلاعاتش مرتب نباشد هر چه بیشتر بداند بیشتر اشتباه می‌کند و این گفته صد در صد درباره ناطق ما صادق می‌گردد. هیچ احمقی وقتی می‌خواهد خانه‌ای بسازد بدون نقشه شروع به کار نمی‌کند پس چرا ما نباید در سخنرانی این پیش‌بینی را بکنیم سخنران مثل مسافری است که از رفتن آن منظوری دارد پس باید آن را از روی نقشه انجام دهد. ناپلئون گفته است: "جنگ یک علمی است و در آن هیچ وقت موفقیت بدست نمی‌آید مگر در قسمت‌هایی که با نقشه و حساب عمل شده باشد" کاش می‌توانستم این گفته ناپلئون را با خطوط آتشین در بالای تمام مدارس سخنرانی دنیا بنویسم زیرا این گفته آنقدر که در جنگ صادق است در سخنرانی هم صادق می‌کند ولی متأسفانه اغلب ناطقین آن را عمل نمی‌کنند و به همین جهت سخنرانی آنها چیز مزخرفی از آب در می‌آید برای چگونگی تهیه گفتار نمیتوان قوانینی کاملاً- قطعی اظهار نمود و فقط با ذکر مثالهایی از سخنرانی‌هایی که خوب تهیه شده‌اند می‌توان منظور را به خوبی فهماند. دکتر روسل. ه. کانول- نویسنده معروف فرمولی دارد که برای ما شرح داده و گفتارهای خود را بوسیله آن تهیه می‌کنند و آن این است که جواب سؤالات زیر را از خود بکنید: ۱. حقایق و نکات اصلی موضوع گفتار چیست؟ ۲. هر یک از نکات اصلی نام برده را بحث کن. ۳. نتایج عملی که از بحث این نکات به دست می‌آید کدام است؟ عده زیادی از شاگردان سخنرانی فرمول زیر را به کار برده و از آن خیلی راضی هستند. ۱. یک مشکل را نشان بده. ۲. راه علاج آن را معلوم نما. ۳. شنوندگان را برای همکاری در به کار بردن راه علاج که یافته‌ای دعوت کن. شنوندگان را می‌توان به این طریق دعوت به قبول منظور خود کرد. ۱. وضعیتی که باید اصلاح شود این است. ۲. باید به این طریق آن را اصلاح نمود. ۳. شما باید در این امر کمک کنید. یک ناطق خوب باید پس از خاتمه سخنرانی سعی نماید که چهار وجه زیر را در نطق خود معلوم کند: ۱. آنچه خود او تهیه کرده است چه بوده. ۲. آنچه در موقع نطق توانسته است ادا کند. ۳. آنچه روزنامه‌ها درباره سخنرانی او نوشته‌اند. ۴. آنچه در موقع برگشتن از جلسه سخنرانی در دلش می‌خواست که گفته باشد. به هیچ وجه لازم نیست در موقع سخنرانی سعی کنید که لغات را شمرده ادا کنید زیرا قسمت عمده فکر و حافظه شما صرف مرتب کردن لغات و جمله‌ها شده و از اصل مطلب که عبارت از گفتن مطالب مفید و جالب توجه است پرت می‌شود و از منظور خود نتیجه نمی‌گیرید. خود دو گلاس

فربنکس- در ضمن شرح حالش نوشته که او و چارلی چاپلین و ماری پیکفرد- هر روز مدتی از وقت خود را صرف بازی به شرح زیر می‌کنند: چندین تکه کاغذ تهیه کرده و روی هر یک، یک کلمه می‌نویسند و همه آنها را لوله کرده و در ظرفی می‌اندازند بعد هر یک مثل قرعه کشی یکی از آنها را برداشته و موظفند یک دقیقه تمام راجع به آن صحبت کنند. تقویت قوه حافظه: تنودر روزولت- حافظه‌اش به قدری قوی بود که همه کس از آن از آن تعجب می‌کرد علت حافظه زیاد او این بود که همیشه فکر خود را روی چیزی که می‌خواست حفظ کند متمرکز می‌نمود مثلاً- موقعی که به شیکاگو رفته بود مردم زیادی در اطراف خانه محل سکونت او آمده و فریاد می‌زدند و هورا می‌کشیدند و صدای موزیک از اطراف بلند بود و او در میان این ازدحام روی نیمکتی لمیده کتاب می‌خواند و حواسش غیر از به مطالب کتاب متوجه چیز دیگری نبود. مسلماً پنج دقیقه تمرکز کامل حواس بر روی موضوعی از یک روز مطالعه سطحی بیشتر نتیجه دارد. به طور کلی مغز از راه چشم بیشتر از گوش مطالب را درک می‌کند و تعداد اعصابی که چشمها را به مغز مربوط می‌کنند بیست برابر تعداد اعصابی است که از گوشها به مغز می‌روند. یک مثل چینی می‌گوید "یک دیدن به قدر هزار شنیدن موثر است." با در نظر گرفتن آنچه راجع به طرز کمک ناطقین مهم به حافظه خود ذکر شد یک طریقه بسیار سهل در اینجا برای حفظ کردن ترتیب نکات مختلف که در سخنرانی باید گفته شود به شرح زیر ذکر می‌کنیم. برای هر یک از اعداد یک کلمه‌ای که تلفظ آن شبیه به تلفظ آن عدد باشد انتخاب و آن را حفظ کنید مثلاً ممکن است جدول زیر را برای این منظور به کار برید: ۱. چک ۲. دو (شخص در حال دویدن) ۳. زه ۴. مهار ۵. نسج ۶. کش ۷. رفت ۸. طشتبرای اینکه بتوانید نکاتی را که باید در گفتار خود بگنجانید به هم مربوط سازید ممکن است از دادن جواب به سوالهای زیر استفاده کنید: ۱. چرا این موضوع اینطور است. ۲. چطور این موضوع اینطور شده. ۳. چه وقت این موضوع اینطور می‌شود. ۴. کجا این موضوع اینطور است. ۵. کسی گفت که این موضوع اینطور است. در طی این فصل معلوم شد که به وسیله درک مطلب و تمرین و تسلسل افکار می‌توان قوه حافظه را تقویت نمود ولی اگر کسی بخواهد بوسیله دیگری مثلاً حفظ کردن شروع به تقویت حافظه خود نماید نباید متوقع باشد که در تمام قسمتها و برای همه چیز حافظه‌اش خوب شود مثلاً اگر روزی یک قطعه شعر حفظ کنید مسلم است که به مرور حافظه شما برای قسمتهای ادبی زیاد می‌شود ولی این بهبودی حافظه از نظر مطالب اقتصادی یا عملی خیلی ناچیز خواهد بود. پس به جای اینکه سعی کنید که به طور کلی قوه حافظه شما تقویت شود بهتر است برای هر موضوع بخصوص روشی را که در طی این فصل تعلیم دادیم به کار برید. دگلی- که از بزرگترین صاحبان کارخانه است سی سال پیش با کمتر از پنجاه دلار پول به شیکاگو وارد شد و حالا فقط سالی سی میلیون دلار سقز می‌فروشد این شخص رمز موفقیت خود را که عبارتست از یکی از کلمات امرسون قاب کرده و به دیوار اتاق کار خود زده و این کلام عبارتست از: "هیچ کار بزرگی در دنیا انجام نمی‌شود مگر در نتیجه تولید میل و هیجان" آقای براین- می‌گوید: سخنرانی موثر آن است که از قلب گوینده سرچشمه گرفته و به قلب شنونده نفوذ کند نه اینکه از عقل گوینده درآمده و فقط به عقل شنونده اثر نماید. اگر شنوندگان به خواب رفتند چه می‌کنید؟ یک واعظ دهاتی از هائری وارد پیچر- پرسید که اگر شنوندگان در موقع خطابه به خواب رفتند چه باید کرد؟ جواب داد باید یک نفر یک چوب تیز به دست گرفته و دائم به واعظ سیخ بزند زیرا اگر واعظ کاملاً بیدار باشد و با انرژی حرف بزند شنونده به خواب نمی‌رود. رمز اصلی موفقیت در سخنرانیامروز که این راز را به رشته تحریر درمی‌آورم پنجم ژانویه و روز وفات مرحوم شاکلتن است که به قطب جنوب مسافرت کرده و روی کشتی خود اشعار زیبایی را نوشته بود: "اگر می‌توانی تخیل کن ولی مغلوب خیالات خود نشوی" "اگر می‌توانی فکر کن و به فکر کردن تنها قناعت نکنی" "اگر می‌توانی هم با بدبختی هم با پیروزی مقابل شو و هر دو برایت یکسان باشد" "اگر می‌توانی قوا و اعصاب خود را وارد به خدمتگذاری خود کن حتی پس از آنکه از پا در آمده باشی" و در موقعی که غیر از اراده چیزی در تو باقی نمانده خود و اراده خود را حفظ کنی آنوقت تمام زمین و آنچه در آن هست متعلق به تو خواهد بود و ای پسر من در این صورت می‌توان تو را مرد نامید. وقتی که انسان می‌خواهد چیزی

یاد بگیرد خواه زبان خارجی باشد خواه بازی گلف و خواه فن سخنرانی ترقی او مرتب نبوده و قاعده بر این است که اول مقداری پیشرفت می‌کند بعد مدتی دیگر پیشرفت نکرده توقف می‌نماید حتی ممکن است کمی پس برود و این یک قاعده معروف‌الروحي است. در اینجا لازم می‌دانم گفته‌های قیمتی آلبرت هوبارد که در یک انسان معمولی مقدار زیادی روح و زندگی تلقین کرده و او را خوشحال و امیدوار و خوش‌بین می‌کند تکرار کنم: "هر وقت برای انجام کاری از خانه خارج می‌شوید از قدم اول چانه را تو داده و سر را بلند نگه دارید ریه‌ها را پر از هوا کرده و از اشعه خورشید حداکثر استفاده را بنمایید در برخورد با آشنایان و دوستان یک لبخند شیرین نثارشان بنمایید. اصلاً ترس از عدم موفقیت را به خود راه نداده و جزئی‌ترین فکر را هم درباره دشمنان خود نکنید فقط به منظور اصلی خود متوجه بوده راست به طرف هدف خود بروید و قوای فکری خود را برای منظورهای عالی خود مصرف نمایید. اگر چند روز به این ترتیب رفتار نمایید خواهید دید همانطور که مرجان کار خود را کرده و به مرور مواد لازم خود را از آب گرفته خانه خود را می‌سازد و طبیعتاً کاری به سایر مواد موجود در آب ندارد در شما هم کم‌کم این استعداد پیدا می‌شود که افکارتان متمرکز بر روی چیزی که می‌خواهید شده و موضوعهای دیگر نتوانند علی‌رغم میل شما آن را منحرف کنند. همیشه در خاطر خود، خود را آنطور که دلتان می‌خواهد باشید مجسم کنید و کم‌کم همانطور شوید. فکر عالی‌ترین اثرات را در گرفتن هر گونه نتیجه دارد. همیشه در روحیه خود شجاعت و صداقت و خوش‌بینی را به زور فکر تقویت کنید. اختراع نتیجه مستقیم صحیح فکر کردن است. همه چیز در اثر میل زیاد به دست می‌آید و هر کس صمیمانه بپردازد به جواب صحیح خواهد رسید. هر چه را که قلب ما بخواهد همان‌طور خواهد شد بنابراین همیشه چانه را تو داده سر را بلند نگه دارید و بدانید که هر انسان خدایی است که هنوز در پيله می‌باشد باید آن را سوراخ کرده و خارج شود تا به مرحله خدایی برسد." عملیاتی که در موقع بیان باید اجرا گردد: اولاً: محکم و با تکیه ادا کردن کلمات مهم ثانیاً: درجه بلندی و کوتاهی (یعنی کوک صدا را تغییر دهید) ثالثاً: سرعت بیان را در کلمات کم و زیاد کنید. رابعاً: بعد از بیان یک نکته مهم کمی تأمل کنید. شخصیت انسان بیش از هر چیز تابع عوامل ارثی است و قبل از تولد در وجود او به ودیعه گذاشته شده است و پس از تولد فقط ممکن است تغییرات مختصری در آن رخ دهد و به هر حال باید آن را یک عامل غیر متغیری دانست. با وجود اینکه این خاصیت انسان را کمتر می‌توان تغییر داد مع هذا همان تغییر مختصری که در آن قابل اجراست برای ما خیلی مفید است. اگر می‌خواهید حداکثر استفاده از شخصیت خود در موقع سخنرانی بکنید باید کاملاً استراحت کرده و بدون خستگی پشت میز خطابه بروید یک آدم خسته هیچ وقت نمی‌تواند کسی را به خود جلب کند و محبوب واقع شود بنابراین همان‌طور که در مطالب قبل گفته شد تهیه گفتار خود را برای آخرین ساعت فرصت نگه دارید و الا خستگی و سمومی که در نتیجه آن در بدن شما تهیه می‌شود قوه حیاتی شما را کم کرده و مغز و اعصابتان را خسته می‌کند. چیزی که گرانتر را برای همیشه متاسف ساخت: گرانتر در یادداشتهای خود نوشته است در ملاقاتی که با ژنرال لی کرد ژنرال لباس انفرم بسیار شیک و پاک پوشیده بود در صورتی که لباس او بسیار ساده و نازیبا بود به همین جهت این ملاقات به نفع ژنرال و به ضرر او تمام شد و برای همیشه او را متاثر ساخت. اما راجع به دستها به کلی آن را فراموش نمایید و خیال کنید وجود ندارد و بدانید که شنوندگان جزئی‌ترین توجهی به دستهای ناطق نخواهند داشت بنابراین با دل راحت آن را به طرفین آویزان کنید و فقط در موقع خیلی لازم بگذارید با حرکات خیلی عادی آنها به بیان شما کمک داده شود. اگر جنسای خیلی عصبانی هستید مانعی ندارد که دستها را در جیب بگذارید من خیلی از ناطقین مشهور را دیده‌ام که این کار را کرده‌اند و به نظرم بد نیامده است. سخنرانی را با ذکر نکات قابل تجسم شروع کنید برای شنوندگان شنیدن مقدار زیادی مطالب کلی و معنوی خیلی سخت است و شنیدن مطالب قابل تجسم را بیشتر دوست دارند و خوب است شروع سخنرانی با ذکر یک چنین مطلبی باشد ولی متأسفانه اجرای این دستور برای ناطق سخت است و هر ناطقی خیال می‌کند در اول صحبت خود باید یک مطلب کلی را بگوید ولی باید در مقابل این حس خود مقاومت کند. با ذکر کلام یکی از بزرگان سخنرانی را شروع کنید ذکر کلام بزرگان اثر زیادی در جلب توجه شنوندگان دارد مثلاً اگر

می‌خواهید راجع به راستی سخنرانی کنید ممکن است سخن خود را اینگونه شروع کنید: "سعدی می‌گوید: راستی موجب رضای خداست، کسی ندیدم که گمشده از ره راست..." عنوان سخنرانی خود را از کلماتی که متناسب با منافع مستقیم شنوندگان است انتخاب کنید. مسلم است که تمام شنوندگان بیش از هر چیز به منافع خود علاقه‌مند هستند بنابراین وقتی بیشتر به موضوع سخنرانی علاقه‌مند شده و آن را با دقت بیشتری گوش می‌دهند که حس کنند شنیدن آن را در بهبودی و ازدیاد منافع شخصی آنها موثر است. گفتن مطالب موثر زیاد جلب توجه می‌کند خواندن و شنیدن مطالب موثر روحیه انسان را از حالت یکنواخت روز در می‌آورد. بنابراین اگر می‌خواهید مقدمه نطقتان خوب شود آن را با ذکر یک نکته موثر شروع کنید. افراد ملت آمریکا بیش از تمام ملل دیگر جرم می‌کنند در اهیو تنها به اندازه تمام شهر لندن قتل واقع می‌شود به تناسب جمعیت در آنجا یک صد و هفتاد مرتبه بیشتر دزدی می‌شود. در کلونید بیش از تمام انگلستان و اسکاتلند اقدام به دزدی می‌شود. عده مقتولین در شهر نیویورک بیش از انگلیس یا فرانسه و یا آلمان است. علت این امر این است که در آمریکا مجرمین تنبیه نمی‌شوند، برای هر جرم فقط یک درصد احتمال تنبیه شدن است به طوری که اشخاص قاتل بیشتر احتمال می‌دهند که از مرض سرطان بمیرند تا اینکه اعدام شوند. از قدیم می‌گویند یک قطره عسل بیش از یک خروار سرکه مگس به خود جمع می‌کند از این حیث آدم هم مثل مگس است. اگر می‌خواهید کسی را با خود هم عقیده کنید اول به او ثابت کنید که دوست صمیمی او هستید این عمل شما مثل همان قطره عسل در او کارگر شده و او را به طرف شما جلب می‌کند و اگر توانستید این کار را انجام دهید به مقصود خود خواهید رسید. هر وقت می‌خواهید با کسی راجع به مطلبی مباحثه کنید بیفایده‌ترین و مضرت‌ترین طریقه این است که با جدیت تمام سعی کنید به او حالی کنید آنچه او تا به حال راجع به این مطلب تصور می‌کرده غلط بوده و حرف صحیح آن است که شما می‌گویید، زیرا واضح است طرف هم با اصرار مخالفت می‌کند "به عکس آنچه من می‌گویم و این مطلب را الان به تو ثابت می‌کنم" البته تا این کار را نکنند آرام نخواهد نشست. منظور از سخنرانی گرفتن نتیجه است و نتیجه صحیح موقعی به دست می‌آید که شنوندگان حاضر و متقاعد به اجرای عملی شوند در این صورت ناطق می‌تواند در خاتمه سخنرانی اجرای آن عمل را از شنوندگان بخواهد. سخنرانی را با ذکر یک کلام مقدس خاتمه دهید اگر ناطق بتواند یک آیه قرآن یا چیزی نظیر آن را در آخر بیانات خود گفته و با آن سخنان خود را ختم کنید بسیار مفید و موثر خواهد بود. خوب شدن صدا سه عامل اصلی دارد: تنفس صحیح - استراحت بدن - تقویت طنین صدای صدادار: همانطور که بدن تو خالی ویلن و تار صدای ضعیف سیم را گرفته و آن را بزرگ و قشنگ می‌کند صدای انسان هم که از حنجره خارج می‌شود در دهان و بینی و کلیه حفره‌های صورت طنین انداز شده و آنچه را که ما می‌شنویم بوجود می‌آورد. برای تقویت طنین صدا تمرینات زیر را بنمایید: زبان و گلو و لبها و چانه را کاملا آزاد و راحت نموده و یک تصنیفی را زمزمه کنید و کف دست را روی سر خود گذاشته و سعی کنید در آنجا ارتعاشات صدای خود را حس کنید البته این حرکت و سایر حرکات را با تنفس عمیق توأم نمایید. یک دفعه دیگر همان تصنیف را زمزمه کنید و کف دست را پشت گردن گذاشته سعی کنید ارتعاشات را در آنجا حس کنید. این دفعه بوسیله لمس استخوان وسط بینی با سبابه سعی کنید ارتعاشات را در بینی حس نمایید البته باید توی دماغی زمزمه کنید. دفعه چهارم سبابه را بر روی لبها گذاشته و زمزمه کنید بطوری که لبهایتان مرتعش شود حال هر چه ممکن است آهسته زمزمه نموده و بوسیله گذاشتن کف دست روی سینه ارتعاشات را در آنجا حس کنید. بالاخره تمام تمرینات نام‌برده را یکجا عمل نمایید به این ترتیب یک دست را روی سینه گذاشته و مشغول زمزمه شوید و دست دیگر را به نقاط مختلف سر حرکت دهید به طوری که هم در سینه و هم در سایر نقاط در آن واحد ارتعاشات حس شود. این نکته را هم باید تذکر دهم که در تمام این تمرینات باید وقتی نفس را بیرون دهید آن را حس نکنید و مثل این باشد که به داخل نفس می‌کشید یک تمرین مفید و آسان برای خوب شدن طنین صدا آواز خواندن است بنابراین هر چه می‌توانید آواز بخوانید ضمناً سعی نمایید کلیه نکات تمرین بالا را هم رعایت کنید.

۱- کسانی که به طرف عقربهای ساعت امضاء می‌کنند انسان‌های منطقی هستند ۲- کسانی که بر عکس عقرب‌های ساعت امضاء می‌کنند دیر منطقی را قبول می‌کنند و بیشتر غیر منطقی هستند ۳- کسانی که از خطوط عمودی استفاده می‌کنند لجاجت و پافشاری در امور دارند ۴- کسانی که از خطوط افقی استفاده می‌کنند انسان‌های منظم هستند کسانی که با فشار امضاء می‌کنند در کودکی سختی کشیده‌اند ۶- کسانی که پیچیده امضاء می‌کنند شکاک هستند ۷- کسانی که در امضای خود اسم و فامیل می‌نویسند خودشان را در فامیل برتر می‌دانند ۸- کسانی که در امضای خود فامیل می‌نویسند دارای منزلت هستند ۹- کسانی که اسمشان را می‌نویسند و روی اسمشان خط می‌زنند شخصیت خود را نشناخته‌اند ۱۰- کسانی که به حالت دایره و بیضی امضاء می‌کنند، کسانی هستند که می‌خواهند به قله برسند ۱۱- بی‌شک بیان مطالب افکار مختلف نشانه‌ی تائید آن نمی‌باشد به نقل از سایت تکچیننقاشی بچه‌ها را چگونه تفسیر کنیم نقاشی زبان کودک است. کودکان برخلاف بزرگسالان هستند. آنها از طریق نقاشی کشیدن، قصه‌گویی، بازی کردن و... شناخته می‌شوند. نقاشی به ما کمک می‌کند تا به دنیای درونی و روح کودک پی ببریم، بدانیم چه نیازهایی دارد، آیا کودک ناسازگار یا بیمار است؟ در بزرگسالی می‌خواهد چه کاره شود و... به دلیل علاقه بسیاری از خانواده‌های عزیز و اهمیت نقاشی کودکان تصمیم داریم در این شماره و در چند شماره آتی مفاهیم نقاشی کودکان را به صورت کاملاً خلاصه شده، تقدیمتان کنیم. مفهوم خورشید، ماه، آسمان، زمین، اتومبیل و حیوانات را در این شماره با هم بررسی می‌کنیم، لطفاً توجه داشته باشید که شما به کودک، موضوع نقاشی نمی‌دهید و خودش آزادانه نقاشی می‌کند. ۱- خورشید و ماهدر اغلب نقاشیهای کودکان، خورشید دیده می‌شود. خورشید نشانه امنیت، خوشحالی، گرما، قدرت و به قول روانشناسان خورشید به معنی پدر است. وقتی رابطه کودک و پدر خوب است کودک خورشید را در حال درخشیدن می‌کشد و وقتی رابطه آن دو مطلوب نیست کودک خورشید را در پشت کوه ناپدید می‌کند. ترس کودک از پدر به رنگ قرمز تند و یا سیاه در نقاشی دیده می‌شود. البته با یک نقاشی ما به قضاوت نمی‌پردازیم بلکه باید چندین نقاشی کودک را بررسی کرد. ماه نشانه نیستی است. اغلب کودکان ماه را کنار قبر و قبرستان می‌کشند. کودکان در نقاشی خود ماه را با مرگ معنی می‌بخشند. ۲- آسمان و زمین آسمان به معنی الهام و پاکی است. ولی زمین به معنی ثبات و امنیت می‌باشد. کودکان خیلی کوچک هیچ وقت خطی برای نشان دادن زمین ترسیم نمی‌کنند، ولی در سن ۵ یا ۶ سالگی که آغاز به درک دلایل منطقی می‌کنند به کشیدن زمین نیز می‌پردازند. ۳- اتومبیلدر جامعه امروزی ماشین نشانه قدرت است، به همین دلیل در نقاشیهای کودکان مخصوصاً پسر بچه‌ها ماشین زیاد دیده می‌شود. وقتی یکی از اعضای خانواده که اغلب پدر و گاهی خود کودک است، رانندگی می‌کنند، از دیدگاه برون فکنی اهمیت پیدا می‌کند. بیشتر نوجوانان به بهانه اینکه کشیدن تصویر آدم حوصله‌شان را سر می‌برد یا سخت است، از کشیدن شکل آدم خودداری می‌کنند اما به اعتقاد پژوهشگران ترجیح دادن کشیدن ماشین در این دوره خود به خود نشان دهنده وابسته بودن شخص به دنیای خارج و زندگی ماشینی است. البته این مسائل بستگی به سن، فرهنگ و عوامل ذهنی و... نوجوان دارد. ۴- حیواناتاگر در نقاشی کودک شما تصاویر حیوانات دیده می‌شود ممکن است دلایل مختلفی وجود داشته باشد که شما با صحبت کردن با کودک پی به آن می‌برید. کودکی که در روستا زندگی می‌کند و یا حیوانات خانگی دارد و یا عاشق حیوانات باشد و یا حتی زیاد به باغ وحش برود طبیعی است که حیوان بکشد. پس فرهنگ و طرز زندگی کودک در خانواده از اهمیت زیادی برخوردار است. اگر کودک به نوعی با حیوانات رابطه نداشته باشد و حیوان برای او در دسترس نباشد تصویر حیوان در نقاشی او اهمیت خاصی پیدا می‌کند. گاهی ممکن است کودک احساس گناه و تقصیری را که تجربه کرده و جرأت نکرده آن را ابراز کند در نقاشی و در قالب حیوان نشان دهد. مثلاً کودکی ممکن است به دلیل اینکه دیشب در جایش خرابکاری کرده و سرزنش شده احساس گناه کرده باشد و در نقاشی اش شکل حیوان خاصی را مثل مارمولک بکشد. کشیدن حیوانات درنده نشانه فشارهای درونی مخفی کودک است. مثلاً کودکی که نسبت

به برادر کوچکتر تازه به دنیا آمده اش حسادت می کند، در نقاشی ممکن است گرگ بکشد که این نشان دهنده ترس و دلهره کودک از تازه وارد کوچولو است. دوستان خوبم، توجه داشته باشید که در تجزیه و تحلیل نقاشی کودکان که کاری بسیار ظریف و حساس است چون یک کار تخصصی و تجربی است شما رأی قطعی نمی دهید. کودک شما باید خودش به میل خودش موضوع نقاشی را انتخاب کند. شما نباید بالای سر او بنشینید و به او مداد رنگی به میل خودتان بدهید. او در نقاشی کردن باید آزادی کامل داشته باشد. در پایان نقاشی از کودک بخواهید که در مورد تصاویر کشیده شده برای شما حرف بزند. این گونه اطلاعات به شما در تجزیه و تحلیل نقاشی کودک کمک می کند. کودکان را به کشیدن تشویق کنید اما آنها را مجبور نکنید که همین الان برای شما نقاشی بکشند. به تقل از سایت عیارانراه های بدست آوردن آرامش ۱- جلوی گریه خود را نگیرید و گهگاهی گریه کنید. ۲- دست کم روزی ۱۵ دقیقه را در سکوت بگذرانید و به نیازهای واقعی خود و نیز چیزهایی که دارید ۲- دست کم روزی ۱۵ دقیقه را در سکوت بگذرانید و به نیازهای واقعی خود و نیز چیزهایی که دارید فکر کنید. سکوت عصاره‌ی آرامش است، با زور نمی توان آن را ایجاد کرد، باید زمانی که فرا رسید آن را بپذیرید. دست کم روزی یک ساعت، تنها به اتاقی بروید و در را به روی خود ببندید. ۳- افراد آرام به خود می گویند که برای تغییر گذشته کاری نمی توان کرد، آنگاه از فکر ادامه زندگی لذت می برند. ۴- وقتی احساس می کنید که سرتان پر از فکرهای جور و واجور است و جای خالی در آن نیست، با قدم زدن، آنها را پاک کنید. ۵- اگر نتوانید کسی را ببخشید، افکار خشمگینتان شما را برای همیشه با این افراد مرتبط خواهد کرد. شاد کردن دیگران، باعث آرامش می شود. ۶- آرامش را از کودکان بیاموزید، ببینید که چگونه در همان لحظه‌ای که هستند، زندگی می کنند و لذت می برند. ۷- از همان که هستید راضی باشید، در این صورت احساس آرامش بیشتری می کنید. ۸- هر چه اکسیژن بیشتری به شما برسد، آرام تر خواهید شد، خوب است در محل کار و زندگی خود گیاهی نگه دارید. ۹- مهم نیست که با شما مودبانه برخورد کنند یا نه، برخورد مودبانه‌ی شما، باعث ایجاد آرامی و احساس خوبی در شما خواهد شد. ۱۰- سرعت حرکت شما با احساساتان رابطه‌ای مستقیم دارد، آرام راه بروید و حرکات بدن خود را آرام تر کنید، طولی نمی کشد که آرام خواهید شد. گاهی می توانید برای رسیدن به آرامش، دراز بکشید، عضلات خود را شل کنید و به هیچ چیز فکر نکنید. ۱۱- با حرکات آرام و صحبت کردن شمرده، احساس آرامش را به جمع منتقل کنید. آیا تا به حال فرد آرامی را دیدید که با صدای بلند صحبت کند؟ ۱۲- با شوخ طبعی به آرامش خود کمک کنید. ۱۳- راحتی، یکی از عناصر مهم آرامش است، مثل دمای مناسب، صندلی راحت و لباس و کفش راحت هر چند وقت یک بار ساعتان را باز کنید و خود را از فشار زمان نجات دهید. در آوردن کفش‌ها به کاهش فشار عصبی کمک می کند. فشردن یک توپ کوچک، تنش‌های عصبی‌ای را که در انگشتان و دست‌های شما متمرکز شده‌اند، خالی می کند. لباس‌های گشاد و راحت، باعث ایجاد راحتی و احساس آرامش می شود. ۱۴- لحظه‌های زیبای زندگی‌تان را بنویسید و از آنها عکس و فیلم بگیرید، سپس بیش تر وقت‌ها آنها را به یاد آورید و درباره‌شان فکر کنید و لذت ببرید. ۱۵- هوای دریا، آب شور و صدای امواج، همگی باعث آرامش می شوند، مسافرت به سواحل دریا را فراموش نکنید. (پیشنهاد ما به شما سواحل استان گلستان است) تماشای ماهی‌ها مثل خیره شدن به دریا، در شما ایجاد آرامش می کند، زیرا ماهی‌ها آرام شنا می کنند و آرام تنفس می کنند. ۱۶- آهسته غذا خوردن و جویدن، باعث تجدید قوای فکری و احساس آرامش خواهد شد. ۱۷- برای تأثیر بیش تر و رسیدن به آرامش، در خود متمرکز شوید و آرام نفس بکشید. ۱۸- تمرین کنید که آرام تر از حد معمول صحبت کنید، این کار خود به خود ضربان قلب و تنفس را کم می کند و به شما اجازه می دهد، ذهن و فکرتان را از بسیاری مسایل پاک کنید. ۱۹- اگر به عقاید مذهبی و معنوی پایبند باشید، به یکی از با افتخارترین روش‌های رسیدن به آرامش خاطر رسیده‌اید، آنگاه می توانید بگویید، الا بذکر الله تطمئن القلوب. اگر از خدا دور افتاده‌اید، اکنون وقت آشتی است. داشتن یک تکیه گاه معنوی در حد تعادل موجب آرامش می شود. ۲۰- احساسات و مشکلات خود را به دیگران بگویید و آرامش بیشتری احساس کنید. ۲۱- یکی از

مهم‌ترین مهارت‌ها در آرام بودن، فکر نکردن به مسایل کوچک است، دومین مهارت، کوچک شمردن تمام مسایل است. ۲۲- شاد کردن دیگران، موجب آرامش می‌شود. نمی‌دانید چه لذتی دارد پول رستوران امشب را با توافق سایرین به یک کارتن خواب هدیه دهید. قدردانی کنید. دیگران را برای لطف کردن به خود تحت فشار قرار ندهید، لطف که وظیفه نیست. ۲۳- اگر می‌دانستید که: «سیگار کشیدن + ورزش نکردن = استرس، اضطراب و حذف آرامش»، هرگز سیگار نمی‌کشیدید و ورزش کردن را به تعویق نمی‌انداختید. به نقل از سایت چماق ۱۰ پله تا آرامش آیا آرزو دارید که آرام و خونسرد و خوددار باشید و فرصت کافی برای آنچه دلخواه شماست در اختیار داشته باشید؟ اگرچه رسیدن به این هدف مشکل به نظر می‌رسد، اما با کمی تلاش و تجدیدنظر در افکار و اعمال می‌توان به آن نزدیک شد. بهتر است راهکارهای پیشنهادی ما را رعایت کنید: فراموش نکنید در دنیای شلوغ و پر استرس امروز به دست آوردن تکه ای آرامش می‌تواند غنیمت بزرگی باشد آیا ذاتا همیشه مسوول امور و عهده دار نظم و ترتیب هستید؟ افراد پرکار و فعال اغلب احساس می‌کنند همه کارها باید تحت کنترل آنها باشد، خصوصا مواقعی که هدف خاصی مدنظرشان است. بنابراین سعی کنید برای یک بار هم این عادت کنترل کردن را رها کنید و بگذارید زندگی مسیر خود را بپیماید. به عنوان مثال بگذارید دیگران برنامه سفر دستجمعی یا پیک نیک را سازماندهی کنند و نتیجه حاصله را بدون هیچ اظهارنظری بپذیرید و ببینید چه احساسی به شما دست می‌دهد. این کار ممکن است برای شما پردغدغه و برای دیگران شگفت انگیز باشد، ولی آرامشی که برایتان به ارمغان می‌آورد، ارزش دارد. مسوولیت‌های متعدد را نپذیرید ممکن است از این که همواره کارهای بسیاری را با هم انجام می‌دهید به خود بیایید، ولی قطعا در عین کار احساس عدم تمرکز، نگرانی و خستگی می‌کنید. خانمها اکثرا از این که قادرند چندین کار را همزمان انجام دهند به خود می‌بالند ولیکن در نهایت از این عمل آسیب می‌بینند. بنابراین در عهده داری کارها هوشیار باشید؛ یعنی کارها را یک به یک و به نوبت انجام دهید. قدر لحظه‌های عمر خود را بدانید و از انجام کاری که عهده دار هستید، لذت ببرید تا پس از این که کار را به نحو احسن انجام دادید، احساس موفقیت کنید. به موفقیت‌های خود بها دهید همیشه توجه داشته باشید که موفقیت، پیروزی‌های بعدی را به دنبال می‌آورد و احساس خود کم بینی را از انسان دور می‌کند. کافی است تنها به یک چیز که موجب بالندگی شماست و یا یک زمینه که در آن موفق بوده اید فکر کنید. ارزشمند بودن خود را مورد تایید قرار دهید. این بار که در مسیر کم ارزش پنداشتن خود قرار می‌گیرد، سعی کنید موفقیت‌هایتان را مرور و تامل کنید. با این عمل همه امور را در دورنمایی مثبت قرار می‌دهید و احساس آرامش خواهید کرد. به نیازهایتان اهمیت دهید همیشه به فکر راضی و خوشحال کردن دیگران بودن کافی نیست، کمی هم به فکر نیازهای معقول و مقبول خود باشید. این دلیل بر خودخواهی نیست. به نقطه نظرات دیگران گوش دهید، ولی اگر لازم می‌دانید برای این که فرصت کافی برای پاسخ داشته باشید به آنها بگویید برای فکر کردن و تصمیم گرفتن درباره آن موضوع نیاز به زمان دارید. در عین حالی که انعطاف پذیر هستید نسبت به احساسات و عواطف خود نیز واقع گرا و بی‌رودربایستی باشید. این را بدانید که این گونه برخورد با مسائل حتما با موفقیت توام خواهد بود. اگر رک بودن شما را به وحشت می‌اندازد ابتدا از مسائل کوچک شروع کنید و بعد به مسائل بزرگتر بپردازید تا بدین وسیله گستره آرامش خود را افزایش دهید. از کار خود لذت ببرید اگر همواره در حال مسامحه و طفره رفتن از انجام کاری هستید و یا احساس می‌کنید برای انجام کاری تحت فشار هستید، علامت این است که از کاری که انجام می‌دهید لذت نمی‌برید. واقعیت امر این است که شما به هر حال ناچارید این کار را انجام دهید، پس روی جنبه‌های لذت بخش آن تمرکز کنید؛ مثلا حس خوبی که به نظم در آوردن امور می‌دهد و یا مورد تقدیر و ستایش قرار گرفتن از بابت رسیدن به نتایج مطلوب تکیه کنید. این دیدگاه مثبت می‌تواند تنش‌های درون شما را بزداید و به شما فرصت دهد که دریابید چه تغییرات درازمدتی را می‌توانید ایجاد کنید. انعطاف پذیر باشید لزوم یک برنامه روزمره برای تنظیم نیازهای زندگی بسیار خوب و معقول است ولی نباید اصرار و اجبار در رعایت آن موجب تنش و اضطراب شما شود. سختگیری و جدی بودن زیاد سبب می‌شود فرصتها را از دست بدهید و تاکید برای

اجرای آن برنامه انرژی خود را بیهوده تلف کنید در مواقعی که لازم می‌دانید روش و تاکتیک خود را تغییر دهید تا در کارهایتان موفق تر و در رسیدن به اهدافتان خلاق تر شوید. انعطاف پذیری به شما آرامش بیشتری می‌دهد چون به شما فرصت می‌دهد حین انجام کار روش خود را انتخاب کنید. بین کار و زندگی تعادل برقرار کنید تداخل و ادغام زندگی کاری و اداری با زندگی خصوصی باعث اختلالات فیزیکی و عاطفی است برنامه و زمانی را برای توقف کار انتخاب کنید و به آن پایبند باشید. در خانه به کار فکر نکنید و توجه خود را به زندگی خانوادگی معطوف دارید. مواردی پیش می‌آید که این کار برایتان مقدور نیست، ولی سعی کنید بیشتر موارد این مساله را رعایت کنید. عکس العمل هایتان را عوض کنید ممکن است همواره در تغییر شرایط تنش آفرین موفق نباشید، لیکن با تغییر دادن دیدگاه خود نسبت به آن می‌توانید احساسات خود را عوض کنید. اگر کسی دیر به سر وعده می‌آید شانه هایتان را به علامت بی تفاوتی بالا نیندازید و از وقت آزادی که به دست آورده اید لذت ببرید. اگر کسی بی ادب و پرخاشگر است این گونه تلقی کنید که او مبتلا به فشار خون بالا می‌شود و نه شما. ذهن و روح خود را شاد کنید ذهن و روان خود را با دیدن و شنیدن کارهای هنری، زیبا و آراسته کنید. از نمایشگاه های هنری دیدن کنید و به موسیقی گوش فرا دهید و بر زیبایی های یک گل تمرکز کنید. کاغذ و قلمی را بردارید و منظره زیبایی را نقاشی کنید و یا در پارک قدم بزنید و یا در یک کلاس هنری ثبت نام کنید. برای آینده برنامه ریزی کنید حتماً برای خود برنامه های تفریحی تدارک بینید؛ چرا که چشم انتظار بودن برنامه های تفریحی نیز آرام بخش بسیار خوبی است. فهرستی از برنامه های لذت بخش تهیه کرده و برای انجام آن برنامه ریزی کنید؛ مثلاً- برنامه ای برای تهیه بلیت تئاتر و یا قرار ملاقات با یک دوست و یا خرید کتاب مورد علاقه تان تهیه کنید. با این کارها بلافاصله احساس دلپذیری خواهید کرد. به نقل از سایت عیارانکاتی در مورد خنده و خوشحالی ۱- لبخند، تمام عضلات اصلی صورت را آرام می‌کند و باعث می‌شود که زنجیره‌ای از واکنش‌های احساسی ایجاد شود و احساس خوشایندی به شما دست دهد. ۲- خنده، ترشح آندروفین‌ها را در بدن افزایش می‌دهد. آندروفین‌ها، موادی شبه مورفینی در بدن هستند که اثر آرام‌بخشی دارند. ۳- با صدای بلند بخندید، تحقیقات نشان می‌دهد، خنده‌ای که از ته دل باشد، از میزان هورمون‌های استرس از جمله کورتیزول و اپی نفرین می‌کاهد و بر سلامت بدن می‌افزاید. بعلاوه اثرات مفید آن تا ۲۴ ساعت باقی خواهد ماند. ۴- سه دقیقه خندیدن با صدای بلند معادل ده دقیقه ورزش آیروبیک اثرات مثبت دارد. به نقل از سایت تکچینمهار استرس ۱- اطلاعات بین الملل : استرس بخش طبیعی از زندگی است. برای انجام وظایف، مقداری استرس لازم است. اگر دانشجو هستید، هر امری، واقعی و یا خیالی که برای شما روی خواهد داد، خواسته‌هایی را در پیش روی شما قرار می‌دهد و شما باید بدانید که چگونه این خواسته‌ها را کنترل کنید. مقابله با استرس بررسی مسائل مهم به طور منظم: تکالیف علمی جدید شما، نه فقط بر روی شما، بلکه بر خانواده و یا دوستانتان نیز تأثیر می‌گذارد و گاه ممکن است تضادهایی را نیز به وجود آورد. یکی از راه‌های مواجهه با این تضادها این است که برنامه هر ترم را با اطرافیان خود در میان بگذارید و ضرورتها و پیامدهای مثبت مطالعه را بررسی کنید و برنامه را به اتفاق هم طرح ریزی کنید. ورزش و تمرینهای منظم: اوقات فراغت خود را طوری برنامه ریزی کنید که حداکثر سلامت و رضایت را به همراه داشته باشد. بدن نیاز به ورزش روزانه دارد. این به ویژه برای دانشجویان بی تحرک لازم است. تنظیم وقت به صورت هفتگی: فعالتهای هر روز خود را برنامه ریزی کنید. باید در زمان معین مطالعه کنید. مطمئن باشید که محل مطالعه شما راحت است. محل مطالعه باید با شخصیت شما متناسب باشد. وسایل مورد علاقه شما باید در محل مطالعه وجود داشته باشد تا این محل را برایتان جالب و لذت بخش کند. مثلاً یک پوستر، یک وسیله تزئینی یا قطعه ای از اثاث منزل. یکی دیگر از ابزارهای برنامه ریزی که افراد موفق از آن بهره می‌برند فهرست کارهای مهم هر هفته است. به روش زیر این ابزار را به کار بگیرید: فهرستی از تکالیف آموزشی هر هفته تهیه کنید. به ترتیب اهمیت آنها را بنویسید. این فهرست را در محل مطالعه خود در معرض دید قرار دهید. در مقابل هر تکلیفی که انجام می‌دهید علامت بگذارید. هر تکلیفی را که در طول این هفته انجام نمی‌شود، در فهرست هفته بعد قرار

هید. صحبت مثبت با خود: با خود صحبت کنید (وقتی که تنهائید!). زمانی که این روش به طور صحیح انجام شود، مثبت و دلگرم کننده است. هر روز جملاتی از این قبیل را امتحان کنید: امروز این کار را به خوبی انجام دادم، هیچ وقت به خوبی امروز نبودم، جلسه مطالعه خوبی بود. عبارتهایی از این قبیل، گام بزرگی در افزایش عزت نفس شماست و نگرش واقع بینانه تری از خودتان به شما خواهد داد. وقتی احساس ارزشمندی بکنید، توانایی شما در مقابله با استرس به طور قابل ملاحظه ای افزایش می یابد. سپس برای مطالعه مستعدتر و آماده تر خواهید شد و با همه ظرفیت یاد خواهید گرفت. پاداش به خود: پس از یک جلسه مطالعه رضایت بخش، انجام درست یک تکلیف، یا کسب نمره بالا در امتحان به خود پاداش دهید. سرگرمی ها، موزیک، مطالعه مطالب سرگرم کننده و سینما رفتن اموری است که برای دانشجویان، خوب و رضایت بخش است. این امور تجارب مثبتی است که احساس کفایت و عشق به زندگی را در شما تقویت می کند و کل سیستم عصبی شما را هم آرام می سازد. تغذیه صحیح: اگر می خواهید عملکرد مؤثری داشته باشید، باید عادت غذایی معقولی داشته باشید. تغذیه، غذای منظم، مرکب از سبزیجات، میوه ها و حبوبات با مقدار کمی گوشت، لبنیات، میوه های مغزدار، تخم مرغ، کمی کره مارگارین و روغن (خیلی کم)، شکر و نمک سلامت بدن را تضمین می کند. صبحانه را حذف نکنید. به مقدار کافی آب بنوشید، دست کم هشت لیوان در روزهای گرم، قهوه، چای و نوشابه را تا حد امکان کمتر مصرف کنید. خواب و تمرینهای آرام بخش: بی خوابی به استرس مفرط و احتمالاً افسردگی می انجامد. با یک خواب خوب شبانه با آنها مبارزه کنید. گاهی پیش می آید که شبها تا دیر وقت باید مطالعه کنید، اما همیشه این بی خوابی را با خواب صبح یا زودتر خوابیدن جبران کنید. به طور مکرر ثابت شده است که استفاده منظم از تمرینهای آرامش بخش و نیز تنفس عمیق، منظم و کنترل شده، به خویشتن داری و کاهش اضطراب کمک می کند و باعث تجدید قوا در بیشتر افراد می شود. این تمرینها را امتحان کنید. برای ده دقیقه در یک صندلی راحت قرار بگیرید. به تنفس خود توجه کنید، به خود اجازه آرامش بدهید. یک نفس عمیق بکشید؛ ۳ تا ۴ ثانیه آن را نگه دارید و بعد به آرامی بیرون بدهید. این کار را چند بار تکرار کنید. ماهیچه های مختلف بدنتان را به نوبت منقبض و بعد شل کنید. با انگشتان شروع کنید. از انگشت بزرگ شروع کنید، آن را بکشید، بعد رها کنید. سپس انگشت بعدی را امتحان کنید. به آرامی این کار را در سراسر بدن خود گسترش دهید. وقتی به ماهیچه های سر رسیدید، کار را پایان دهید حالا تصور کنید که تمام بدنتان آرام شده است. برای مدتی خود را تقریباً شل و رها کنید. فنون ساده تر. هرچند وقت یکبار، چند نفس عمیق بکشید و بدنتان را شل کنید، خمیازه بکشید و اندامهای بدن را بکشید. به آهستگی پیاده روی کنید. اگر مزاحم همسایه ها و اطرافیان نمی شوید، فریاد بکشید. به نقل از سایت عیاران

روش مشکل گشایی

علی سمرقندیان پیشگفتار: فراگیری به شکلهای مختلف صورت میگیرد. گاهی آنچه را میبینیم، میشنویم، میخوانیم و تجربه میکنیم، به خاطر میسپاریم. مثلاً شمارههای تلفن، نام خیابانها، نام پایتختها، نام پادشاهان، قسمتهای مختلف یک سلول و بسیاری چیزهای دیگر را در ذهن خود ضبط میکنیم و در صورت لزوم آنها را به یاد میآوریم. در پارهای موارد یادگیری از راه تقلید صورت میگیرد. مثلاً. با مشاهده طرز انجام دادن یک آزمایش شیمیایی یا یک فن مکانیکی، چگونگی آنها را میآموزیم. تقلید از الگو که یکی از شیوههای یادگیری است و از بدو طفولیت تا خاتمه عمر ادامه دارد، به قسمت عمدهای از رفتارها، نگرشها و به طور کلی شخصیت ما شکل میدهد. گاهی فراگیری براساس آزمایش و خطا انجام میگیرد، مثلاً کودک بتدریج براساس تجارب شخصی خود متوجه میشود که به آتش نباید دست زد. بالاخره شکلی دیگری از یادگیری آن است که نخست با مشکل یا پرسشی مواجه میشویم، سپس مشکل را به اجمال بررسی و بعد تعریف میکنیم، حدود و ابعاد آن را مشخص میسازیم. اطلاعاتی را درباره آن جمعآوری میکنیم، براساس این اطلاعات در ذهن ما راهحلهای یا فرضیههایی شکل میگیرند، فرضیههای خود را به معرض آزمایش میگذاریم و براساس

آزمایش نتیجه‌گیری می‌کنیم. این روش یادگیری شالوده‌الگوهای مشکل‌گشایی است. هدف: ۱- ضمن انجام دادن یک فعالیت مشکل‌گشایی، با توجه به شواهد موجود، ویژگی‌های مهم جامعه‌های را توصیف کنید. ۲- مراحل مشکل‌گشایی را نام ببرید و هر یک را در دو سطر توصیف کنید و چنانچه به عنوان مثال راه حل مشکلی را در را در اختیار داشتید، مراحل آن را تشخیص دهید. ۳- در صورت داشتن نمونه‌های مشکل‌گشایی به شیوه‌کاوشگری، بررسی شواهد و استقرا، مراحل تدریس، چگونگی واکنش معلم، ماهیت روابط میانگروهی و منابع و شرایط لازم هر یک را تشخیص دهید و سه شیوه آموزشی مربوط به الگوی مشکل‌گشایی از راه استقرا را توصیف کنید. پس از انجام دادن این فعالیت مشکل‌گشایی از شما انتظار می‌رود که بتوانید، با توجه به شواهد موجود، ویژگی‌های مهم جامعه‌های را توصیف کنید. واژه‌هایی را که در زیر می‌بینید مردمی به کار می‌برند که در یکی از مناطق کره زمین زندگی می‌کنند. این کلمات از میان واژگان آنان انتخاب شده‌اند و متداولترین واژه‌هایی هستند که آنان در مکالمه‌های روزمره خود به کار می‌گیرند. با توجه به این واقعیت که واژگان مستعمل یک جامعه نشان دهنده خصوصیات عمده آن جامعه است، آیا می‌توانید، با مطالعه دقیق این واژه‌ها، سه خصوصیت مهم زندگی این مردم را حدس بزنید؟ حدس (حدس‌های) خود را در جایی یادداشت کنید. توجه داشته باشید که درک قسمت عمده‌ای از این بخش مستلزم انجام دادن این فعالیت مشکل‌گشایی است و توصیه می‌شود که قبل از شروع فعالیت مطالب بالا را به دقت بخوانید. واژه واژه و واژه‌پنبه منزل جادوگری فروختن فصل بارانی مادر بزرگ قایق‌پاز فروشنده ماهیگیری اجاق، گل‌جمعه - روز مذهبی کویر عمه مسجد خدا مقررات، قانون حساب زنگ زدنتوافق اسب چتر کوهستانارزان سیب زمینی کتاب، قرآن گوسفندمستخدم تاجر سلمانی مادر مقروض بودن روح، جن بدکار پیامبردگی مالیات مأمور مالیات برادرشهر محصور مس نعل ساز شیطانچادر مدیر مدرسه معلم، فرد تحصیلکرده دعا خواندنپیر نمک کره طلاپسر مزرعه شتر چانه زدنچاده گاو فصل خشک گناهخصوصیاتی را که نام برده‌اید با خصوصیاتی که ما بر اساس همین واژه‌ها حدس زده‌ایم مقایسه کنید: مردم این سرزمین احتمالاً مذهبی هستند، چون در این فهرست واژه‌هایی نظیر خدا، پیامبر، روز مذهبی، دعا خواندن و گناه به چشم می‌خورد. علاوه بر این، به نظر می‌رسد که آنان پیرو دین اسلام باشند؛ زیرا کلماتی نظیر الله (Allah)، قرآن و مسجد در گفتگوهای آنان متداول است. از طرفی برای آنان جمعه روز مذهبی به شمار می‌رود. شاید این مردم اعتقادات خرافاتی نیز داشته باشند؛ زیرا واژه‌هایی از قبیل جن، شیطان و جادوگر در این فهرست دیده می‌شوند. ممکن است کشاورزی و دامداری از کارهای اصلی این مردم باشد، چون نام حیواناتی نظیر گوسفند، بز، گاو، اسب، مزرعه و واژه فصل بارانی در میان واژه‌های بالا به چشم می‌خورد. از واژه‌هایی نظیر قانون، مالیات، مأمور مالیات و مدیر مدرسه چنین استنباط می‌شود که مردم این سرزمین نوعی حکومت رسمی دارند. در این فهرست واژه‌هایی مانند چانه زدن، ارزان، فروختن، فروشنده، توافق و نعل ساز نشان می‌دهند که در این جامعه داد و ستد اقتصادی صورت می‌گیرد و عده‌ای پیشه‌ور هستند. از واژه‌های چادر و شتر می‌توان استنباط کرد که این مردم احتمالاً زندگی ایل‌نشینی دارند. بالاخره واژه‌هایی نظیر مادر بزرگ، عمه و برادر در این فهرست حاکی از آن است که احتمالاً در میان آنان سازمان خانواده گسترده است. شکل کلی این خصوصیات از دیدگاه ما عبارت‌اند از: مذهبی و مسلمان بودن اعتقاد به خرافات و جادوگری اشتغال به کار کشاورزی و دامداری- دارا بودن حکومت رسمی آشنایی با داد و ستد اقتصادی- ایل‌نشینی دارا بودن خانواده گسترده‌ایا می‌توانید خصوصیات دیگری به این فهرست اضافه کنید؟ حال که بر اساس این واژه‌ها، خصوصیاتی را به این مردم نسبت دادیم، از کجا که فرضیه‌های ما صحت داشته باشند؟ آیا فکر می‌کنید که اگر چند تصویر که اخیراً از بعضی جنبه‌های زندگی این مردم گرفته شده‌اند در اختیارتان بگذاریم، می‌توانید درستی یا نادرستی حدس‌های خود را معلوم کنید؟ در این نمونه برخلاف روشهای متداول تدریس علوم اجتماعی، جغرافیا یا مردم‌شناسی، فراگیر به صورتی فعالی، خصوصیات فرهنگی یک جامعه را، که برای وی ناشناخته است، بررسی می‌کند. باز در آن نمونه دیدیم که فراگیر در یادگیری از طریق مشکل‌گشایی. با بهره‌گیری از تجارب و

دانسته‌های پیشین خود، در باب رویدادهای محیط میاندیشد تا مشکلی را که با آن مواجه شده است به نحو قابل قبول حل کند. در واقع، مطابق الگوی مشکل‌گشایی، فراگیر را در وضعی قرار می‌دهیم که از راه پژوهش و کاوش، فرضیه‌های خود را، به مدد شواهد موجود یا گردآوری شده بیازماید و از آنها شخصاً نتیجه‌گیری کند و ضمن رسیدن به این هدف از نحوه‌ی دانشاندوزی و جمع‌آوری اطلاعات نیز آگاه شود. حال می‌خواهیم بدانیم که در فرایند مشکل‌گشایی، فراگیر چه گام‌هایی برمی‌دارد. برای این منظور به نمونه‌ی خود باز می‌گردیم. گام‌های مشکل‌گشایی‌طرح یا بازنمایی مشکل فرایند مشکل‌گشایی با طرح یا بازنمایی مسئله (پرسش، معما یا مشکل) آغاز می‌شود، مسئله یا مشکل را میتوان از طریق فیلم، اسلاید، نوار شنیداری، به صورت شفاهی یا نوشته، ترسیم شکل روی تخته سیاه، تشریح یک آزمایش، ارائه یک داستان نیمه تمام و غیره عرضه کرد. انتخاب مسئله مناسب برای شروع تدریس یکی از مهمترین گامها به شمار می‌آید. اگر مسئله توجه فراگیران را جلب نکند، یا برای آنان به اندازه کافی برانگیزنده نباشد، کاربرد این الگو دشوار می‌شود. در طرح مسئله، رعایت چه نکاتی ممکن است آن را جالب توجه کند؟ بدیهی است که اگر نوع مشکل یا مسئله از نظر زمان، مکان و محتوا با خصوصیات فراگیر هماهنگ باشد، فراگیر در یافتن راه حل علاقه‌مندی بیشتری از خود نشان می‌دهد. به این ترتیب، لازم است که قبل از طرح مشکل تا حد امکان خصوصیات نظیر سن، میزان تحصیلات، میزان رشد ذهنی و عاطفی فراگیران و ویژگی‌های روحی و شرایط اجتماعی و اقتصادی را در نظر بگیریم. مسلماً آنچه به عنوان مشکل یا مسئله طرح می‌شود همیشه و در همه جا برای فراگیران به یک اندازه برانگیزنده نیست؛ مثلاً ممکن است یک دانشجوی زمین‌شناسی قطع‌های سنگ بازالت (نوعی سنگ آتشفشان) را در کنار رودخانه‌های ببیند و از خود سؤال کند که این سنگ چگونه به اینجا رسیده است و هم این برای او به صورت مسئله درآید؛ لیکن یک فرد معمولی که به گردش رفته است، به احتمال زیاد نسبت به سرگذشت همین سنگ بی‌تفاوت خواهد بود. کسی که آگاهانه به پیرامون خود نگاه می‌کند، در اطراف خود انبوهی معماهای پرسش‌انگیز می‌یابد. به این ترتیب، باید مسائل به نحوی تنظیم و عرضه شوند که یافتن راه حل آنها برای فراگیران به عنوان کاری برانگیزنده و با ارزش تلقی شود. نکته دیگر این است که مسئله باید پاسخ‌پذیر و حل آن برای فراگیران امکان‌پذیر باشد؛ فراگیران باید، با توجه به اطلاعات خود و اطلاعاتی که درباره مشکل جمع می‌کنند و نیز با توجه به قابلیت‌های ذهنی خود، بتوانند عمل مشکل‌گشایی را با موفقیت انجام دهند و به نتیجه برسند در مسئله‌های که برای شما طرح کرده بودیم این نکته، تا حد امکان، رعایت شده است، زیرا هر فراگیر علاقه‌مند می‌توند، با مطالعه و پژوهش متداول در میان مردم یک جامعه، خصوصیات را به آنان نسبت دهد و به عنوان فرضیه بیان کند. بدیهی است که مسئله طرح شده نباید چنان ساده باشد که فراگیر نسبت به حل آن بی‌تفاوت بماند. باید اشاره کنیم که در حل مسئله لازم است فراگیر حدود و ابعاد آن را برای خود مشخص کند؛ یعنی قبل از ارائه فرضیه‌های ممکن برای گشودن مشکل، نخست مسئله را تعریف کند. هنگامی که حدود و ابعاد مسئله روشن شد، میتواند با توجه به شواهدی که در اختیار دارد، یا فراهم می‌آورد، برا حل مشکل فرضیه‌سازی کند. فرضیه‌سازی: دومین مرحله مشکل‌گشایی مرحله فرضیه‌سازی است. منظور از فرضیه‌سازی ارائه حدسهایی برای یافتن راه حل مسئله است. فرضیه‌های اولیه براساس نگرشها و شناخت پیشین فراگیر و شواهدی که در اختیار وی گذاشته می‌شوند در ذهن او شکل می‌گیرند. در اکثر مشکل‌گشاییها، فرضیه‌های اولیه بر مبنای رابطه‌هایی که فراگیر در اطلاعات و داده‌های موجود می‌بیند تشکیل می‌شود. در نمونه قبل میان واژه‌های الله، قرآن، روز جمعه، مسجد و پیغمبر نوعی ارتباط مشاهده می‌شود که فراگیر با دریافتن آن به یک استنباط کلی میرسد. در اکثر موارد، فرضیه بتدریج شکل می‌گیرد و انتظار نمی‌رود که فراگیر یکباره برای حل مسئله فرضیه ارائه دهد. برای موفقیت در فرضیه‌سازی، باید سه نکته در نظر گرفته شود: اول اینکه هر فراگیر باید داده‌ها و شواهد موجود را براساس معیارهایی طبقه‌بندی کند. شما در جریان مسئله پیشین احتمالاً واژه‌هایی نظیر مزرعه، فصل بارانی، ماهیگیری، گوسفند و شتر را، در ذهن خود، در یک ردیف یا طبقه قرار دادید. نکته دوم این است که فراگیر باید، براساس طبقه‌بندی، روابط میان داده‌های موجود را در هر طبقه درک کند تا ذهن او برای رسیدن به یک استنباط کلی آماده شود؛ مثلاً

زندگی این مردم بر شالوده اقتصاد کشاورزی است مسلمان هستند و احتمالاً نوعی حکومت رسمی دارند. سوم اینکه فراگیر باید بتواند استنباطهای کلی خود را بروشنی بیان کند. در خیلی از موارد، فراگیران در جریان مشکل گشایی نمیتوانند فرضیهها و عقاید خود را، به صورت قابل فهم، با دیگران در میان بگذارند. تشکیل فرضیه و ارائه آن یکی از مراحل اصلی مشکل گشایی به شمار میآید، زیرا فرضیه مناسب، تا حدود زیادی، هدف مشکل گشایی را روشن میسازد، فراگیر در حین شکل دادن به فرضیه به دنبال اطلاعات مورد نیاز میگردد. هر چه اطلاعات گردآوری شده کاملتر و طبقه‌بندی آن بهتر صورت پذیرد، وی، در رسیدن به راه حل، موفقیت بیشتری به دست میآورد. فرضیه آزمایی: گفتیم فرضیه حدسی است که براساس اطلاعات پیشین و شواهد موجود در برخورد با دنیای خارج، در ذهن فراگیر شکل میگیرد. به این ترتیب در اکثر موارد، فرضیه راه حل نهایی محسوب نمیشود. برای تأیید یا رد فرضیه باید آن را بیازماییم. در واقع فرضیه آزمایی مهمترین مرحله مشکل گشایی است در این مرحله است که فراگیر اطلاعات و فرضیهها را مطابق با بینش خود تحلیل میکند و شخصاً به آن مفهوم میدهد. فراگیر، برای آزمودن فرضیه خود، نخست از میان اطلاعات و دادههای موجود آنهایی را که برای رد یا قبول آن لازم است از هم متمایز میکند. در اکثر فرایندهای مشکل گشایی، برای آزمودن فرضیه میتوان، بنا به اقتضای ماهیت مسئله از راه انجام دادن آزمایش، مشاهده فیلم، اسلاید، مراجعه به کتابهای درسی، مقالههای روزنامهها، گردش علمی و حتی مصاحبه با صاحب نظران عمل کرد، لازم است که معلم شواهد را به زبانی ساده و به شکل قابل فهم شرح دهد. فراگیر، در حین جمعآوری شواهد مورد نیاز، باید آنها را به نحوی تنظیم کند که رابطه میان اطلاعات و داده‌ی موجود برای او آشکار شود. مهمتر از آن این است که اعتبار شواهد جمعآوری شده همیشه باید ارزشیابی شود. بالاخره برای آزمودن فرضیهها. فراگیر باید اطلاعات و شواهد موجود را تحلیل کند و قالبهای فکری، گرایشهای کلی، تفاوتها و تشابههایی را که در میان شواهد به حل یا رد فرضیه منجر میشوند مشخص کند. هنگامی که مردم را در مسجدی در حال دعا میبینید، فرضیه اول شما در مورد مسلمان بودن آنان تأیید میشود به طور خلاصه مرحله آزمودن فعالیتی است آگاهانه که در آن اطلاعات و دادهها تحلیل. ترکیب و ارزشیابی میشوند. نتیجهگیری: پس از اینکه فرضیههای خود را آزمودیم، برخی از آنها را میپذیریم و پارهای دیگر را رد میکنیم، فرایند مشکل گشایی باید به نتیجه منتهی شود و بدون نتیجهگیری مشکل گشوده نمیشود. اساس این شیوه تدریس آن است که فراگیر مشکلی را که با آن مواجه میشود به نحوی قابل قبول برای خود حل کند و مفاهیم تازه‌ای را یاد بگیرد. هنگام نتیجهگیری رعایت کردن دو نکته اهمیت دارد: اول اینکه هر فراگیر شخصاً بتواند تشخیص بدهد که شواهد موجود تا چه اندازه در اثبات درستی یا نادرستی فرضیهها او را یاری میکنند؟ علاوه بر این، لازم است که فراگیر نتایج گرفته شده را در حد اطلاعات موجود و آزموده شده بپذیرد. نکته دوم این است که فراگیر همیشه به خاطر داشته باشند که در علوم انسانی و حتی علوم تجربی یافتههای علمی مطلق و آنچنان قاطع نیستند و آنچه امروز به عنوان حقایق علمی میپذیریم براساس شواهدی قابل قبول است و ای بسا که پس از گرد آمدن اطلاعات و یافتههای جدید به نتیجههای دیگر برسیم. تعمیم و کاربرد نتایج: گفتیم که فراگیر در فرایند مشکل گشایی بهتر است که براساس مدارک و شواهدی نتیجهگیری و پیشبینی کند. لیکن باید دید که تا چه اندازه این گونه نتیجهگیریها به موارد جدید قابل تعمیماند؟ مثلاً اگر بدانیم که مردم کشور مورد نظر در مثال، اغلب به کشاورزی سنتی اشتغال دارند و کمتر از وسایل نوین صنعتی استفاده میکنند، آیا میتوان همین خصوصیت را به سایر جوامع نسبتاً مشابه تعمیم داد؟ اگر مشکل گشایی با موفقیت انجام گیرد. شناخت حاصل از آن قسمتی از دانش فراگیر میشود که وی در حین ارزشیابی مسائل مشابه آن را به کار میگیرد. اگر ویژگیهای زندگی مردم این کشور را بشناسید، در واقع ذهن شما برای شناخت فرهنگهای مشابه آماده میشود. وقتی که شناخت کسب شده را به موقعیت جدید تعمیم میدهید، درستی یا نادرستی آن را دوباره میسنجید. به این ترتیب، میبینیم که هر چند فرایند مشکل گشایی پیچیده است، ولی ممکن است در کار فراگیری بسیار مؤثر و انگیزنده باشد. در واقع در جریان مشکل گشایی، اساساً از روشهای پژوهش علمی، که در کسب دانش به کار برده میشوند استفاده میکنیم؛ زیرا، امکان دارد که پژوهشگر

در عمل با سؤالی مواجه شود و در پیرامون آن اطلاعاتی جمع‌آوری کند و این اطلاعات را تنظیم و طبقه‌بندی کند و براساس آنها فرضیه بدهد و فرضیه خود را بیازماید و براساس آن نتیجه بگیرد و سپس نتایج را برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های مشابه به کار برد. باید اشاره کنیم که در فرایند مشکل‌گشایی، بخصوص در محیط کلاس، همیشه نمیتوان مراحل بالا را به صورتی که انتظار می‌رود طی کرد، ممکن است فراگیر، قبل از اینکه اطلاعات موجود را بررسی کند، فرضیه‌های پیشنهاد کند و عجلانه به نتیجه قاطعی برسد. در چنین مواردی، معلم، با انعطاف‌پذیری و ظرافت لازم میکوشد تا فراگیر را در جریان درست فرایند مشکل‌گشایی قرار دهد و او را بر آن دارد تا ترتیب و توالی مراحل بالا را رعایت کند. در اکثر الگوهای مشکل‌گشایی، برخلاف بعضی از الگوهای تدریس، هدفهای جزئی کاملاً از قبل مشخص نمیشوند. با این وصف، در پارهای از موارد، میتوان آن‌چه را فراگیر از طریق مشکل‌گشایی می‌آموزد به صورت عینی ارزشیابی کرد، اگر چه گاهی برای فعالیتهای مشکل‌گشایی هدفهای جزئی نیز در نظر گرفته میشوند. در مورد مشکل‌پیشین میتوان هدفهایی به شکل زیر منظور داشت: فراگیر بتواند پس از گشودن این مشکل: ۱- سه خصوصیت فرهنگی مردم کشور مورد نظر را نام ببرد. ۲- دست کم ده واژه متداول را که مردم این سرزمین به کار می‌برند مشخص کند. ۳- نوع غذای مردم این سرزمین را توصیف کند. ۴- در تصاویر داده شده عناصری را که نمایانگر وجود شرایط کشاورزی در جامعه مورد نظر هستند تمیز دهد. در الگوهای مشکل‌گشایی علاوه بر هدفهای جزئی، یک هدف اساسی مورد نظر است و آن این است که به طور کلی فراگیر با نحوه جمع‌آوری اطلاعات، شیوه فرضیه‌سازی، انجام دادن آزمایش، نتیجه‌گیری و کاربرد نتایج در موارد مشابه آشنا شود؛ یعنی کیفیت و روش اجرای پژوهش علمی را شخصاً تجربه کند. مثالی دیگر: جعفر از مردم قریه حسناآباد، دانش‌آموز سال آخر یکی از دبیرستانهای تهران است. روز جمعه است و او مثل جمعهای دیگر با اتوبوس به دیدار خانواده و اقوام خود می‌رود. معمولاً او اکثر مسافران این اتوبوس را میشناسد و با آنان سلام و علیک دارد، ولی این بار، متوجه مرد ناشناسی خوش لباسی میشود که کیف دستی خود را روی پایش گذاشته است و پس از روشن کردن یک پیپ به خواندن روزنامه مشغول میشود: جعفر از خود سؤال میکند «این شخص کیست و چرا به حسناآبادی می‌آید؟» با اینکه حس کنجکاویش تحریک شده است، ولی خجالت میکشد که مستقیماً از خود او بپرسد. در نتیجه به فکر فرو می‌رود و با خود میگوید: «احتمالاً این آقا مأمور دولت است؛ ولی اگر مأمور دولت باشد قاعدتاً با توجه به تعطیلی امروز، برای اجرای وظیفه سفر نمیکند. پس این شخص کیست؟» شاید دکتري است که برای دیدن یک مریض به ده می‌آید؛ ولی من تقریباً همه پزشکانی را که در درمانگاههای اطراف کار میکنند از نزدیک دیده‌ام و این هیچیک از آنان نیست، وانگهی بعید است که مردم قریه ما. با توجه به طول مسافت، از تهران پزشک خبر کنند.» شاید نامزد یکی از دختران قریه ما باشد، مثلاً کی؟ فهمیدم دختر امرالله خان که پدرش صاحب یک بنگاه معاملات ملکی است؛ اما من که نامزد او را یک بار دیده‌ام، نه این نامزد آن دختر نیست، نامزد آن دختر خیلی جوان است در حالی که این آقا دست کم سی و هفت هشت سال دارد، پس خدایا این مرد کیست؟» شاید خیال دارد با بهیار درمانگاه نزدیک ده ازدواج کند؛ ولی او خیلی مسن است، بعید به نظر می‌آید که این مرد با او عروسی کند فهمیدم، حتماً این آقا نامزد یکی از خانم‌های این اطراف است؛ ولی آخر یکی از آنها ازدواج کرده است و آن یکی هم معمولاً آخرهای هفته به شهر خودش می‌رود نه، بابا اصلاً موضوع ازدواج در بین نیست؛ چون من دختر دیگری را نمیشناسم که برای ازدواج با این آقا مناسب باشد پس این مرد کیست؟» نکند وکیل حاجی نصرالله باشد که با آقای صداقتپور سر املاک مزروعی اختلاف دارند؛ اما اگر اشتباه نکنم این دعوا هفته پیش تمام شد و این دو نفر با هم آشتی کردند.» راستی شاید پسر نصرالله خان باشد که در تهران مغازه‌ی لوکس فروشی دارد؛ ولی، فکر نمیکنم پسرهای حاجی هیچ کدام اهل سیگار و پیپ نیستند.» ببینم این شخص به قیافه‌اش می‌آید که از طرف شرکتی برای کارهای ساختمانی به اینجا آمده باشد؛ ولی باز چرا روز تعطیل؟ اگر چه کیف دستیش شبیه کیف مهندسهاست. نکند پسر کدخدای سابق این قریه باشد که چند سال قبل برای ادامه تحصیل در رشته مهندسی، به آلمان رفته بود؟ حتماً خود اوست. فهمیدم دیگر شک ندارم، چون یک دفعه

عکس این آقا را در منزل کدخدا باقرزاده دیدهام. حتماً بعد از چند سال آمده است از اقوام خود دیدن کند، بله، خود اوست.» در پایان وقت جعفر که از حدس خودش مطمئن شده است از مرد ناشناس سؤال میکند «آقای مهندس باقرزاده اجازه میدهید پنجره اتوبوس را کمی باز کنم؟» - بله خواهش میکنم، ولی شما اسم مرا از کجا میدانید؟ اختیار دارید آقا، شناختن شما که برای من مشکلی نبود. ۳- انواع الگوهای مشکل گشایی: در مبحث پیشین، تا حدودی با فرایند مشکل گشایی و مراحل آن آشنا شدید مشکل گشایی در آموزش و یادگیری به صورتهای مختلفی انجام میگردد که هر یک از آنها با توجه به نوع درس، سن فراگیر، هدفهای آموزشی، امکانات و منابع قابل حصول مورد استفاده قرار میگیرد، در این مبحث با چند نمونه از انواع الگوهای مشکل گشایی در علوم تجربی و علوم اجتماعی آشنا میشوید. در مفهوم الگوهای تدریس ملاحظه کردید که الگوهای تدریس دارای چهار ویژگی هستند: تعیین مراحل تدریس، نحوه واکنش معلم، ماهیت روابط میانگروهی، شرایط و منابع لازم. نحوه و نوع کاربرد الگوهای تدریس به وسیله این ویژگیها از یکدیگر متمایز میشوند. در نمونههای صفحات بعدی، به ویژگیهای هر یک از این الگوها توجه کنید، ضمناً گفتنی است که با وجود تفاوتها موجود، در این نمونهها فرایند مشکل گشایی و مبانی آنها، تا حدود زیادی مشابه هستند. مشکل گشایی به شیوه کاوشگری: در کلاس درسی هستیم که معلم پشت میز در مقابل شاگردان ایستاده است و آزمایشی را برای آنان تشریح میکند، روی میز دو ظرف استوانهای مدرج که کاملاً از نظر اندازه و شکل با هم یکساناند، دیده میشود. در هر یک از این دو ظرف دقیقاً صد میلیتر مایع شفاف وجود دارد. معلم استوانههای مدرج را با دو دست بالا نگه میدارد و به شاگردان نشان میدهد. سپس مایع یکی از این دو ظرف را در دیگری خالی میکند و آن را تکان میدهد تا دو مایع به خوبی به هم بیامیزند. شاگردان کلاس انتظار دارند که حجم دو مایع به هم آمیخته به دو است میلیتر برسد، ولی با تعجب میبینند که درجه استوانه فقط ۱۷۵ میلیتر را نشان میدهد. در واقع حجم این دو مایع ۲۵ میلیتر از آنچه انتظار میرفت کمتر است. یکی از شاگردان سؤال میکند که بقیه مایع چه شد؟ در پاسخ این سؤال معلم می گوید برای اینکه به جواب برسیم شما میتوانید درباره این مسئله از من سوال کنید به شرطی که پرسشهای شما طوری باشند که بتوان به آنها پاسخ آری یا نه داد و احتیاج به توضیح نداشته باشند ضمناً تعداد پرسشها محدود نیست و هر یک از شما میتواند سؤالهای بسیاری را عنوان کند. با این توضیح عدهای از شاگردان با اشتیاق دست خود را بالا میبرند و اجازه میگیرند تا اولین سؤال را مطرح کنند. عدهای نیز در حالی که با انگشت به استوانهها اشاره میکنند، آهسته با هم مشغول گفتگو هستند و عدهای از آنان ظاهراً درباره این موضع به فکر فرو رفتهاند. بالاخره سیاوش اولین پرسش را مطرح میکند. سیاوش: آیا هر دو استوانه مدرج یک اندازه هستند؟ معلم: بله سیاوش: آیا یکی از این دو استوانه ترک دارد؟ معلم: نه فریدون: آیا این مایع شفاف و بیرنگ آب است؟ معلم: میتوانی این سؤال را به صورت دقیقتری مطرح کنی؟ فریدون: آیا این دو مایع با هم فرق دارند؟ معلم: بله فریدون: آیا فقط یکی از آنها آب است؟ معلم: بله رجب: آن یکی سرکه است؟ معلم: نه فریدون: من فکر میکنم آن یکی الکل است؛ چون بوی الکل میآید. رجب: آیا وقتی که این دو مایع را به هم میآمیختید. مقداری از آنها بیرون ریخت؟ معلم: نه رضا: آیا دمای این دو مایع مساوی بود؟ معلم: بله رضا: مثلاً دمای آنها به اندازه دمای اتاق بود؟ معلم: بله، قبل از این که به پرسیدن ادامه بدهید، بگذارید ببینم تا حالا چه اطلاعاتی به دست آمده است و ویژگیهای مسئله مورد نظر ما چیست؟ فریدون: من بگویم؟ معلم: بسیار خوب بگو. فریدون: شما مایع دو استوانه مدرج را که در یکی آب و در دیگری الکل بود به هم آمیختید. حجم دو مایع به هم آمیخته ۱۷۵ میلیتر شد؛ یعنی ۲۵ میلیتر کمتر از مقداری که ما فکر میکردیم. حالا میخوایم بدانیم چرا؟ رجب: ما میدانیم که این دو استوانه سالم هستند و وقتی که شما دو مایع را روی هم میریختید چیزی از ظرف بیرون نریخت. احمد: دمای هر دو مایع با هم مساوی و اندازه دمای اتاق بود حال میخوایم بدانیم چرا حجم این دو مایع کم شده است. حسین: آیا در این فاصله مقداری از مایع بخار شده است؟ معلم: برای جواب گفتن به این سؤال میتوانی راهی پیشنهاد کنی؟ حسین: میتوانیم خودمان آزمایشی انجام دهیم. در اینجا عدهای از شاگردان دور هم جمع میشوند و با ظرفهای استوانهای و مقداری آب و الکل که معلم در اختیار آنان

میگذارد، دست به آزمایش میزنند تا ببینند در عرض چند دقیقه چقدر از این مایع ممکن است تبخیر شود. حسین: آزمایش نشان داد که از این مقدار مایع چیزی بخار نشده است. فریدون: اگر ما آب ظرفی را در آب دیگر بریزیم، حجم آب آمیخته به همین شکل کم میشود؟ معلم: خودتان آزمایش کنید. شاگردان این آزمایش را نیز انجام میدهند و متوجه میشوند که حجم دو ظرف پس از آمیخته شدن به طور محسوس کم نمیشود. جعفر: شاید اگر کوکا کولا را به آب یا شیر بیامیزیم حجم مایع آمیخته کم شود. در این لحظه شاگردان دوباره دست به آزمایش میزنند. رضا: وقتی که مایعات دیگر را به هم بیامیزیم، حجمشان به اندازه آب و الکل کم نمیشود. حسن: آیا چیزهای دیگری هستند که اگر آنها را به هم بیامیزیم، مثل آب و الکل، حجم مایع آمیخته به این گونه کم شود؟ معلم: من الان مقداری نمک و شکر به شما میدهم تا آنها را به صورت مایع در آورید، سپس، دو مایع را به هم بیامیزید؛ با این کار به جواب این سؤال میرسید. شاگردان صد میلیگرم شکر را در صد میلیتر آب حل میکنند. رجب: حجم شکر و آب به هم آمیخته هم مثل الکل و آب کم میشود. حسین: میدانید چرا؟ برای اینکه آب لای ذرات شکر میروند. رجب: من فکر میکنم که آب و الکل هم به همین شکل به هم آمیخته میشوند؛ یعنی ذرات آب با ذرات الکل جفت میشوند و حجم کم میشود. حسین: منظور از ذرات همان ملکولهاست؟ رجب: بله، مولکولهای آب و الکل در لابه‌لای هم قرار میگیرند. معلم: خوب حالا که به اینجا رسیدیم، شما درباره ملکول چه چیزهایی میدانید؟ سیاوش: میدانیم که ماده از ملکول ساخته شده است و وقتی دو چیز با هم مخلوط میشوند، ملکولهای آنها یا در هم میوند و با هم جفت میشوند، یا با هم ترکیب میشوند. ما این را در مورد آمیزش آب و محلول شکر و الکل و محلول نمک دیدیم. معلم: خوب درباره مایعات و آمیخته‌های آنگونه چطور؟ سیاوش وقتی که ما آب و کوکا کولا را به هم می‌آمیزیم حجم دو مایع کم میشود ولی نه به اندازه‌ای که در مورد آب و الکل اتفاق افتاد. معلم: حالا که میدانیم طرز آمیخته شدن یا ترکیب شدن مولکولها با هم فرق میکند، بگذارید آنچه را تا به حال به دست آورده‌ایم خلاصه کنیم. رضا: شما صد میلیتر آب و صد میلیتر الکل را با هم قاطی کردید. معلم: آیا از اول میدانستید که یکی از آب است و یکی الکل؟ رضا: نه؛ ظاهر هر دو یکی بود و شما از اول چیزی در این باره به ما نگفتید. بهمن: بعد از اینکه دو مایع را به هم آمیختید متوجه شدیم که از حجم این دو مایع ۵/۱۲ درصد کاسته شده است. معلم: خوب بعد؟ بهمن: ما باید جواب میدادیم که چرا از دو مایع آمیخته چند درصدی کم شده است؟ معلم: به این ترتیب شما در مرحله ابتدایی درس از وجود یک مسئله یا مشکل آگاه شدید. رضا: بعد ما سؤالهایی از شما کردیم که جواب آنها به صورت «بله» یا «نه» داده شد. معلم: چه نوع سؤالهایی کردید؟ رضا: ما پرسیدیم که آیا هر دو مایع آب هستند، آیا دمای آنها برابر است، آیا استوانه‌های مدرج سالم هستند؟ معلم: این سؤالها چه کمکی به شما کرد؟ فریدون: این سؤالها مسئله را برای ما روشن کرد؛ یعنی ما با اشیا و مایعاتی که شما برای آزمایش از آنها استفاده کرده بودید آشنا شدیم. معلم: این سؤالها چه کمکی به شما کرد؟ فریدون: این سؤالها مسئله را برای ما روشن کرد؛ یعنی ما با اشیا و مایعاتی که شما برای آزمایش از آنها استفاده کرده بودید آشنا شدیم. معلم: اول با موقعیتی پیچیده و بغرنج مواجه شدید. بعد به وجود مسئله‌ای پی بردید و سپس در مورد چیزهایی که در این آزمایش به کار رفته بودند سؤالهایی کردید. پاره‌ای از سؤالهای شما به حالت یا وضعیت این چیزها مربوط میشد. مثلاً پرسیدید که دما یا نوع مایع چیست؟ بعد چه کردید؟ حسین: ما سؤالهای بیشتری کردیم و با این پرسشها متوجه شدیم که علت کم شدن این مقدار از محلول بخار شدن نبود، بعد مایعات و مواد دیگری را با هم آمیختیم و به این نتیجه رسیدیم که حجم کل بعضی از آنها از مقدار قابل انتظار کمتر میشود، در حالی که حجم پاره‌ای دیگر تغییری نمیکند. معلم: آیا میتوانید بگویید هدف از این آزمایشها و سؤالها چه بود؟ بهمن: من فکر میکنم که ما بعضی از حدسهای خود را امتحان کردیم؛ یعنی میخواستیم بدانیم که حدسهای ما درست است یا نه؟ معلم: خیلی خوب: بعد چه نتیجه‌ای گرفتیم؟ رجب: متوجه شدیم که وقتی که دو مایع با هم آمیخته میشوند، اگر ذرات آنها با یکدیگر ترکیب نشوند، ملکولهای آنها در میان هم قرار میگیرند. ما میدانیم که ماده از مولکول ساخته شده است و میان مولکولها مقداری فضا وجود دارد؛ وقتی که دو چیز با هم مخلوط میشوند ملکولها در این

فضاهای خالی قرار میگیرند و این بخوبی در مورد آب و الکل دیده شد. معلم: خوب، بعد؟ بهمن: ما چیزهای دیگری مثل محلول نمک و آب را نیز به هم آمیختیم تا ببینیم همین اصل در مورد آنها هم درست است یا نه؟ معلم: خوب، وقتی که دیدید حجم آمیخته آب و الکل از مقدار قابل انتظار کمتر است متوجه یک اصل شدید و آن این است که مولکولهای یک مایع فضای خالی میان مولکولهای مایع دیگر را پر میکنند. ممکن است این اصل در مورد ترکیب مایعات و اجسام مختلف صدق نکند. آنچه در اینجا گفته شد نمونه‌های است از مشکل گشایی به شیوه کاوشگری، هدف کلی در این گونه مشکل گشایی آن است که به فراگیر امکان دهیم تا خود به پژوهش بپردازد و به گونهای فعال مهارتهای لازم را برای گردآوری اطلاعات و کشف روابط علت و معلولی کسب کند. علاوه بر این با چگونگی بازسازی مفاهیم، درک وقایع و واقعیاتی که در پیرامون او رخ میدهند آشنا شود و حس کنجکاوی خود را ارضا کند. حال به نمونه بالا- برمیگردیم تا ببینیم معلم و شاگردان چه مراجلی را برای رسیدن به هدف آموزشی طی کرده‌اند؟ نحوه واکنش معلم و ماهیت روابط میانگروهی چه بوده است و معلم در کار خود از چه منابعی استفاده کرده است؟ مراحل تدریس: مرحله اول: طرح یا بازنمایی مشکل: گفتیم که مشکل گشایی با طرح یک مسئله (پرسش، مشکل یا نکته مبهمی) آغاز میشود. فراگیران پس از مواجه شدن با یک موقعیت پرسش‌آمیز، به وجود مسئله‌های پی میبرند. در طرح این مسئله عواملی نظیر سن، میزان تحصیلات، هدف آموزشی و علاقه فراگیران در نظر گرفته شده است، به گونهای که یافتن راه حل مسئله برای همه آنان به اندازه کافی برانگیزنده مینماید. بدیهی است که مسئله طرح شده باید با محتوای درس و هدف آموزشی هماهنگ باشد. مثلاً در نمونه بالا هدف معلم این بود که قسمتی از شیمی مربوط به کشش میان مولکولی را به شاگردان بیاموزد؛ و به همین دلیل، درس خود را با آزمایش آغاز کرد. شاید برای شما، که اولین بار با این الگو آشنا میشوید طرح مسائل جالب قدری دشوار به نظر برسد؛ ولی باید گفت که، پس از کمی تمرین و صرف وقت، این کار چندان دشوار نخواهد بود. اگر مطلب کتاب درسی را با دقت مطالعه کنید. میتوانید قسمتهای از آن را به شکل مسئله درآوردید تا با استفاده از الگوی مشکل گشایی آموخته شود. حتی از روی منابع غیر درسی نیز میتوان مطالب جالبی پیدا کرد و به عنوان مسئله یا پرسش مطرح ساخت. این الگوی تدریس منحصراً در آموزش علوم تجربی، نظیر فیزیک و شیمی، به کار نمی‌رود بلکه در تدریس دروسی نظیر ادبیات، هنر و رشته‌های علوم انسانی نیز از آن استفاده می‌شود. در تدریس ادبیات، داستانها و کتابهای قصه بهترین منابع برای استفاده از این الگو به شمار می‌آیند. برای نمونه معلم می‌تواند آغاز داستانی را به شاگردان بگوید و در آن چند تن از قهرمانان داستان را معرفی کند و سپس از آنان بخواهد تا چگونگی خاتمه یافتن داستان را حدس بزنند، گاهی حتی داستانهای تاریخی هم بمنزله منبع برانگیزنده‌ای برای طرح این گونه مسائل به شمار می‌آیند. ارائه مطالب درسی نیز به این شیوه می‌تواند به پرورش خلاقیت فکری فراگیران کمک کند، مثلاً در درس جغرافی، معلم نقشه جزیره‌ای را، که قرن‌ها پیش، روی کره زمین وجود داشته است و اکنون دیگر نیست، رسم می‌کند و تصاویری از ابزارها و وسایلی را که نشانه وجود نوعی تمدن در این جزیره است به شاگردان نشان می‌دهد. سپس از آنان می‌خواهد که در مورد شکل زندگی مردم این جزیره و این که چگونه از این ابزارها و وسایل استفاده می‌کرده‌اند حدس‌هایی بزنند. در مورد دیگر، معلم دبستان از کودکان می‌خواهد که با بررسی یادداشتهای کاغذهای بیهوده و سایر اشیایی که در سطل آشغال یکی از کلاسها در طول روز روی هم انباشته شده‌اند، نوع فعالیتهای انجام یافته را حدس بزنند. به این ترتیب، موضوعهای درسی که ممکن است برای طرح پرسش یا مسئله مورد استفاده قرار بگیرند بسیارند و مسائل طرح شده با توجه به سن و خصوصیات فراگیران و کیفیت درس مورد نظر، چنان تنظیم می‌شوند که فراگیران برای یافتن راه حل با علاقه تمام به جستجو و بررسی بپردازند. مرحله دوم: گردآوری اطلاعات و فرضیه‌سازی از طریق پرسش و آزمایش: در حل مشکل بالا اکثر سؤالی که فراگیران در آغاز عنوان کرده‌اند به منظور به دست آوردن اطلاعات لازم پیرامون مسئله مورد نظر بود، مثلاً سؤال شد: «آیا اندازه دو ظرف استوانه‌ای برابر است؟ آیا مایع داخل آنها آب است؟ آیا یکی سرکه و دیگری الکل است؟ آیا هنگام ریختن محلول یکی از دو ظرف در دیگری، قسمتی از مایع بیرون

ریخته شده است؟» هدف فراگیران از طرح این گونه پرسشها جمع‌آوری اطلاعاتی است که با تحلیل آنها ماهیت مسئله را برای خود روشنتر سازند. به هنگام استفاده از این الگو، باید توجه داشت که اکثر فراگیران، پیش از جمع‌آوری اطاعات آغازین، مایل هستند خودشان مستقیماً به جواب مسئله برسند. مثلاً سؤال می‌کنند چرا حجم آب و الکل به هم آمیخته کمتر از آن است که انتظار می‌رود؟ یا چگونه حرارت ناشی از آمیزش دو محلول باعث تبخیر قسمتی از آن می‌شود؟ به این قبیل سؤاها نباید در ابتدا به وجه مستقیم پاسخ داد، بلکه باید فراگیر را تشویق کرد تا نخست اطلاعات لازم را جمع‌آوری کند و بتدریج خودش به پاسخ یا حل مسئله برسد. به دست آوردن اطلاعات یکی از مهمترین مراحل به کار گرفتن این الگو، در تدریس، به شمار می‌آید. در این مرحله فراگیر سؤاهاى متعددی مطرح می‌سازد و در نتیجه، اطلاعات فراوانی به دست می‌آورد که براساس آنها چند فرضیه، در رابطه با حل مسئله یا مشکل، در ذهن او نقش می‌بندد. برای ارزشیابی فرضیه‌های خود با تشویق معلم، دست به آزمایش می‌زند و از این طریق به درستی یا نادرستی افکار، فرضیه‌ها و حدسهای خود پی می‌برد. مثلاً می‌پرسد: «آیا تبخیر مایع موجب ناپدید شدن قسمتی از آن شده است؟» معلم به این سؤال جواب مستقیم نمی‌دهد بلکه او را وادار به انجام دادن آزمایش می‌کند. بدین سان، بعضی از فرضیه‌ها که به ذهن فراگیر خطوط کرده‌اند، رد می‌شوند و به تدریج تعداد و ماهیت مفاهیم و متغیرهای مؤثر برای حل مسئله مشخص می‌شود. در نمونه بالا، فراگیران از راه آزمایش متوجه شدند که آمیخته آب و کوکا با آمیخته آب و الکل تفاوت دارد و محلولها در مدت زمانی کوتاه تبخیر نمی‌شوند. بدین ترتیب، در فرایند مشکل‌گشایی، فراگیران پس از طرح شدن مسئله حدود و ابعاد آن را مشخص می‌کنند؛ اطلاعاتی درباره آن جمع‌آوری می‌کنند و براساس آنها فرضیه‌هایی ارائه می‌دهند و سپس برای حصول اطمینان، در مورد صحت آنها، دست به آزمایش می‌زنند، براساس اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آورند بتدریج به روابط میان متغیرها، به صورت قواعد یا اصول، آگاهی حاصل می‌کنند. باید اشاره کنیم که در این مرحله ذهن فراگیری بین دو حالت گردآوری اطلاعات و تشکیل فرضیه کار می‌کند و این دو فعالیت ذهنی از یکدیگر متمایز نیستند؛ یعنی نمی‌توان گفت که جمع‌آوری اطلاعات به فرضیه‌آفرینی می‌انجامد، یا داشتن فرضیه موجب کسب اطلاعات می‌شود؟ البته بعضی از فرضیه‌ها که در مراحل اول به ذهن فراگیر خطوط می‌کنند، خام و مبهم‌اند. هنگامی که فراگیر به راه حل مسأله نزدیکتر می‌شود فرضیه‌های سنجیده‌تر و بهتری ارائه می‌دهد. در شکل دادن به فرضیه‌های علمی نقش معلم بسیار حایز اهمیت است. او باید فراگیر را تشویق و راهنمایی کند تا فرضیه‌های ناقص خود را به صورت کاملتر و جامعتری درآورد مثلاً وقتی که فراگیر می‌گوید: «با آمیخته شدن آب و الکل مولکولهای این دو مایع در فضاهای خالی یکدیگر قرار می‌گیرند»، معلم از او می‌پرسد: «این مطلب چه چیزی را در مورد مولکول به مامی گوید؟» برای پاسخ دادن به این سوال، فراگیر مجبور است که در فرض ناقص خود تجدید نظر کند؛ لذا با استفاده از دانش و فراگرفته‌های قبلی خود می‌گوید: «ماده از مولکول ساخته شده است و هنگامی که دو چیز با هم آمیخته می‌شوند، مولکول‌های آنها درهم می‌روند.» بدین سان، به یک خصوصیت کلی مولکول دست می‌یابد و این اصول را بیان می‌کند. مرحله سوم: تحلیل و بازبینی فرایند مشکل‌گشایی آخرین مرحله گشودن یک مسئله، تحلیل و بازبینی کل فرایند مشکل‌گشایی است؛ یعنی معلم، پس از اینکه یقین حاصل کرد که فراگیران به راه حل مشکل دست یافته‌اند، سؤال کردن را متوقف می‌کند و مراحل رسیدن به جواب را برای آنها تشریح می‌کند. به این منظور، وی همه مراحل مشکل‌گشایی، یعنی طرح شدن مسئله، بررسی اجمالی، جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص حدود آن و انجام دادن آزمایشها را برای آنها تشریح می‌کند. در نمونه داده شده، معلم، درحین تدریس و سؤال و جواب، چند بار از فراگیران خواست که اطلاعات جمع‌آوری شده را خلاصه کنند. در خاتمه درس نیز، معلم مراحل آزمایش و حتی نکات جزئی را یک بار مرور می‌کند. در جریان این کار، ممکن است فراگیران پرسشهای جدیدی مطرح کنند و زمینه برای معرفی مطالب تازه هموار شود. در تحلیل فرایند مشکل‌گشایی معلم می‌کوشد تا برای فراگیران روشن کند که آزمایش وی به چه طریق آنان را با مسئله‌ای مواجه کرد؛ سؤاهاى آنان چه اطلاعاتی را در اختیارشان قرار داد؛ آزمایشها پاسخ کدام سؤاها را روشن

کرد چه فرضیه‌هایی برای گشودن مسئله پیشنهاد شد؛ فرضیه‌ها چگونه آزمایش شدند و اصل (اصول) کلی به چه نحو به دست آمد؟ نحوه واکنش معلم: در کاربرد الگوی مشکل‌گشایی از طریق کاوشگری، معلم از سه اصل مشخص پیروی می‌کند: اصل اول این است که معلم پس از طرح مسئله، ضوابطی را که فراگیران باید در مورد نوع پرسش رعایت کنند توضیح می‌دهد. وی تذکر می‌دهد که فقط سؤالهایی پاسخ‌پذیر هستند که بتوان به آنها پاسخ مثبت یا منفی داد. اگر سؤالی به توضیح احتیاج داشته باشد، سؤال‌کننده موظف است که آن را به گونه دیگری مطرح کند. اصل دیگر این است که در جریان فعالیت آموزش، معلم نقش راهنما بر عهده می‌گیرد و به هیچ وجه شخصاً جواب مسئله را در اختیار فراگیر نمی‌گذارد. در واقع در هیچیک از الگوهای مشکل‌گشایی، معلم فراهم آورنده اطلاعات نیست، بلکه موقعیتی را ایجاد می‌کند که فراگیر خود به پژوهش و جمع‌آوری اطلاعات و آزمایش پردازد. برای ایجاد موقعیت مساعد ضروری است که شاگردان به اندازه کافی آزادی عمل داشته باشند و بتوانند براحتی سؤالها و نظرهای خود را با یکدیگر در میان بگذارند؛ طی بحث به صورت گروهی، اطلاعات لازم را گرد آورند و فرضیه‌های خود را ارزشیابی کنند. مسلم است که معلم باید فراگیران را از نحوه دانش‌اندوزی و دانش‌آموزی آگاه کند؛ یعنی در جریان مشکل‌گشایی، چندین بار سؤال را متوقف کند و از فراگیران بخواهد تا مراحل سپری شده از آغاز فعالیت را بیان کنند؛ گاهی نیز شخصاً این کار را به عهده بگیرد. اصل سوم این است که، پس از دست یافتن فراگیران به راه حل مسئله، فرایند مشکل‌گشایی از آغاز تا انجام برای آنان تبیین می‌شود. اگر اصول سه‌گانه بالا رعایت نشوند، تدریس ممکن است صرفاً به فعالیتی مانند مسابقه بیست سؤال یا حل معما تبدیل شود که مالا از ارزش آموزش آن کاسته می‌شود. ماهیت روابط میانگروهی: موفقیت در کاربرد این الگو مستلزم ایجاد حس همکاری میان همه فراگیران است. به فراگیران باید فرصت داد تا سؤالهای خود را مطرح کنند. در آزمایشها شرکت کنند و با یکدیگر به بحث پردازند. همان‌گونه که قبلاً اشاره کردیم، فراگیران باید آزادی کافی داشته باشند تا طی بحث و مناظره گروهی به بررسی اطلاعات به دست آمده پردازند و فرضیه‌های خود را ارزشیابی کنند. در این شیوه تدریس، فراگیران باید، تا حد امکان، از استقلال لازم برخوردار باشند. منابع و شرایط لازم: معلمی که از این روش استفاده می‌کند باید با فرایند مشکل‌گشایی آشنایی کافی داشته باشد تا بتواند فراگیران را در رسیدن به هدف آموزشی یاری دهد. از آنجا که این الگوی خاص بیشتر در علوم تجربی به کار رفته است، لازم است که معلم وسایلی از قبیل فیلم، اسلاید، عکس و ابزارهای لازم آزمایش در اختیار داشته باشد. باید اضافه کنیم که برای به کار گرفتن این الگو، در تدریس، گاهی لازم است که فراگیران به گروههای کوچک تقسیم شوند و سپس نتایج آزمایشهای خود را با دیگران در میان بگذارند. گاهی نیز در هر گروه، یکی از فراگیران به عنوان رهبر انتخاب می‌شود. گاهی لازم است که معلم طرز نشستن گروههای مختلف را در کلاس تعیین کند؛ مثلاً بین گروهها فاصله لازم به وجود آورد تا هر گروه بتواند، به طور مستقل و بدون درگیری با گروههای دیگر، مراحل مشکل‌گشایی را بپیماید. باید اشاره کنیم که کاربرد این الگو در کلاسهایی که عده فراگیران زیاد باشد ممکن است مشکلات فراوانی برای معلم به وجود آورد؛ زیرا معلم باید بتواند همه فراگیران یک کلاس را در جریان مشکل‌گشایی راهنمایی کند و این کار، در کلاسهای پرجمعیت، وی را با دشواریهایی مواجه می‌سازد. مشکل‌گشایی به شیوه بررسی شواهد: اگر یک کتاب زیست‌شناسی متداول را ورق بزنید، می‌بینید که در آن اکثر اطلاعات علمی به صورتی قاطع و ثابت ارائه شده است. مثلاً انواع پستانداران عبارتند از: ... یا مراحل تنفس موجودات دریایی عبارتند از: ... یا هر سلول بدن انسان تنها بیست و سه جفت کروموزوم دارد. یاهر کروموزومی مرکب از تعداد زیادی ژن است و ژنها در همه موجودات زنده ناقل خصوصیات ارثی هستند... ارائه مطالب علمی به شکل بالا روشی است که سالها در آموزش سنتی ما رایج بوده است، گرچه تدوین این نوع مطالب آموزشی، از نظر اقتصادی و صرفه‌جویی در وقت ظاهراً عاقلانه به نظر می‌رسد لیکن بیان کردن یافته‌های علمی، به صورت قاطع و غیر قابل تردید، کیفیت ذاتی علوم را برای فراگیر روشن نمی‌کند. با تحولات و دگرگونیهایی که مدام در رشته‌های علمی به وقوع می‌پیوندد، یافته‌های علمی نیز تغییر و تکامل می‌یابند اگر این واقعیت را برای

فراگیر روشن نسازیم، ممکن است چنین برداشت شود که مفاهیم علمی همیشه و در همه حال از یک سلسله حقایق مطلق تشکیل شده‌اند. علاوه بر این با ارائه مطالب به شیوه بالا، فراگیر نمی‌تواند دانش را به روش علمی کسب کند. یعنی نمی‌داند که در ابتدا چه نوع پرسشهایی در ذهن پژوهشگر علمی شکل می‌گیرند؛ برای یافتن پاسخ؛ کدام اطلاعات اولیه گردآوری می‌شوند؛ آزمایش به چه منظور انجام می‌گیرد و بالاخره نتایج علمی چگونه به دست می‌آیند. علاوه بر این، هر پژوهشگری شواهد و پدیده‌های پیرامون خود را همیشه بدرستی تعبیر نمی‌کند و ممکن است او نیز مانند دیگران در نتیجه‌گیری اشتباه کند. برای جبران کمبودهایی که در روشهای آموزش رایج مشاهده می‌شود برخی از متخصصان، برای تدریس رشته‌های علوم تجربی، الگوهای دیگری پیشنهاد کردند. با استفاده از این الگوها، می‌توان فراگیر را به انجام دادن یک پژوهش عملی واداشت تا تدریجاً مراحل کسب دانش را تجربه کند. در اینجا با یکی دیگر از الگوهای مشکل‌گشایی که بیشتر در تدریس علوم زیستی به کار می‌رود و کاربرد آن با الگوی کاوشگری از جهاتی متفاوت است، آشنا می‌شوید مطابق این الگو کوشش می‌شود تا فراگیر به صورتی فعال پژوهش علمی را مانند یک پژوهنده واقعی از اول تا آخر انجام دهد. هدف در اینجا این است که نشان دهیم که یافته‌های علمی صرفاً بر اثر اندیشیدن درباره امور جهان به دست نیامده‌اند و غیر قابل تغییر نیز نیستند. آنچه ما به عنوان یافته‌های علمی پذیرفته‌ایم براساس مشاهده و تجربه به دست آمده‌اند و به ندرت اتفاق می‌افتد که مفاهیم علمی از طریق بینشی ناگهانی کشف شوند. نمونه تدریسی که در زیر می‌خوانید نحوه تأثیر نور بر جوانه زدن دانه گیاهان را نشان می‌دهد. نمونه تدریس: موضوع: نحوه تأثیر نور بر جوانه زدن گیاهان هدف: فراگیر بتواند اثر نور در جوانه زدن دانه را توصیف کند. گاهی لازم است که به هنگام تدریس علاوه بر آگاه کردن فراگیر از رابطه علت و معلولی پدیده‌ها، توجه او را به خطاهایی که در تعبیر و تفسیر شواهد رخ می‌دهند جلب کنیم. در نمونه زیر، هدف تدریس این است که فراگیر بتواند اثر نور در جوانه زدن دانه را توصیف کند و ضمن آن با تجربه علمی و خطاهایی که احتمالاً در تحقیق روی می‌دهند آشنا شود. مرحله اول: معلم: پژوهشگری می‌خواهد بداند که دانه‌های گیاهی در چه شرایطی به بهترین وجه جوانه می‌زنند. برای این منظور، او تعدادی دانه ذرت را به دودسته مساوی تقسیم می‌کند و آنها را، به طور جداگانه، روی دو ورق جوهر خشک کن مرطوب می‌گذارد و در داخل دو ظرف شیشه‌ای قرار می‌دهد. یکی از این دو ظرف را در اتاقی تاریک و دیگری را در اتاق روشن می‌گذارد. پس از چهار روز متوجه می‌شود که دانه‌های هر دو ظرف، به یک اندازه جوانه زده‌اند. این آزمایش از نظر شما چه معنایی دارد و از آن چه استنباط می‌کنید؟ مسلم است که این آزمایش به منظور درک نحوه تأثیر نور در جوانه زدن دانه‌های گیاهی انجام گرفته است؛ لیکن در اکثر موارد فراگیران نمی‌توانند بلافاصله هدف آزمایش را دریابند. در اینجا معلم نیز چنین انتظاری ندارد، بلکه، آنها را تشویق می‌کند تا برداشتهای خود را از این آزمایش بیان کنند. احتمالاً فرضیه‌هایی که بعضی از فراگیران در ابتدا ارائه می‌دهند. چنین‌اند: ۱- رطوبت برای رشد گیاه ضروری است. ۲- گیاهان در ظرفهای شیشه‌ای بهتر جوانه می‌زنند. ۳- حرارت مناسب موجب جوانه زدن گیاه می‌شود. برخی از فرضیه‌های اولیه ممکن است درست باشند - زیرا جزئی از قوانین واقعیت را بیان می‌کنند - ولی، حقیقت مورد نظر (هدف اصلی آزمایش) را نشان ندهند. در این صورت معلم می‌تواند فرضیه‌های مربوط را، با ذکر دلایلی، رد کند و توجه فراگیران را به هدف اصلی آزمایش معطوف دارد. اگر در این مرحله، فراگیران نتوانند اظهار نظر کنند، معلم می‌تواند شخصاً در این باره فرضیه‌هایی ارائه دهد و آشکار هر یک از فراگیران را با ذکر دلیل روشن کند. تا بالاخره، به هدف اصلی آزمایش، که در اینجا تأثیر نور در جوانه زدن دانه گیاه است تا حدودی روشن شود. مرحله دوم: معلم: آیا با توجه به پرسشها و پاسخهای داده شده و اطلاعاتی که از این طریق به دست آمده است می‌توانید هدف اصلی پژوهشگر را از انجام دادن این آزمایش بیان کنید؟ آیا می‌توانید عامل (عاملهای) تغییر در دو ظرف آزمایش را شرح دهید؟ در این مرحله انتظار می‌رود که فراگیران هدف اصلی را درک کرده و متوجه شده باشند که آزمایش تأثیر نور در جوانه زدن را نشان می‌دهد به خاطر داشته باشید که در مرحله اول این الگو، مسئله به صورتی کلی ارائه شد: «پژوهشگری مایل است بداند که دانه‌های گیاهی در

چه شرایطی به بهترین وجه جوانه می‌زنند». البته این سؤال فراگیر را تنها با یک زمینه پژوهشی کلی روبرو می‌کنند، ولی پژوهشگر در بررسیهای عملی خود، قبل از انجام دادن آزمایش، ناچار است که مسئله را به صورت محدود بیان کند پس از اینکه فراگیران مرحله اول را پشت سر می‌گذارند، آن وقت ماهیت مسئله برای آنها روشن می‌شود. دانه‌های ذرت در نور بهتر جوانه می‌زنند یا در تاریکی؟ مرحله سوم: معلم: حال که سؤال محدودتر شد و هدف از انجام دادن آزمایش نیز مشخص گردید دوباره در مورد آن فکر کنید. از این آزمایش، با توجه به شواهد موجود، چه استنباط می‌کنید؟ در این مرحله انتظار می‌رود که اکثر فراگیران از آزمایش نتیجه‌ای گرفته باشند؛ یعنی بگویند: نور عامل مؤثری در جوانه زدن دانه‌های ذرت نیست. در اینجا لازم است که معلم اطلاعات جامعتری درباره تأثیر نور در رشد گیاهان در اختیار فراگیر قرار دهد. مثلاً اشاره کند که نور سبب رشد دانه برخی از سبزیها، نظیر کاهو، می‌شود. ولی ممکن است از رشد بعضی از پیازها جلوگیری کند. علاوه بر این، در همین مرحله، فراگیران را به انجام دادن آزمایشهای مشابه و مربوط تشویق می‌کند تا آنها بتوانند خود آزمایشهای مختلفی روی انواع دانه‌های گیاهی انجام دهند و نتایج آنها را با دیگران در میان گذارند. این روش ممکن است در تدریس بسیاری از مفاهیم علوم زیستی مورد استفاده قرار گیرد. حال به این نمونه برمی‌گردیم تا مراحل تدریس، نحوه واکنش معلم، ماهیت روابط میان گروهی و شرایط و منابع لازم در آن روش را، که عناصر سازنده هر یک از الگوهای ما به شمار می‌آیند، بیان کنیم. مراحل تدریس: معمولاً مشکل گشایی به شیوه بررسی شواهد در سه مرحله صورت می‌گیرد: مرحله اول: در آغاز تدریس می‌توان تحقیقی را که یک پژوهشگر انجام داده است عیناً برای فراگیران بیان کرد. لازم است که در اطلاعات داده شده نکته مبهمی گنجانده شود، یا نکته‌ای ناگفته بماند، تا فراگیران وجود مسئله‌ای را حس کنند. در مشکل گشایی پیشینی، فراگیران به وجود نکته مبهمی پی بردند، لیکن حدود و ابعاد مسئله هنوز برای آنان روشن نبود. در برخی از موارد، معلم می‌تواند شخصاً جزئیات آزمایشی را در کلاس تشریح کند و سوالی درباره آن مطرح سازد. در مورد مشکل پیشین، پژوهشگر قبلاً آزمایشی صورت داده بود ولی هدف از آن برای فراگیران روشن نبود. پس از آزمایش، معلم از آنها خواست که استنباط خود را از این آزمایش بیان کنند. سپس فرضیه‌های نامربوط را، با ذکر دلایل قانع کننده کنار گذاشت و زمینه را برای درک هدف اصلی آزمایش هموار ساخت. مرحله دوم: در این مرحله فراگیران، با توجه به اطلاعات کلی که معلم در اختیار آنها گذاشت به حدود مسئله واقف شدند که در واقع منجر به انجام گرفتن آزمایش شد؛ یعنی آنها، با در دست داشتن اطلاعات وسیع درباره یک کار پژوهشی، مشکل را به صورت دقیقتر بیان کردند. مرحله سوم: پس از روشن شدن حدود مسئله و هدف اصلی از انجام دادن آزمایش، معلم از همه فراگیران خواست که درباره شواهد اولیه، که پس از انجام آزمایش به دست آمد، دوباره بیندیشند و استنباط خود را از آنها ابراز کنند. در این مشکل، فراگیر، پس از آگاهی دقیق از مسئله و درک هدف اصلی پژوهشگر، به صورتی منطقی نتیجه می‌گیرد که نور برای جوانه زدن دانه برخی از گیاهان نظیر دانه ذرت، لازم نیست و بدین ترتیب مسئله حل می‌شود و فراگیران به وجود یک اصل مهم پی می‌برند. نحوه واکنش معلم: در این روش، نقش اصلی معلم آن است که موقعیتی ایجاد کند تا فراگیران به صورت فعال به کاوش پردازند و در مورد شواهدی که در اختیار آنان قرار می‌گیرد با علاقه‌مندی و کنجکاوی فکر کنند. هدف از کاربرد این روش این نیست که امور واقعی به صورت یافته‌های علمی در ذهن فراگیر ثبت شوند، بلکه بیشتر می‌خواهیم شیوه‌های که از طریق آن به این یافته‌ها دست می‌یابیم آموخته شود. برای تحقق یافتن این هدف، معلم باید فراگیر را به ابراز عقیده تفسیر شواهد و ایجاد و ارائه فرضیه‌های ممکن تشویق کند. ماهیت روابط میانگروهی: کاربرد موفقیت آمیز این الگو، مانند سایر الگوهای مشکل گشایی، مستلزم ایجاد حس همکاری فراوان میان همه فراگیران است. برای این منظور لازم است که نگرشها و پیشنهادها فراگیران مورد توجه قرار گیرد و کوشش شود تا آنان شواهد موجود را در بست نپذیرند، بلکه با دیدی انتقادی به بررسی آنها پردازند و در عین حال در مواجهه با این گونه مشکل گشاییها نتیجه بگیرند که مفاهیم علمی قابل تغییرند و نسبت به درستی و بی نقص بودن دانشی که از این طریق کسب می‌کنند با احتیاط و تواضع

قضاوت کنند. اجرای آزمایشهای گروهی، که در این روش لازم است، مستلزم آن است که فراگیران به پیشنهادهاى یکدیگر نیز توجه کنند و نتایج حاصل از فعالیتهای گروهی و انفرادی را با دیگران در میان بگذارند. شرایط و منابع لازم: معلمی که از این روش استفاده می کند باید با فرایند مشکل گشایی آشنایی لازم را داشته باشد و در حین تدریس انعطاف پذیری کافی از خود نشان دهد و در زمینه رشته تدریسی خود از مطالعات و بررسیهای دیگران استفاده کند در صورتی که فراگیران به ابزارها و وسایل آموزشی نیاز داشته باشند، این وسایل را در اختیار فراگیران قرار دهد تا آنها بتوانند پیشنهادها و طرحهای خود را در خصوص مسئله مطرح شده آزمایش کنند. مشکل گشایی به شیوه استقرا (نمونه سوم) بسیاری از طراحان و مسئولان برنامه‌های آموزش و پرورش از شیوه‌های تدریس ناراضی هستند و بدین سبب از نوآوریها، در این زمینه، با دلگرمی استقبال می کنند. کمال مطلوب بودن روشهایی نظیر سخنرانی، انتقال اطلاعات از معلم به فراگیر و به یاد سپاری یا حفظ کردن مطالب از سوی فراگیر که شالوده روشهای سنتی تدریس است مدتهاست مورد ایراد و پرسش قرار گرفته است. برای جبران کمبودهای این گونه روشها، عده‌ای استفاده از وسایل جدید کمک آموزشی مانند فیلم، اسلاید، نوارهای دیداری و شنیداری را توصیه می کنند و عده‌ای دیگر روشهای بحثی، پرسش و پاسخی و انجام دادن آزمایشهای انفرادی و گروهی را جانشین روشهای قبلی کرده‌اند. حتی بسیاری از معلمان که خود در نظامهای قدیمی آموزش دیده‌اند بر این عقیده‌اند که فراگیر باید در جریان آموزش در مرکز توجه قرار گیرد و نیازهای شخصی او در انتخاب محتوا و تعیین هدفهای آموزشی در نظر گرفته شود. اکثر الگوهای جدید آموزشی در واقع برای رفع کمبودهای آموزش متداول به وجود آمده‌اند و روشهایی را باز می نمایند که با کاربرد آنها می توان فراگیر را به صورتی فعال در جریان کسب آگاهی علمی قرار داد. به رغم پیشرفتهای تحولاتی که در شیوه‌های آموزشی به وجود آمده است، باز مسائل و مشکلات متعددی در رابطه با کاربرد و اثر بخشی این شیوه‌های تازه مطرح هستند. یکی از این مسائل که در اکثر الگوهای متداول آموزشی به آن چندان توجهی نشده است، مسئله آموزش شیوه اندیشیدن است؛ یعنی آیا از طریق کاربرد یک الگوی تدریس می توانیم اندیشیدن را به فراگیر بیاموزیم؟ هیلدا تابا، مبتکر الگویی که از آن سخن خواهیم گفت، معتقد است که اندیشیدن را می توان با استفاده از الگوهای مشکل گشایی به فراگیر آموخت. از نظر او اندیشیدن کوششی ذهنی است که در ارتباط متقابل فرد با پدیده‌های پیرامون او جریان می یابد. اندیشیدن، طبق گفته تابا، با مشاهده الگو یا تقلید از آن آموخته نمی شود، بلکه معلم باید فراگیر را به تدریج، طی مراحل خاص، در انجام گرفتن فعالیتهای ذهنی وی یاری دهد و معتقد است که فرایند فکری از توالی و نظم مشخص برخوردار است؛ به این ترتیب که از ساده آغاز می شود و به تدریج پیچیده تر می گردد، تابا اضافه می کند که برای تکامل بخشیدن به فعالیتهای ذهنی، در هر حالت و سطحی، باید از شیوه‌های خاص تدریس که منطبق با سطح فکری ویژه‌ای است استفاده شود و فعالیتهای ذهنی را در سه سطح متفاوت متمایز می کند و برای هر یک از آنها شیوه آموزش خاصی پیشنهاد می کند: هدف شیوه اول، که در واقع براساس ساده‌ترین فعالیت ذهنی ارائه شده است، به مفهوم سازی در ذهن فراگیر مربوط است بدین معنی که فراگیر نخست فهرستی از واژه‌ها، اجسام، حیوانات و غیره را نام می برد و سپس آنها را براساس تفاوتها و تشابهاتی که دارند طبقه بندی می کند و برای هر طبقه مفهومی در ذهن خود انتزاع می کند و آن را پیشنهاد می کند. در این جریان، فراگیر از مثالهای جزئی، مفهومی انتزاعی می گیرد و سپس از ترکیب آنها به مفاهیم کلیتر دست می یابد. مفهوم سازی یکی از گامهای مهم هر گونه تفکر بویژه تفکر علمی، محسوب می شود. در شیوه دوم، که برای دست یافتن به تفکری پیچیده تر به کار می رود (تعمیم دادن)، فراگیر باید تفاوتها و تمایزاتی را که میان داده‌ها می بیند بیان کند (مقایسه) و رابطه علت و معلولی آنها را دریابد. سپس براساس درک این روابط علت و معلولی به یک استنباط کلیتر برسد (استنتاج)، فعالیت اصلی در این سطح تعبیر و تفسیر داده‌هاست. بالاخره در شیوه سوم فراگیر، پس از کسب مفاهیم و تعبیر و تفسیر کردن آنها، دانش خود را برای شناخت مفاهیمی جدید و نا آشنا به کار می گیرد. در واقع فراگیر در این سطح اصول و مفاهیم آموخته شده را در موقعیتهای جدید به کار می برد (کاربرد تعمیمها)، این طرز تفکر که از دیگر روشهای اندیشیدن پیچیده تر

است، تنها پس از گذشتن از دو مرحله پیشین (مفهوم سازی و تعبیر و تفسیر پدیده‌ها) و به مدد آنها قابل حصول است. در اینجا شما با نمونه‌هایی از این سه شیوه تدریس آشنا می‌شوید و در سالهای بعد نیز این الگوها به وجه کاملتری مورد تحلیل قرار می‌گیرند و کاربرد آنها برای شما به طور دقیقتری روشن می‌شود. شیوه اول: مفهوم سازی: در فصل مفهوم الگوهای تدریس، پس از معرفی روشهای تدریس با سه موقعیت آموزشی، که هر یک نشانگر این الگوی آموزشی بود، آشنا شدید. هدف از تدریس در هر سه موقعیت این بود که دانش آموزان بتوانند خصوصیات مهم حشرات را تعریف کنند و آنها را از میان گروههای دیگر بندپایان تمیز دهند. اگر به خاطر داشته باشید، در این سه موقعیت فراگیران به این هدف آموزشی دست یافتند؛ لیکن نحوه رسیدن به آن متفاوت بود. قبل از مطالعه شیوه مفهوم سازی به موقعیت دوم آموزشی، که نشانگر الگوی مشکل گشایی از طریق طبقه‌بندی است، مراجعه کنید و آن را بدقت مرور کنید در این موقعیت معلم ابتدا تصاویر مورچه، زنبور عسل، عنکبوت و سوسک را روی تخته می‌کشد و از فراگیران سؤال می‌کند که اینها چه هستند. فراگیران جانوران را توصیف می‌کنند و آنها را بر اساس خصوصیات نظیر تعداد پاها، قسمتهای مشخص بدن، تعداد بال و تعداد شاخکها در جدول طبقه‌بندی می‌کنند و بالاخره معلم و فراگیران با کمک یکدیگر خصوصیات عمده حشرات را توصیف می‌کنند و مفهومی کلی از این خصوصیات در ذهن خود می‌سازند. در این حالت هدف معلم، قبل از شروع فعالیت آموزشی، مشخص بود؛ یعنی فراگیران می‌بایست، از راه طبقه‌بندی داده‌ها، مفهوم کلی حشره را در ذهن خود به وجود آورند. گاهی در کاربرد این شیوه آموزشی، مفهوم به صورت بالا کاملاً از قبل مشخص نیست و فراگیران در حین طبقه‌بندی به مفاهیم جدید دست می‌یابند در نمونه‌ای که در زیر آمده است از ابتدا مفهوم خاصی مورد نظر نبوده است و کودکان دبستانی، در خلال یاد گرفتن، مفهومی را به وجود می‌آورند. نمونه شیوه اول: معلم: اگر مبلغ زیادی پول داشتید، با آن چه چیزهایی می‌خریدید؟ احمد: یک دوچرخه‌سوارین: من سه چرخه می‌خریدم هما: من یک ماشین سواری قرمز می‌خریدم حسین: من یک دوربین می‌خریدم معلم: دوربین با چیزهایی که تا حالا شمردید فرق می‌کند مگر نه؟ بهمن: من یک کامیون می‌خریدم. سیاوش: من یک هلی کوپتر می‌خریدم. پرویز: من یک تلویزیون کوچک می‌خریدم. معلم: تلویزیون هم با چیزهایی که قبلاً گفتید فرق دارد. اکبر: وانت هوشنگ: من یک موتورسیکلت می‌خریدم. فاطمه: ولی من یک عروسک بزرگ می‌خریدم. معلم: عروسک هم با چیزهایی دیگر فرق دارد، این طور نیست؟ حسن: من یک اتوبوس دو طبقه می‌خریدم. پروین: مینی بوس مرتضی: من کتابهای قصه می‌خریدم معلم: کتاب قصه هم با بقیه چیزهایی که ما روی تخته نوشتیم فرق دارد، این طور نیست؟ رضا: من یک تاکسی می‌خریدم. معلم: خوب بچه‌ها؛ فهرست ما از اسم چیزهایی که اگر پول زیاد داشتید آنها را می‌خریدید تکمیل شد. حالا بگویید کدامیک از چیزهایی که نام بردید با هم شبیه هستند؟ احمد: کامیون و وانت هر دو بار می‌برند معلم: دیگر چه چیزهایی با هم شبیه هستند؟ سیاوش: اتوبوس و مینی بوس مسافر می‌برند. رضا: تاکسی هم مسافر می‌برد معلم: آیا کامیون و وانت مسافر نمی‌برند؟ هما: چرا؛ خیلی از چیزهایی که اسم آنها را روی تخته نوشتیم ممکن است مسافر را از جایی به جای دیگر ببرند؛ مثلاً هلی کوپتر، ماشین سواری، موتورسیکلت. رضا: خوب تازه با دوچرخه و سه چرخه هم می‌شود آدم از جایی به جای دیگر برود. معلم: پس مثل اینکه با اکثر چیزهایی که اسم آنها را روی تخته نوشتیم می‌توان از جایی به جای دیگر رفت. (در این لحظه معلم همه را در یک فهرست می‌نویسد). معلم: خوب می‌بینم که همه اینها وسایلی هستند که ما می‌توانیم با آنها از جایی به جای دیگر برویم، یا مسافرت کنیم، دیگر با چه چیزهایی می‌شود مسافرت کرد؟ هما: با کشتی حسن: با هواپیما احمد: با جتمعلم: خوب حالا می‌توانید برای همه اینها یک اسم بگذارید. احمد: وسایل مسافرت معلم: خوب ممکن است اسم دیگری پیشنهاد کرد؟ هما: وسایل نقلیه بدین ترتیب، مفهوم وسایل نقلیه با روش طبقه‌بندی چیزهایی که از جهاتی با هم مشابه هستند برای فراگیران مشخص می‌شود. همان طور که قبلاً گفتیم، هدف معلم در حالت اول روشن شدن مفهوم حشره بود؛ به همین منظور، در ابتدا چهار تصویر به آنها نشان داد که با طبقه‌بندی خصوصیات جانوران به تدریج مفهوم حشره را دریابند، در حالی که اگر معلم به جای نشان دادن این تصاویر سؤال

می‌کرد «در یک جنگل چه موجودات زنده‌ای یافت می‌شوند؟» امکان داشت که فراگیران به مفاهیمی نظیر پرندگان، پستانداران خزندگان و حتی حشرات دست یابند. البته باسؤالی که معلم در آغاز مطرح می‌کند وبا توجه به شناختی که از خصوصیات فراگیران خود دارد، نوع مفاهیمی که به وجود می‌آیند تا حدود زیادی، قابل پیش‌بینی و کنترل هستند. باید اشاره کنیم که در حالت‌هایی مثل حالت دوم غالباً فراگیران خردسال از اولین گوینده تقلید می‌کنند. مثلاً در این حالت اگر نخستین گوینده نام یک اسباب بازی را به زبان می‌آورد، احتمالاً گوینده‌ی بعدی نیز از او تبعیت می‌کردند؛ یا اگر فراگیر اول از یک نوع خوراکی سخن می‌گفت، امکان داشت که عده‌ای هم نام خوراکی‌های مختلف را بنیابند. مراحل تدریس: چنانکه دیدیم، مفهوم سازی براساس سه فعالیت ذهنی صورت گرفت: در حالت اول، همان گونه که گفته شد، معلم تصاویری را به فراگیران نشان داد و آنها خصوصیتی در مورد هر یک از تصاویر بیان کردند. در حالت دوم، از فراگیران سؤال شد: «اگر مبلغ زیادی پول داشتید چه چیزهایی می‌خریدید؟» در هر دو مورد اول فراگیران نام اشیا یا خصوصیتی از آنها را به زبان آوردند و به کمک معلم فهرستی از این اسامی تهیه کردند، سپس از آنها خواسته شد که براساس وجه یا وجوه اشتراک یا شباهتهایی که میان اشیا یا خصوصیات ذکر شده می‌بینند آنها را طبقه‌بندی کنند. در حالت اول، معلم به یاری شاگردان و براساس خصوصیات مشترک حشرات (تعداد پاها، شاخکها و غیره) در جدولی تنظیم کرد. در حالت دوم، اشیایی که اکثراً وسایط نقلیه بودند بر پایه معیارهایی (بردن مسافر یا حمل و نقل) در یک طبقه قرار گرفتند. باید اشاره کنیم که تهیه فهرست طبقه‌بندی اقلام آن فعالیت است که باید تا حد امکان، خود فراگیر صورت دهد و معلم در این فعالیت صرفاً نقش راهنما را عهده‌دار است. پس از فهرست‌سازی و طبقه‌بندی اقلام آن، از فراگیران خواسته شد که عنوان یا مفهومی برای هر طبقه پیشنهاد کنند. با این تفاوت که در حالت اول فراگیران از پیش می‌دانستند که مفهوم مورد بحث درباره حشره است، در حالی که در حالت دوم، عنوان وسایط نقلیه، که فراگیران پیشنهاد کردند مبین مفهومی بود که خودشان به آن دست یافتند. به طور خلاصه، برای مفهوم سازی سه فعالیت صورت می‌گیرد: اول فراگیران نام اشیا یا حیواناتی را فهرست می‌کنند، سپس بر حسب تفاوتها و تشابهات موجود آنها را طبقه بندی می‌کنند و بالاخره برای هر طبقه عنوان یا مفهومی پیشنهاد می‌کنند. فرایند ذهنی که برای رسیدن به یک مفهوم، مثلاً مفهوم حشره یا پیدایش مفهومی جدید (وسایط نقلیه)، که در ذهن شاگردان لازم است، به ترتیب بالاست و نباید در توالی یا ترتیب آن تغییری به وجود آید؛ زیرا شروع هر فعالیت مستلزم پایان یافتن فعالیت پیشین است، برای طرح مسئله یا سؤال می‌توان مانند سایر الگوهای مشکل گشایی، از روشهای متفاوت استفاده کرد. ممکن است معلم درحین یک گردش علمی از فراگیران بخواهد که از انواع گیاهانی که مشاهده می‌کنند فهرستی تهیه کنند و آنها را بر طبق معیاری خاص طبقه‌بندی کنند، سپس برای هر طبقه عنوانی بسازند. برای این کار اعضای بدن، جاذبه مغناطیسی، یا مفاهیمی از قبیل جامعه، طبقه اجتماعی، ظلم، قانون، رشد اقتصادی و فرهنگ همین روش طبقه‌بندی را که از آن سخن رفت، به کار گیرد. شیوه دوم: تعمیم دادن: پس از آشنا شدن با مفهوم، فراگیران می‌توانند فعالیت ذهنی پیچیده‌تری انجام دهند. در این سطح فکری، آنان می‌توانند تفاوت میان پدیده‌ای پیرامون خود را مشخص سازند (مقایسه)، روابط علت و معلولی را در آنها بیان کنند و براساس آنها به استنباط کلی‌تر دست یابند (استنتاج) هنگامی که فراگیر به این سطح رسیده باشد، معلم ممکن است شیوه دوم تدریس یعنی شیوه تعمیم دادن را که نمونه آن در زیر آمده است، به کار گیرد. هدف آموزشی در این حالت رسیدن به استنباطهای کلی مانند مورد زیرین است: نمونه شیوه دوم: در این نمونه هدف کلی معلم این است که فراگیران طی فرایند مشکل گشایی، در مورد رابطه محیط با نوع زندگی به نتیجه زیر دست یابند: انسانها برای رفع نیازهای زندگی از یک سو محیط خود را تغییر می‌دهند و از سوی دیگر زندگی‌شان را با محیط پیرامون هماهنگ می‌سازند و این تغییر ممکن است در تمدنهای مختلف متفاوت باشد. معلم: بچه‌ها، در جلسه قبل، فیلمی درباره مردمی که در یک شهر ساحلی زندگی می‌کنند، دیدید و با خصوصیات آنها آشنا شدید. امروز با هم فیلم دیگری درباره مردم کوچ نشین می‌بینیم و بعداً این دو فیلم را با هم مقایسه می‌کنیم. فیلم درباره آداب و رسوم مردم کوچ نشین نشان داده

می‌شود و سپس معلم از شاگردان سؤالهایی می‌کند. معلم: بچه‌های به من بگوئید در این فیلم راجع به زندگی این مردم چه چیزهایی دیدید؟ علی: اینها همیشه در یک جا ساکن نیستند، بلکه از یک نقطه به نقطه دیگر کوچ می‌کنند. حسن: غذای آنها بیشتر از نوع لبنیات است و کمتر سبزی می‌خورند. هوشنگ: بسیاری از آنها قالی می‌بافند و ضمناً لباسهای آنها با لباسهایی که در فیلم قبلی دیدیم تفاوت دارد. مثلاً آنها لباسهای سبک می‌پوشند و اغلب خودشان این لباسها را درست می‌کنند. ایرج: این مردم به شکل جمعی غذا می‌خورند، در حالی که در فیلم قبلی دیدیم که مردم به صورت جمعی غذا نمی‌خوردند. احمد: اینها از وسایلی مثل تراکتور، ماشین و ابزارهای نوین استفاده نمی‌کنند. یوسف: مردان کوچ نشین برای مسافرت بیشتر از شتر استفاده می‌کنند و زنها و بچه‌های کوچک خود را به پشت می‌بندند. بهمن: در فیلم امروز مردم به کشاورزی اشتغال ندارند، ولی در فیلم قبلی دیدیم که بیشتر مردم به زراعت می‌پرداختند، میوه پرورش می‌دادند و سبزی و برنج می‌کاشتند. فریدون: در فیلم امروز مردم بیشتر به دامداری می‌پرداختند. معلم: خوب، بچه‌ها، در مورد زندگی این مردم خصوصیات جالبی گفتید حالا قدری راجع به تفاوتهایی که بین مردم کوچ نشین و مردم اسکان یافته شهری وجود دارد فکر کنید، بگذارید به چند گروه تقسیم شویم و ببینیم علل این تفاوتها چیست؟ معلم شاگردان را به چند گروه تقسیم می‌کند و پس از بحث گروهی کوتاه به سؤال کردن ادامه می‌دهد. معلم: خوب، علی، تو گفتی که مردم کوچ نشین از یک نقطه به نقطه دیگر کوچ می‌کنند، می‌توانی بگویی چرا؟ علی: شاید برای تهیه علوفه گوسفندانشان باشد. معلم: حسن، تو گفتی که کوچ نشینها بیشتر لبنیات می‌خورند تا سبزی؛ چرا، حسن: برای اینکه اینها دامدای می‌کنند و می‌توانند از شیر دامهایشان لبنیات درست کنند و چون در یک جای مشخص به طور دائم، ساکن نیستند، در نتیجه کشاورزی نمی‌کنند. معلم: خوب احمد تو گفتی که اینها از وسایلی مثل تراکتور ماشین و ابزارهای نوین استفاده نمی‌کنند؛ علت چیست؟ احمد: اینها به این وسایل احتیاج ندارند. معلم: آیا وسایل نوینی که از آنها صحبت می‌کنید مورد استفاده مردم شهر نشین قرار می‌گیرد؟ احمد: بله ما در فیلم قبلی دیدیم که آنها از بعضی از وسایل نوین برقی در زندگی روزمره مورد استفاده قرار می‌دادند. معلم: هوشنگ، گفتی که زنهای کوچ نشین قالی می‌بافند و اصولاً لباسهای سبک می‌پوشند؛ چرا؟ هوشنگ برای اینکه اینها گوسفندان بسیاری دارند، از پشم گوسفند برای قالی بافی استفاده می‌کنند و چون مدام در حال حرکت هستند بیشتر، لباسهای سبک می‌پوشند. معلم: یوسف تو گفتی که اینها برای مسافرت بیشتر از شتر استفاده می‌کنند؛ می‌دانی چرا؟ یوسف: بله چون تحمل شتر در برابر بی‌آبی زیاد است و چندین روز بدون خوردن آب دوام می‌آورد و می‌تواند برای یک مدت طولانی راه پیمایی کند. معلم: بهمن، گفتی در فیلم قبلی مردم بیشتر زراعت می‌کردند؛ در حالی که در فیلم امروز مردم کمتر به زراعت می‌پرداختند و در ضمن به جای صید ماهی و شکار حیوانات دیگر به پرورش دام مشغول بودند علت این تفاوت چیست؟ بهمن: خوب معلوم است؛ چون آنها در یک جا برای مدت طولانی ساکن نیستند و این نوع زندگی برای کشاورزی مناسب نیست. معلم: خوب حالا فهمیدیم که بعضی از خصوصیات زندگی مردم کوچ نشین چیست و چه تفاوتهایی با زندگی مردم اسکانی یافته دارد. علاوه بر این، فهمیدیم که علت این تفاوتها در چیست. حالا- با توجه به گفتگوهایی که کردیم، آیا می‌توانید در یک جمله نتیجه گیری کلی بکنید؟ هوشنگ: بله، زندگی کوچ نشینی با زندگی اسکان یافته شهری فرق دارد. معلم: این درست است؛ و ما فهمیدیم که این تفاوتها علتی دارند، مثل کمبود علوفه، آیا با توجه به این دلایل کسی می‌تواند یک جمله کلی تر برای ما بگوید. رضا: خصوصیات زندگی مردم به نوع محیط آنها بستگی دارد. معلم: خیلی خوب؛ آیا مردم کوچ نشین در محیط پیرامون خود تغییراتی بوجود نمی‌آورند؟ هوشنگ: چرا؛ همان طور که محیط روی ما اثر می‌گذارد ما هم محیط را دگرگون می‌کنیم و به تبع آن خود را دگرگون می‌سازیم. معلم: چرا محیط اطراف خود را تغییر دهیم؟ هوشنگ: معمولاً برای اینکه احتیاجات زندگی را برطرف کنیم، مثلاً برای پیدا کردن آب، چاه حفر می‌کنیم، برای کشاورزی، زمین را شخم می‌زنیم برای رفت و آمد جاده سازی می‌کنیم. رضا: پس محیط در زندگی ما اثر می‌گذارد و ما نیز برای رفع احتیاجات خود محیط را تغییر می‌دهیم و کارهایی انجام می‌دهیم تا با محیط سازش

پیدا کنیم. معلم: این نتیجه‌گیری که شما خیلی زود به آن رسیدید درست است؛ یعنی ما انسانها برای سازش بهتر با محیط خود، آنرا دگرگون می‌کنیم و محیط نیز تا حدودی، نوع زندگی ما را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، این یک رابطه متقابل است. مراحل تدریس: همان گونه که مشاهده کردیم. فراگیران در سه مرحله به استنتاج، که هدف اصلی معلم از آموزش بوده است، دست یافتند: در مرحله اول خصوصیات دو نوع زندگی مختلف بیان شد و مورد مقایسه قرار گرفت. در مرحله دوم، از فراگیران خواسته شد تا علت تفاوتها و تشابهات این دو را تبیین کنند. یعنی فراگیر باید رابطه‌ای علت و معلولی را دریابد و آنها را بیان کند؛ مثلاً کمبود علوفه دلیلی برای کوچ کردن است. با دریافتن روابط علت و معلولی، فراگیر به تدریج متوجه می‌شود که نوع زندگی مردم، تا حدودی، براساس تأثیر متقابل با محیط و انطباق یافتن با آن به وجود می‌آیند. در مرحله سوم، معلم از فراگیران می‌خواهد که براساس شناختی که از رابطه‌های علت و معلولی به دست آورده‌اند به استنتاج برسند. شیوه سوم: کاربرد تعمیم‌هادانشی که فراگیر از راه فعالیت مشکل‌گشایی کسب می‌کند صرفاً به یک یا چند موقعیت آموزشی محدود نمی‌شود بلکه برای شناخت بهتر رویدادهای جدید نیز به کار می‌رود، مثلاً هنگامی که با ویژگیهای اقتصادی چند کشور آسیایی آشنا می‌شویم. از این شناخت برای مطالعه کشورهای دیگر نیز بهره می‌گیریم، یا وقتی یک کشاورز درباره نحوه کشت چند میوه تجاری به دست می‌آورد، براساس تجارب خود نحوه رشد سایر میوه‌ها را، با توجه به نوع آب و هوا و سایر شرایط اقلیمی، با دقت بیشتری پیش بینی می‌کند. در هر حال، فراگیری، به معنای وسیع کلمه، هیچ گاه نباید تنها به یک یا چند موقعیت شناخته شده محدود شود. یکی از مهمترین هدفهای آموزش این است که فراگیر براساس دانسته‌های پیشین کیفیت سایر رویدادها و پدیده‌ها را دریابد و مهارت لازم را برای پیش‌بینی بهتر وقایع کسب کند. در واقع می‌توان گفت که مهارت درست پیش‌بینی کردن، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌های ذهنی است که مستلزم کاربرد مفاهیم، اصول و واقعیت‌هایی است که از پیش درک شده‌اند. همان گونه که در ضمن معرفی الگوی مشکل‌گشایی اشاره کردیم، پرورش هر یک از سه مرحله فعالیت شناختی مستلزم به کار بردن یکی از سه شیوه تدریس است. در اینجا با نمونه‌ای از شیوه سوم آشنا می‌شوید که به منظور گسترش شناخت فراگیر و تعمیم یافتن و کاربرد اصول و دانسته‌های وی در موقعیت‌های جدید ارائه شده است. در این شیوه فراگیر، برای تحلیلی کردن پدیده‌های جدید مفاهیم و اصولی را که قبلاً کسب کرده است، به کار می‌گیرد و دلایلی مبنی بر درستی یا نادرستی فرضیه‌های خود بیان می‌کند و بالاخره در پرتو عواملی مانند زمان، مکان و متغیرهای دیگر از میزان تعمیم‌پذیری فرضیه‌های خود آگاه می‌شود. نمونه شیوه سوم: معلم به فراگیران: در درس گذشته با زندگی مردم کوچ نشین آشنا شدیم و دانستیم که کوچ نشینها برای تهیه علوفه از نقطه‌ای به نقطه دیگر کوچ می‌کنند حال فرض کنید که کوچ نشینها بتوانند در تمام فصول از یک نقطه بخصوص علوفه تهیه کنند. چه تغییراتی ممکن است در زندگی آنها به وجود آید؟ سوسن: آنها دیگر مجبور نمیشوند از جایی به جای دیگر کوچ کنند. معلم: دیگر چه مسائلی پیش می‌آید؟ هما: لازم میشود که آنها به طور دائم، در یک جا ساکن شوند. معلم: آیا میتوانید بگویید آنها در وهله اول با چه مشکلی روبرو خواهند شد؟ رویا: احتیاج به محل سکونت خواهند داشت و مجبور خواهند شد که تازه شروع به خانهسازی کنند. معلم: برای خانهسازی چه باید بکنند؟ مژگان: اول باید تقسیم کار به وجود آید؛ مثلاً برای ساختن خانه یکی تولید آجر را به عهده بگیرد و دیگری در و پنجره بسازد. معلم: برای ساختن خانه از چه وسایلی استفاده میکنند. سوسن: از وسایل اطراف خود استفاده میکنند. معلم: به نظر شما چه راهی برای تهیه غذا دارند؟ سوسن: میتوانند محصولات کشاورزی تولید کنند. معلم: در این مرحله نیاز اساسی آنها چیست؟ مژگان: آنها به مقررات جدیدی که خاص زندگی اسکان یافته شهرنشینی است احتیاج دارند. معلم: مقررات برای چه؟ مژگان: برای به وجود آوردن همکاری و نظم بیشتر معلم: درست است. مراحل تدریس: در این نمونه کوتاه فراگیران با استفاده از دانسته‌های پیشین خود در جهت پیشینی رویدادهای بعدی فکر میکنند این کار مستلزم سه مرحله ذهنی است که اساس فکری این مرحله است: در مرحله اول، فراگیران با کاربرد مفاهیم، اصول و استنباطهای کلی فرضیه‌هایی را به نیت پیشینی وقایع صرفاً عنوان میکنند. مثلاً امکان

تهیه علوفه در تمام فصول از یک نقطه مشخص، پیشبینیهای اولیه فرضیاتی هستند که ارائه آنها مستلزم آن است که آنان در زمینه مورد بحث اطلاعات داشته باشند. در مثال بالا فراگیران، تا حدودی با نوع زندگی مردم کوچ نشین آشنا بودند. علاوه بر این، مفاهیمی از نوع زندگی اسکان یافته، تا حدودی برای آنها روشن بود. در مرحله دوم لازم است که فراگیر بر مبنای رابطههای علت و معمولی دریافته شده از فرضیات یا پیشبینیهای خود پشتیبانی کند. مثلاً مشکلاتی نظیر کمبود وسایل و ابزار را بشناسد و در واقع بداند که با داشتن امکان بهره‌برداری از علوفه در جای مشخص چه گامهایی باید جهت شهرسازی برداشته شود و با این ترتیب نتیجه بگیرد که چرا در این صورت لازم نیست کوچ نشینها از یک نقطه به نقطه دیگر کوچ کنند؛ کشاورزی به چه شکلی رونق بگیرد، ایجاد زندگی شهری چه نوع داد و ستدهای اقتصادی به دنبال دارد و بالاخره مردم شهرنشین چه خدمات اجتماعی میخواهند. در مرحله آخر فراگیر متوجه میشود که پیشبینیها و دانستههای او تا چه اندازه تعمیم پذیر هستند. در این مبحث با یکی دیگر از الگوهای مشکل گشایی که شامل سه شیوه تدریس است آشنا شدید. هر یک از این شیوهها به ترتیب برای یکی از قابلیت‌های فکری پیشنهاد شده‌اند. در همه آنها فراگیر بتدریج اطلاعات و دادههای جزئی را تجزیه و تحلیل میکند و به مفاهیم، اصول و استنباطهای کلیتر دست مییابد. علاوه بر این معلم این سه شیوه تدریس را بنا بر اصول مشابهی که در زیر به آنها اشاره میشود به کار میبرد. برای تجسم بهتر ویژگیهای این سه شیوه به نمودار مفهومی زیر توجه کنید. نحوه واکنش معلم: در این گونه مشکل گشایی باید ترتیب کاربرد سه شیوه تدریس رعایت شود؛ زیرا در این شیوهها فعالتهای بتدریج پیچیده‌تر میشوند و ترتیب کاربرد این شیوهها باید با میزان رشد شناختی فراگیر منطبق باشد. بدین معنی که معلم، برای طرح مسئله باید به رشد فکری فراگیر توجه کافی داشته باشد و هر گاه در حل مسئله‌های دچار اشکال شد، مسئله ساده‌تری را مطرح میسازد. علاوه بر این، در این موارد معلم نقش راهنما را به عهده میگیرد تا هر یک از فراگیران از طریق پرسش و جستجو به حل مسائل دست یابند. در هر حال مسئله باید به نحوی مطرح شود که برای فراگیر برانگیزنده باشد و از نظر وی اهمیت داشته باشد. ماهیت روابط میانگروهی: به طور کلی، کاربرد این گونه شیوههای مشکلگشایی مستلزم همکاری میان فراگیران است. در اکثر مواقع آنان یکدیگر را در یافتن راه حل کمک میکنند و در مواردی بدون دخالت معلم، با هم به بحث و گفتگو میپردازند. در این گونه مشکل گشاییها، همه فراگیران باید، به صورتی فعال، نظرها، فرضیهها عقاید و برداشتهای خود را با یکدیگر در میان بگذارند. منابع و شرایط لازم: این الگو بیشتر در تدریس رشتههای علوم اجتماعی به کار میرود، زیرا معرف آن ابتدا الگوی بالا را به منظور تدریس این رشتهها پیشنهاد کرده است. با این وصف، کاربرد این الگو در علوم تجربی نیز به آسانی امکانپذیر است. برای استفاده از این الگو، معلم باید تا حدودی، با نوع علاقهها و میزان درک و تجارب فراگیران آشنایی داشته باشد و در رشته تخصصی خود نیز از اطلاعات گستردهای برخوردار باشد. علاوه بر این، منابع و رسانه‌های متعدد مانند فیلم، اسلاید، نمودارهای آماری، نوارهای دیداری و بویژه ابزارها و وسایل آزمایشگاهی نیز باید در دسترس فراگیران قرار گیرد. خود آزمایی: مسئله زیر توسط یک دبیر علوم زیستی در کلاس درس مطرح شده است، در این مسئله که براساس تحول تاریخی آن ارائه شده است، از فراگیران خواسته شده است که در مورد پارهای از سؤالها بیندیشند. شما نیز سعی کنید که در حین مطالعه نمونه زیر نخست به این سؤالها و سپس به سؤالهای خود آزمایی که در رابطه با این نمونه تدریس طرح شده‌اند، پاسخ دهید. آیکن، پزشک هلندی، در سال ۱۸۹۰، برای مطالعه درباره بیماری بربری، به جزیره جاوه مسافرت کرد. در این سال عده زیادی از ساکنان این کشور به بیماری بربری مبتلا بودند و میزان تلفات ناشی از آن رو به افزایش بود. آیکمن متوجه شد که در یکی از زندانهای جاوه نیز اکثر زندانیان به این بیماری مبتلا هستند. علاوه بر این، مرغهایی که در داخل حیاط زندان بودند علائم این بیماری را نشان میدادند؛ در حالی که مرغهای بیرون زندان سالم بودند. آیکمن حدس میزد که این بیماری به نوع تغذیه مربوط است. او میدانست که تنها غذای مرغهای داخل زندان باقیمانده برنجی است که زندانیان از آن تغذیه میکنند؛ در حالی که غذای مرغهای خارج از محیط از مواد مختلف تشکیل شده است. از سوی دیگر، آیکن آگاه بود که عدهای از مردم این منطقه قبل

از پختن برنج، شلتوک و پوسته میانی آن را جدا میکنند تا از فاسد شدن آن جلوگیری شود. غذای زندانیان نیز از این نوع برنج فراهم میشود. آیکنم برای اثبات این رابطه آزمایشی به شکل زیر انجام داد: او تعدادی مرغ سالم را به سه دسته تقسیم کرد، دسته اول از برنج شلتوکدار (با شلتوک و پوسته میانی) تغذیه کردند. دسته دوم از برنجی تغذیه کردند که فقط شلتوک آن جدا شده بود. دسته سوم تنها از مغز برنجی که شلتوک و پوسته میانی آن جدا شده بود تغذیه کردند. پس از مدتی مشاهده کرد که تنها دسته سوم به بیماری بریبری مبتلا شدند. آیکنم چنین نتیجه گرفت که احتمالاً رابطهای بین شلتوک و پوشش میانی برنج و بیماری بریبری وجود دارد؛ زیرا، مرغهایی که از این دو ماده تغذیه نمیکند دچار بیماری بریبری میشوند بنابراین، در شلتوک و پوسته میانی برنج مادهای وجود دارد که کشنده و ویروس بیماری بریبری است. فردریک گولند، دانشمند انگلیسی، در پی این بررسیها آزمایش دیگری، در رابطه با این مسئله، انجام داد. وی تعدادی موش را به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول از برخی از مواد موجود در شیر خوراکی، ولی نه به صورت شیر، تغذیه شدند، دسته دوم نه تنها از غذای دسته اول تغذیه میکردند، بلکه روزانه به آنها چند قطره شیر هم داده میشد. پس از بیست روز گولند متوجه شد که وزن موشهای دسته اول تفاوتی نکرد در حالی که وزن موشهای دسته دوم تقریباً دو برابر شد. تحقیقات درباره نوع تغذیه و رابطه آن با بیماری بریبری بیست سال ادامه یافت تا در سال ۱۹۲۵ کمبود یا فقدان مادهای در غذا، که ما امروز آن را ویتامین میثناسیم، عاملی اصلی این بیماری شناخته شد. بدین ترتیب، معلوم شد که بیماری بریبری ناشی از وجود ویروس خاصی نیست، بلکه علت آن کمبود یا فقدان نوعی ویتامین است. با توجه به موقعیت مشکل گشایی آموزشی بالا به پرسشهای زیر پاسخ دهید: الف) مراحل انجام گرفتن این مشکل گشایی را مشخص کنید و هر یک را در دو سطر توصیف کنید. ب) چنانچه معلمی بخواهد از این مشکلگشایی در تدرسی استفاده کند، نحوه واکنش او چگونه باید باشد؟ ج) روابط میانگروهی در کاربرد این الگو باید از چه کیفیتی برخوردار باشد؟ کیفیت آن را در دو سطر بیان کنید. د) برای به کار بستن این روش به چه شرایط و منابعی احتیاج هست؟

روحانیت و مدیریت اجرایی

ارائه: ماندانا مکرّم

اسلام ناب، مکتبی است فراگیر که افزون بر ابعاد عقیدتی، عبادی و اخلاقی، جنبه‌های سیاسی و اجتماعی نیز دارد. مقصود این است که اسلام، ضمن دعوت به عبودیت حق و بیان خوبی‌ها و بدی‌ها، شاخص‌ها و ضابطه‌هایی را برای حکومت و مدیریت جامعه ارائه کرده است. بی‌گمان دردوران غیبت امام عصر (عج) این همه قابل تحقق نیست. از سویی ما باید به عنوان جامعه مسلمان، بسترهای حاکمیت شاخص‌های سیاسی و اجتماعی اسلام را فراهم سازیم. بدین سان، اسلام در باور ما، دینی سیاسی است و هرگز نمی‌تواند در سیاسی بودن آن تردید داشت. مسئله دوم در گفتار ما، به روحانیت در اسلام و تشیع مربوط است. باید دانست که روحانیت در اسلام، به ویژه در مذهب تشیع، رکنی اساسی است که از رهگذر آن می‌توان، روند گسترش اسلام و تحقق اهداف دین را محقق ساخت جست و جوی کارکرد نهاد روحانیت نشان می‌دهد که این قشر در روند زمینه سازی و تحقق اهداف متعالی دین، در ابعاد معرفتی، اخلاقی، رفتاری، اجتماعی و سیاسی تلاش داشته است. باید در نظر داشت که نقش روحانیت، هرگز نقشی اختصاصی و انحصاری نبوده است؛ به دیگر سخن، نمی‌توان روحانیت را در تعریف ساختاری آن، طبقه‌ای بسته خواند که کارکردی ویژه و خاص دارد و منطقه‌ای ممنوعه برای دیگران پدید آورده است! همان‌گونه که شهید بهشتی - طی مقاله‌ای در کتاب «بحثی درباره مرجعیت و روحانیت» - آورده است، نقش روحانیت یا به تعبیر ایشان، عالمان دین، نقشی تخصصی و علمی است؛ بدین گونه، هر کس در هر کسوت و شرایطی، اگر مقدمات علمی و اخلاقی را رعایت کند، یک عالم دینی یا روحانی است. در این نگاه، روحانیت در عرصه اندیشه و تربیت دینی جلوه می‌کند؛ نه در قالب یک حزب، جناح یا دسته‌ای که پیرامون خود حصار کشیده و

دیگران به آسانی نمی‌توانند وارد آن شوند. بدین سان، ورود روحانیت در عرصه سیاسی، به دلیل پیوند دین و سیاست، در باور عالمان دین است؛ به دیگر سخن، روحانیت به منظور بستر سازی ابعاد سیاسی دین، در عرصه‌های مختلفی چون جامعه و سیاست حضور یافته است. روحانیت و ابعاد تأثیر گذاری روحانیت در ابعاد چهار گانه زیر مؤثر بوده است: ۱. بازشناسی مداوم دین و آموزش اندیشه و فرهنگ دینی به جامعه. ۲. بستر سازی برای تربیت فردی و جمعی در فضای ارزش‌های الهی. ۳. مصونیت بخشیدن به جامعه، از رهگذر دگرگونی در ساختار سیاسی و هدایت نظام به سمت حاکمیت حق و عدل. ۴. تبلیغ، تذکر و کوشش در جهت استمرار عینی آموزه‌های دین. ضرورت تفکیک مفاهیم سه گانه در نسبت میان روحانیت و مدیریت سیاسی جامعه، این پرسش مطرح می‌شود که آیا ایفای نقش سیاسی و اجتماعی روحانیت، مستلزم حضور روحانیت در موقعیت‌های اجرایی است یا خیر؟ برای دست یابی به پاسخ، اگر هدف سیاسی و اجتماعی روحانیت شناخته شود، شاید بتوان با روشنایی فزون‌تر گام برداشت. در بحث روحانیت و سیاست، سه مفهوم به هم آمیخته شده است. تفکیک این مفاهیم سه گانه یا یافتن ساختاری روشن و گویا برای پاسخ‌گویی، ضروری است. ۱. مفهوم قدرت سیاسی نخستین مقوله، قدرت سیاسی است. در هر جامعه حاکمیت وجود دارد و نوعی نظام سیاسی بر روابط شهروندان سایه افکنده است! امنیت و نظم اجتماعی، دست آوردهای نظام حاکم است که در مجموع، قدرت سیاسی را می‌نمایاند. اکنون باید به جست و جوی نسبت روحانیت با قدرت سیاسی پرداخت. پرسش‌هایی که در این ارتباط طرح می‌شود به این شرح است: الف. چه نسبتی میان حاکمیت سیاسی جامعه و روحانیت وجود دارد؟ ب. آیا به هم آمیختگی روحانیت با قدرت سیاسی ضروری است؟ ج. آیا روحانیت می‌تواند، بی‌حضور عینی در ساختار سیاسی حاکمیت، در جامعه و قدرت سیاسی تأثیر بگذارد؟ ۲. مدیریت اجرایی مسئله دیگر، مدیریت اجتماعی جامعه است. به نظر، مدیریت اجتماعی با قدرت سیاسی، دو مفهوم متفاوت‌اند. لایه‌ها و سطوح گوناگون مدیریتی و اجرایی هر جامعه و نظام، می‌تواند بستر فعالیت و مشارکت روحانیون باشد. به دیگر سخن، عالمان دین می‌توانند قاضی، معلم، رئیس اداره و حتی استاندار و وزیر باشند و در عین حال، در ساختار قدرت سیاسی موجود، چندان تأثیر گذار نباشند؛ یعنی آنان دست‌اندر کار خدمت‌های اجتماعی بوده، نقشی در تصمیم‌سازی‌ها و جهت‌گیری‌های کلان سیاسی نظام نداشته باشند. چنان که پیداست، مفاهیم قدرت سیاسی و مدیریت اجرایی را می‌توان از هم تفکیک کرد، زیرا روحانیت می‌تواند، مشارکت فرهنگی، اجتماعی و سیاسی را بپذیرد، بی‌آن که حاکمیت سیاسی جامعه را عهده‌دار باشد. ۳. فرایند حرکت و تحول جامعه مقوله سوم که از مقوله‌های پیشین کلان‌تر است، به این شرح است: فرایند حرکت و تحول جامعه. مقصود از این بحث، دست یابی به حرکت جامعه و ملت است. در این بستر، نزدیک سازی جهت‌گیری‌های اجتماعی با هدف‌ها و آرمان‌های دینی مطرح می‌شود و میزان تأثیر گذاری‌های روحانیت در این روند به دست می‌آید. چنان که پیش‌تر گذشت، تأثیر گذاری روحانیون در جامعه و زندگی شهروندان، در گرو داشتن قدرت سیاسی نبوده، آنان در هر حال می‌توانند، در حرکت جامعه نقش ایفا کنند. رشد فرهنگی، اخلاقی و تربیتی، و رشد علمی جامعه، از رهگذر فعالیت روحانیت ممکن است؛ بی‌آن که به موقعیت‌های اجتماعی دست یافته، حتی در هرم قدرت سیاسی جای گرفته باشد. هر چند تحقق این همه، دور از ذهن به نظر می‌رسد؛ با این همه، تصور آن امکان‌پذیر است، چرا که قدرت سیاسی یا مدیریت اجرایی و نیز فرایند حرکت جامعه، هر یک ویژگی‌های خود را داشته، جایگاهی متمایز از یکدیگر دارند. برخی می‌پندارند که حضور برجسته و آشکار روحانیت در جامعه و روند تکاملی آن، در صورت حاکمیت سیاسی روحانیت یا مدیریت روحانیون ممکن است؛ از این رو آنان از نظریه لزوم دخالت روحانیت در امور اجرایی جانبداری می‌کنند. برخی دیگر که مفاهیم سه گانه یاد شده، یعنی قدرت سیاسی، مدیریت اجرایی و فرایند حرکت و تحول جامعه را از یکدیگر تفکیک کرده‌اند، بر این باورند که روند تأثیر گذاری روحانیت در عرصه‌های فرهنگی، تربیتی و معنوی جامعه، با مدیریت اجرایی یا قدرت سیاسی ارتباطی ندارد؛ بدین سان، روحانیون می‌توانند، در جامعه حضور عینی، فعال و هدایت‌گرانه داشته باشند؛ هر چند که موقعیت‌های اجرایی و رسمی را به عهده نداشته، یا در هر قدرت سیاسی جامعه دیده نشوند. این دسته برای

نمونه از جامعه عراق یاد می‌کنند؛ کشور عراق پس از سقوط حزب بعث، بستر نظارت و هدایت معنوی روحانیت و مرجعیت گشته است. چنانکه روند حرکت و تکامل جامعه عراقی به دست می‌دهد، نهاد مرجعیت دینی، بیش‌ترین میزان تأثیرگذاری را دارد؛ بی آن که در ساختار قدرت سیاسی موجود جایگاهی رسمی داشته باشد؛ نه تنها مرجع تقلید، بلکه روحانیون تأثیرگذار عراق، در هیچ یک از موقعیت‌های اجرایی، حضور رسمی و آشکار ندارند. از آن چه گذشت بر می‌آید که تفکیک سه مقوله قدرت سیاسی، مدیریت اجرایی و روند تحول جامعه یک ضرورت است. به منظور دست‌یابی به تفکیک یاد شده، باید به این پرسش پاسخ داد که هدف اصلی روحانیت چیست؟ اگر فرض‌هایی که در آغاز گفتار بدان اشاره شد، منطقی و درست باشد، می‌توان گفت که روحانیت، در حقیقت در پی این است که جامعه رونیدی معنوی و روحانی داشته باشد؛ از این رو عالمان دین، کوشش در این بستر را تکلیفی الهی می‌دانند. به دیگر سخن، هدف روحانیت از فعالیت و حضور عینی در جامعه این است که مردم از ورطه دنیا‌گرایی، ماده‌پرستی، خودخواهی و رذیلت‌های دیگر اخلاقی نجات یافته، خویشتن را به نوعی معرفت دینی ناب و شفاف نزدیک سازند. افزون بر آن، ساختارهای دینی نیز در ابعاد اجتماعی زندگی شهروندان جلوه‌گر شوند. بدین سان، هدف نهایی روحانیت، همان تأثیرگذاری همه‌جانبه در فرایند حرکت و تحول جامعه است؛ از این رو می‌توان گفت که اگر روحانیت به سراغ کار اجرایی می‌رود، مقصود بستر سازی موقعیت‌های اجتماعی برای تجلی دین و ارزش‌های زندگی سازانه آن است. هم‌چنین اگر مرجعیت، به دنبال نفوذ در هرم قدرت سیاسی بوده، هدف جز عینیت بخشی به ساز و کارهای دینی، در جامعه نداشته است. آن چه گذشت، این حقیقت را آشکار می‌سازد که مدیریت اجرایی یا قدرت سیاسی، هدف روحانیت نیست، بلکه زمینه‌هایی برای دست‌یابی به هدف است. پیداست که اگر تعریف درستی از اهداف سازمان روحانیت در دست باشد، به پاسخ پرسش زیر نزدیک خواهیم شد که روحانیت با مدیریت اجرایی کشور چه نسبتی باید داشته باشد؟ ضرورت تفکیک مفاهیم دو گانه دیگرافزون بر تفکیک مفاهیم سه گانه یاد شده باید دو مقوله دیگر را نیز از هم تفکیک کرد که عبارت است از: الف. حضور عینی و رسمی روحانیت در جامعه. ب. تأثیر گذاری و کارآمدی روحانیت. تصور فراگیر در مورد تأثیر گذاری روحانیت در عرصه‌های اجتماعی بر این است که روحانیت برای کارآمدی خود، ناچار از حضور رسمی در حاکمیت و نیز مدیریت جامعه است؛ به عبارت دیگر، روحانیت اگر دست‌اندرکار قدرت حاکم بر جامعه و نظام‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی آن نباشد، نمی‌تواند سازمانی کارآمد باشد. تأمل در ارتباطات یاد شده، نشان می‌دهد که تصور فراگیر درباره لزوم قدرت روحانیت برای تأثیر گذاری، واقع‌بینانه نیست، زیرا در جامعه حاضر، برخی مراجع تأثیرگذار در عرصه‌های فکری، فرهنگی و اجتماعی به چشم می‌خورند که نه تنها حضور رسمی در حاکمیت ندارند، بلکه نوعی ممنوعیت برای ورود در عرصه‌های عینی دارند؛ با این همه نمی‌توان در تأثیر این دسته تردید داشت. برای مثال می‌توان از دوران پیش از انقلاب یاد کرد. در سالهای نزدیک به پیروزی انقلاب اسلامی، روحانیت، تأثیر گذاری فراگیری در جامعه داشت؛ بی آن که جایگاهی عینی و رسمی در مجموعه حاکمیت یا موقعیت‌های اجرایی کشور به دست آورده باشد. تأمل در آن روزگار و تحول‌های فکری و اجتماعی جامعه‌دیروز ایرانی، نشان می‌دهد که روحانیت بیش‌تر نفوذ را در مردم داشته و از رهگذر همین نفوذ اندیشه دینی بود که توانست بستر انقلاب و تغییر نظام استبدادی به نظام اسلامی را فراهم آورد. روحانیت و ضرورت تفکیک تکلیف‌ها آن چه پیش‌تر در ارتباط با تأثیر گذاری‌ها یا وظایف روحانیت در جامعه گفته شد، با تکالیف اضطراری و عارضی روحانیت ناسازگار نیست؛ به دیگر سخن، اگر در برهه‌ای از تاریخ، روحانیت به عنوان یک ضرورت یا اضطرار، مسئولیت‌های اجرایی و اجتماعی را بپذیرد، نباید آن را با تکلیف‌های بنیادی روحانیت به هم آمیخت؛ بی گمان تفکیک وظایف روحانیت، در کنار ضرورت تفکیک‌های پیشین، لازم و ضروری است. از این رو باید به این فرض تن داد که گاه روحانیت وارد عرصه‌های مدیریت سیاسی و اجتماعی شهروندان می‌شود و به تکلیف‌هایی می‌پردازد که جنبه عارضی دارند؛ نه ذاتی. تأمل در مواد قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی نشان می‌دهد که برای روحانیت، نوعی حضور عینی در جامعه در نظر گرفته شده است. این حضور

کم‌ترین حضور رسمی بوده و در جهت تضمین حرکت جامعه در روند تحول مطلوب است. نهاد ولایت فقیه یا رهبری در قانون اساسی، هر چند براساس اصل یکصد و ده، نمودار وظایف اجرایی کلان نظام است، با این همه در تجزیه و تحلیل به دست می‌آید که این مسئولیت‌ها، در حقیقت همان مراقبت و نظارت مؤثر رهبری بر عرصه‌های عینی و اجتماعی است. چنان که تاریخ انقلاب نشان می‌دهد، بسیاری از این نکته غفلت کردند و تصورشان این است که آن چه دراصل یکصد و ده قانون اساسی آمده است، وظایف اجرایی ولی فقیه بوده، خود او باید آن همه را اجرا کند. نگاهی به دو، سه دهه اخیر نشان می‌دهد که این تصور با واقعیت ناسازگار است؛ برای نمونه می‌توان از نیروهای مسلح در نظام جمهوری اسلامی سخن گفت. آیا رهبر در ارتباط با ارتش، سپاه و نیروی انتظامی کشور، در موقعیت یک کارشناس نظامی دخالت و مشارکت دارد؟ آن چه دراصل مرتبط با مسئولیت‌های رهبری به چشم می‌خورد، هدفی جز تضمین سلامت نیروهای مسلح جامعه ندارد که از رهگذر نظارت به دست می‌آید. تصور عمومی این است که شاید این گونه حضور برای روحانیت، کافی است و بخش‌های دیگر روحانیت، مانند نهاد حوزه علمیه، مرجعیت، نباید در عرصه‌های عینی جامعه حضور داشته باشند. دلیل ارایه شده نیز این است که حضور روحانیت با توجه به اصل یکصد و ده قانون اساسی تأمین شده است. به عبارت دیگر، گمان برخی این است که همان حضور طرح شده روحانیت و مرجعیت در قانون اساسی - بخش وظایف رهبری کافی است. این گروه می‌پندارند که کارآمدی روحانیت و نیز تکلیف اجتماعی عالمان دین در برابر جامعه دینی، در همان چارچوب اصل یکصد و ده ممکن و بسنده است حال آنکه به نظر می‌رسد، حضور رهبری تنها به عنوان سرپل و نقطه اطمینان بخش است؛ نه همه آنچه تکلیف روحانیت و عالمان دینی در حضور اجتماعی است. البته این مسئله باز کاوی فزون‌تر را می‌طلبد. حضور رسمی روحانیت در جامعه آن چه گفته شد، در حقیقت زمینه‌هایی برای گشایش این بحث بود که آیا وضعیت کنونی جامعه، مطلوب و پذیرفته است یا باید آن را در بوته نقد افکند و در اصلاح آن اندیشید؟ امروزه چنان که پیداست، روحانیت در حاکمیت سیاسی جامعه و همچنین عرصه‌های مدیریت اجرایی، حضوری فراگیر و تعیین کننده دارد؛ به گونه‌ای که نمی‌توان در روزگاران پیشین برای آن نمونه یا پیشینه‌ای سراغ کرد. در این ارتباط، نکته‌هایی قابل طرح است و در تجزیه و تحلیل حضور رسمی روحانیت تأثیر دارد: ۱. اگر حضور روحانیت در عرصه‌های سیاسی و اجتماعی به راستی در جهت تحقق اهداف متعالی و زندگی ساز دین است، تنها همین نوع حضور عالمان دین قابل توجیه و دفاع است؛ به عبارت دیگر، تنها عمل و حضور آن دسته از روحانیون دست اندرکار و شاغل در عرصه مدیریت را می‌توان مطلوب یا ضروری دانست که بستر ساز هدف‌های اجتماعی و سیاسی دین است. اگر در عرصه‌ای از عینیت جامعه، در ارتباط با حضور رسمی روحانیت، این پندار شکل گیرد که روحانیان برای خود، جایگاه ویژه‌ای در نظر گرفته و قدرت را در انحصار خویش در آورده‌اند، بی‌گمان نمودار آسیب سازمان روحانیت است. چنان که گذشت، روحانیت یک نقش تخصصی دارد؛ نه نقشی انحصاری؛ به دیگر سخن، روحانیان یا عالمان دین، به دلیل صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و دانایی‌های خود در رشته‌های علمی و دینی، قابل احترام‌اند و بر خلاف روحانیت ادیان دیگر، موقعیت ویژه‌ای ندارند تا خود را از دیگران برتر بدانند. بدین گونه ضرورت اصلاح‌گری در سازمان روحانیت مشخص می‌گردد. به منظور حفظ و بقای سازمان روحانیت در روند تکاملی جامعه و تحقق اهداف دین، روحانیان باید از فلسفه حضور خود در جامعه و نظام سیاسی جامعه آگاه گشته، امتیازهای موهوم برای خود نسازند. ۲. با توجه به وظایف ذاتی و بنیادی روحانیت، اگر برای روحانیت در عرصه‌های اجرایی، جایگاهی پذیرفته شده وجود دارد، بی‌تردید باید نسبت میان آن دو را شفاف ساخت. به نظر می‌رسد که در این جا، انحراف آشکاری رخ داده است، چرا که روحانیت در عرصه آموزش، تربیت و فرهنگ جامعه که رسالت روحانیان است، آن گونه که باید، حضور عینی و تأثیرگذاری ندارد؛ از دیگر سو می‌توان عرصه‌هایی را در امور اجرایی به دست داد که روحانیت حضور رسمی و فعال دارد؛ در حالی که این نوع مسئولیت‌ها نه ضرورت دارد، نه در شمار وظایف اساسی و ذاتی روحانیون است. این همه در جامعه و چند دهه انقلاب اسلامی، زمینه ساز پاره‌ای آفت زدگی‌ها و آسیب‌رسانی‌ها گشته، حتی نگرش‌های

ناسازگار با دین و حرکت جامعه را پدید آورده است. نمی‌توان انکار کرد که برخی دشواری‌ها از رهگذار همین حضور گسسته با جریان وظایف بنیادی روحانیت شکل گرفته است. ۳. روحانیت در جامعه ما، به صورت نهادی دینی طرح شده است، پیشینه این باور به سده‌های پیشین باز می‌گردد. با این نگرش فراگیر که روحانیت را با دین مرتبط ساخته، نوعی تقدس برای عالمان دین پدید می‌آورد، بی‌گمان جایگاه والایی برای روحانیت فراهم می‌آید. بی‌تردید عملکرد عناصر مجموعه روحانیت در برداشت و نگاه مردم به این نهاد دینی - تاریخی تأثیرگذار است، زیرا آنان با توجه به کسوت و لباس روحانیت، داوری کرده، به مجموعه روحانیت تعمیم می‌دهند و هرگز شخص را در نظر نمی‌گیرند. آیت الله حسن زاده آملی می‌فرمود: «طلبه‌ای را در حال انجام یک کار ناشایست دیدم. به او گفتم: برادر من! این لباس فقط مال تو نیست که بتوانی هر کاری را انجام دهی. لباس روحانیت را کنار بگذار و هر کار خواستی بکن!» امام خمینی نیز نسبت به رفتار روحانیان توجه و دغدغه داشت از منظر او، عملکرد یک روحانی، بر نگرش جامعه نسبت به نهاد روحانیت اثر می‌گذارد و حتی دین و ایمان مردم را دست خوش آفت می‌سازد. حال باید پرسید که با همه این حساسیت‌ها و دغدغه‌ها، کدام بخش از نهاد روحانیت و حوزه علمیه، دست اندر کار نظارت و سامان دهی عملکرد روحانیان شاغل در عرصه‌های اجرایی است؟ به دیگر سخن چه مرکزی وجود دارد که از روحانیان و توانمندی‌های آنان شناخت داشته، مسئولیت متناسب با شخصیت او را مشخص سازد و در صورت بی‌کفایتی، در جهت وظایف ذاتی و اصلی روحانیت، بی‌پروا آنان را از کار بر کنار کند؟ ممکن است که عرصه‌هایی به حضور روحانیت احتیاج داشته باشد، به هر حال مرکزی برای نظارت بر چگونگی حضور اجرایی روحانیان ضروری است. برای مثال می‌توان آموزش‌های خاصی را در حوزه‌ها پیش بینی کرد تا روحانیت بتواند مسئولیت اصلی خویش را که تربیت و تعلیم است، ایفا کند. بی‌گمان نیروهای این بخش باید تأمین شوند. فقدان مرکز ارزیابی و هدایت نیروهای انسانی روحانیت و نظارت بر عملکرد روحانیون دست اندر کار در عرصه‌های گوناگون، زمینه ساز آسیب پذیری روحانیت است. پس از پیروزی انقلاب که تعامل بین روحانیت و مدیریت اجرایی و سیاسی در کشور فراهم گردید، فصل جدیدی در تعامل میان روحانیت و جامعه پدید آمد که پیش از آن هرگز در کار نبوده است. در حقیقت، نیازها و ضرورت‌های انقلابی و اجتماعی، بستر ساز نوعی حرکت در قدرت و مدیریت جامعه شده است. اکنون این پرسش طرح می‌شود که آیا روحانیت باید به طور کامل از عرصه مدیریت جامعه کناره‌گیری کند؟ به باور بنده، باید تعریفی از حضور روحانیت در جامعه به دست داد و نیز در جهت ارایه الگویی شفاف و کارآمد کوشید. بدین سان باید از حضور هدفمند و مشروط روحانیت جانبداری کرد. به هر حال، حضور روحانیون در عرصه‌های گوناگون اجرایی اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر، روحانیت به عنوان یک تکلیف باید به روند حضور در جامعه بنگرد. بی‌تردید مردم از روحانیون چنین انتظاری دارند و آینده جامعه و روند مثبت و تحول‌گرایانه آن، به حضور تأثیرگذار عالمان دین نیاز دارد. تأمل در وضع جامعه امروز نشان می‌دهد که واقعیت‌ها با آرمان‌ها فاصله دارند. آن چه در روند حضور روحانیت در جامعه به چشم می‌خورد، نمودار آشفتگی و نا به سامانی است و بی‌گمان به اصلاح و مدل‌سازی نیاز دارد. اگر روحانیت در بعد اجتماعی خود کوشا باشد، جامعه مسیر مثبت خود را خواهد یافت. روحانیت، عرصه‌ها و آسیب‌ها مهم‌ترین عرصه برای حضور و تأثیر روحانیت، تحول جامعه و اندیشه‌سازی برای آن است. مسئله دیگر، مدل‌سازی برای جامعه، برای ارایه ساختارهای متناسب با شرایط روز و امکاناتی که بر شاخص‌ها و چارچوب‌های دینی استوار است. به این ترتیب روحانیت می‌تواند جامعه را به سمت و سوی مثبت هدایت کند. عرصه دیگر، مسئله فرهنگی است. مسئولیت‌ها و ابزارهای گوناگونی وجود دارد که روحانیت ناگزیر از شناخت و به کارگیری آن است. عرصه‌های دیگر نیز آموزش، تربیت و مدیریت است. وضع موجود روحانیت و جامعه نشان می‌دهد که در وضع کنونی اولویت‌های حضور در نظر گرفته نشده، حتی در برخی عرصه‌ها، جریان به گونه معکوس است؛ به دیگر سخن جامعه و حرکت آن، به مدل‌ها و الگوهای رفتاری مناسب در زمینه‌های خانواده، سیاست و اقتصاد نیاز دارد؛ اما روحانیت توانسته، به طور سازمان یافته بدین نیاز روز جامعه پاسخ مناسب بدهد. کارهای فکری و عملی

فراوانی درحوزه‌ها وجود دارد؛ اما نهاد روحانیت به عنوان پاسخ‌گوی جامعه در عرصه‌های متنوع دین، از آرایه‌های مطلوب در عرصه‌های مختلف، غافل مانده است؛ برای نمونه می‌توان از مواجهه جوانان با نیازهای جنسی یاد کرد یا احتیاج‌های اقتصادی شهروندان را مثال آورد و به همین ترتیب، از ضرورت‌های نظام تربیتی و آموزشی جامعه نام برد. روحانیت در این بسترها، چه الگوهای آرایه کرده است؟ آیا فراتر از آن چه در جامعه دیده می‌شود، طرحی به چشم می‌خورد که نمودار اصلاحات بنیادی و تحول‌گرایانه باشد؟ آن چه در ارتباط روحانیت و جامعه وجود دارد، در بسیاری زمینه‌ها، تصدی‌گری محض است؛ یعنی حضور روحانیت در برخی عرصه‌ها، به دلیل فقدان تخصص، ناکارآمد بوده، بهره‌گیری منفی دیگران را موجب گشته است. این همه، از این حقیقت حکایت دارد که برخی روحانیان به دلیل عدم صلاحیت در کاری که بر عهده گرفته‌اند، بسا موجب خراب کاری و آفت زدگی شده‌اند. آن چه گذشت نشان می‌دهد که پی‌گیری اصلاح در روحانیت و دیدگاه‌ها و عملکردها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. باید این اندیشه را در نهاد روحانیت نهادینه کرد تا حوزه‌های علمیه، در جهت سازمان‌دهی نیازهای متنوع جامعه بر آید و حضور روحانیت، حضوری فراگیر و سازنده باشد. نکته‌های شایسته یادآوری: ۱. نباید تصور کرد که حضور روحانیت در روند حرکت تکاملی جامعه، ضرورتاً "مسئولیت‌پذیری در عرصه مدیریت اجرایی کشور است". ۲. حضور روحانیت در رأس هرم قدرت سیاسی، نباید ما را دچار و هم‌سازد و این پندارنیرو گیرد که جامعه در اختیار روحانیت بوده، جای نگرانی وجود ندارد. بی‌گمان باید دانست که حرکت جامعه، تنها از حرکت‌های رسمی و تصمیم‌سازی‌های حاکمیت نشأت نمی‌گیرد. از طرفی نباید تمامی بار سنگین مسئولیت هدایت و تأثیرگذاری در عرصه‌های جامعه را به عهده‌ولی فقیه دانست که او یک تنه وظایف روحانیت را بر دوش کشد؛ بی‌تردید، چنین انتظاری از رهبری، فراتر از توان مندی یک شخص است. از این رو، مراجع و عالمان دین و روحانیون، در همه رده‌ها، نباید تصور کنند که دغدغه‌های رهبری بسنده است و آنان می‌توانند نسبت به حرکت جامعه آسوده خاطر باشند. ۳. عرصه‌ها، لایه‌ها و جایگاه‌های اجرایی که روحانیت باید به دست آورد، باید تعریفی واقع‌بینانه داشته باشد؛ از سوی دیگر، روحانیت باید خود را برای تأثیرگذاری آماده سازد و جامعه نیز در این ارتباط توجیه شود. به بیان دیگر، جامعه باید آن چه از سوی روحانیت آرایه می‌شود، بپذیرد و نسبت به آن واکنش مثبت داشته باشد؛ برای نمونه، جامعه باید به این باور رسیده باشد که تامین اهداف و آموزش دینی در نظام رسمی آموزش کشور، به عهده روحانیت است. جای تأسف است که روحانیت از این مسئولیت بزرگ و تأثیرگذار کاملاً "غفلت کرده است. در حقیقت، روحانیون به موقعیت‌های اجرایی، مانند وزارت یا وکالت رضایت داده و غالباً "از حضور در عرصه اندیشه‌سازی و فرهنگ‌سازی جامعه، دور و بیگانه مانده‌اند. بایستگی‌ها و کاستی‌ها بایستگی‌های یاد شده این بهره را به دست می‌دهد که باید بیش از هر مقوله‌ای، به نقش و رسالت روحانیت پرداخت. باز تعریف روحانیت و جایگاه آن در جامعه و فرایند تکاملی آن، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است؛ به بیان ساده باید گفت که روحانیت در جامعه دینی چگونه نهادی است و چه مسئولیتی دارد و اهداف دور و نزدیک آن کدام است؟ نباید تصور کرد که عینیت دیانت و سیاست، لزوماً "بدین معناست که باید روحانیت تمامی مسئولیت‌های اجتماعی را عهده دار باشد؛ به عبارت دیگر، مدیریت سیاسی و اداری کشور در انحصار روحانیت باشند. در این زمینه، ضرورت دستیابی به راه کارهای بایسته در روند موفقیت روحانیت به چشم می‌خورد. تدوین راه کارها به منظور مطلوب‌سازی مواضع و عمل کردهای روحانیون دست‌اندرکار مدیریت کلان جامعه، نخستین گام است. تعریف عرصه‌های مرتبط با رسالت روحانیت و نیز بیان ضوابط و تصویر چارچوب عملی و عینی، بستر ساز کارآمدی آن سازمان است؛ هر چند امروزه به نظر می‌رسد که قدرت در حوزه روحانیت است، با این همه این سازمان نمی‌تواند حتی نظارت همه جانبه بر عملکردهای روحانیون دست‌اندرکار داشته باشد. آرایه الگوی مطلوب در ارتباط با عرصه‌های دخالت و شرکت روحانیت در روند تحول جامعه، کمک می‌کند تا آنچه در موضع‌گیری‌ها و تکلیف‌گرایی‌های روحانیون به طور ناخواسته پدید آمده است، با الگوها سنجیده و پیراسته گردد

www.hawzah.netHawzahMagazinesMagArt.aspxMagazineNumberID=۴۸۵۸&id=۴۰۴۴۰.docx

لطفاً برنده - برنده بیندیشید

مهدی یاراحمدی خراسانی

دین مبین اسلام برای ترویج روحیه انسان دوستی و ارتقای ارزش های اخلاقی توصیه های زیادی در ارتباط با در نظر گرفتن منافع دیگران در رفتار و کردار دارد. بر این اساس کمک به هم نوع و تلاش حداکثری در راستای ارتقای منافع مادی و معنوی دیگران امری حسنه و نیکو شمرده شده است. در یادداشت های علمی نوعی دسته بندی در ارتباطات انسانی تعریف می کنند. استفان کاوی در کتاب "هفت عادت مردمان مؤثر" زمانی که یکی از بهترین این عادت ها را بیان می کند، عادت اندیشیدن بصورت برنده - برنده را نقل می نماید. وی اندیشه ها را به چهار دسته تقسیم کرده است: تفکر برنده - برنده، تفکر برنده - بازنده، تفکر بازنده - برنده و تفکر بازنده - بازنده. در تفکر برد - برد این گونه مطرح می شود که برای برنده بودن یک طرف، لزومی ندارد که طرف دیگر بازنده باشد. بلکه باور بر این است که اگرچه راه حل: برد-باخت ساده ترین راه حل است، ولی بهترین نیست. واقعیت حاکی از آن است که نگرش سنتی حاکم بر روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی بر پایه تفکر برد - باخت بنا شده است. در این تفکر تصور چنین است: برای آنکه من یا ما برنده باشیم، لازم است فرد یا افراد دیگری بازنده شوند. براساس تفکر برد، باخت روابط خانوادگی و اجتماعی بر پایه تسلط یک فرد یا گروه تعریف می شود. در خانواده یا باید پدرسالاری باشد و یا مادرسالاری و یا حتی فرزند سالاری. در اجتماع باید یا مردسالاری باشد و یا زن سالاری. در روابط اقتصادی یا باید سرمایه داران حاکم باشند یا طبقه کارگر یا کشاورز و ... در دنیای اقتصاد قانون بازی "رقابت" است. به بیان دیگر دو شرکت در یک تجارت رقیب هم هستند و مسلماً قانون بازی برای رقبا برد-باخت است. برای آنکه من در بازار بمانم باید رقیب از صحنه خارج شود. در عالم سیاست قانون بازی "جنگ" است. در برخوردهای سیاسی اگر حزبی برنده باشد، لزوماً حزب دیگر باید بازنده باشد. طبیعی است که فضای حاکم بر چنین نگرشی جنگ است. ستیز بر سر آنکه: چرا من بازنده باشم و تو برنده؟ می جنگیم برای آنکه طرفین معادله را جابه جا کنیم. اما نگاه مدرن، گذار از نگاه برد-باخت به نگاه برد-برد است. در تفکر برنده-بازنده-بازنده امکانات و نیروهای طرفین صرف انهدام منابع یکدیگر می شود. تفکر برنده-برنده به دنبال راه حل هایی است که منابع در جهت کمک به ارتقا و توسعه طرفین به کار گرفته شوند. امروزه تفکر سالم بشری را به شیوه ای تعریف می کنند که هر دو طرف برنده باشند. مدیران اثربخش و موفق افق دید خود را وسعت می بخشند و از چار دیواری تنگ "من" به در می آیند، تا در میدان وسیع تر و ارزشمند تر "ما" پرواز کنند. در این نوع نگرش دیگر جایی برای رقابت و مقایسه وجود ندارد و به جای آن همیاری، همراهی و وحدت شکل می گیرد. در این نوع تفکر افراد جویای منافع متقابل هستند. بنابراین در این شیوه ی نگرش و تفکر، در جوامع مختلف مفاهیم "سالاری" به "همیاری" تبدیل می شود. دیگر کسی در صدد سلطه بردیگری نیست، بلکه با همیاری به توسعه همه جانبه می پردازند. در اجتماع به جای برخوردهای حذفی جو همکاری و همیاری حاکم می شود در روابط اقتصادی، رقابت جای خود را به همکاری می دهد. از این روست که امروزه مفهوم تازه ای در ادبیات مدیریت و کسب و کار با عنوان همکاری رقبا رواج یافته است. که معنای آن عبارتست از: همکاری مشترک دو سازمان متفاوت، دو سازمان رقیب و اعتماد بین آدم های یکدیگر. در پایان باید به این نکته اشاره نمود که پیروزی و برد حقیقی زمانی محقق می شود که ما کاخ آرزوهای خود را بر روی ویرانه های دیگران بنا نکنیم.

چالشهای مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی

صابر خزانی - رضا سلیم پورآذر چالشهای مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی و روشهای برخورد با آنها: چکیده: بخش

عظیمی از صنعت در کشورهای جهان سوم به کارخانجات و سازمانهای شبه صنعتی تعلق دارد. این گروه سازمانهایی را شامل می شود که در حال گذر از سیستم مدیریت سنتی به مدیریت صنعتی می باشند. مدیران اجرایی در این سازمانها با چالشهای عمده ای اعم از تغییر دیدگاه های مدیران در رده های مختلف، ایجاد و اصلاح تعاملات بین واحدهای، اصلاح ساختار فکری، فرهنگ سازی سازمانی و... دست به گریبان هستند. این مقاله حاصل بررسی موردی کارخانجات تولیدی متعددی بوده و راهکارهای برخورد با چالشهای درون سازمانی گردآوری و ارائه گردیده است. کلید واژه ها: شبه صنعتی، مدلسازی، هم افزایی، هم روندی مقدمه مشکلات جوامع انسانی و سازمانها روز به روز پیچیده تر و حل آنها نیازمند تعریف، تحلیل و درایت عمیقتر در ارائه راهکارهای مناسبتر می باشد. در اکثر موارد تلاشهای مدیران و مسئولان برای حل یک مشکل، تنها منجر به تسکین آن شده و پس از طی دوره ای کوتاه مدت، همان مشکل بسیار حادثتر از قبل عود کرده و مشکلاتی به مراتب پیچیده تر را به ارمغان آورده است. بسیاری از رویکرد های مدیریتی نوین در عصر حاضر، روشها و متدهایی برای برخورد اصولی تر با پیچیدگیهای دنیای کنونی ارائه داده اند اما نکته قابل توجه در این رویکردها تدوین آنها در کشورهای توسعه یافته با سابقه فرهنگ و دانش مدیریتی بالایی می باشد که عموماً از مشکلات و پیچیدگیهای فرهنگی، سیاسی و اقتصادی کشورهای جهان سوم یا در حال توسعه به دور بوده و با چالشهای بسیار پیچیده تری در عرصه ها مختلف در بازارهای جهانی در راستای حفظ کیفیت و قابلیت رقابت پذیری با رقبای بین المللی دست بگریبان هستند. در این مقاله به بررسی و مشکلات سازمانهای شبه صنعتی خواهیم بود. در این مقاله واژه شبه صنعتی به کارخانجات یا سازمانهایی اطلاق خواهد شد که در گذر از سیستم مدیریت سنتی به صنعتی می باشند. اکثر این گونه واحدها توسط اعضاء یک خانواده یا بصورت قومی پی ریزی رشد و تحت نظر مستقیم مالکین مدیریت آنها توسعه یافته و هم اکنون در دوران بلوغ (Maturity) به یک حالت سکون رسیده اند. در اغلب این کارخانجات و یا سازمانها مدیریت با یکی از اعضای هیئت مدیره که خود جزو مالکین می باشد (در صورت تعدد شرکاء) و یا خود مالک یا موسس می باشد. در ابتدا تعریفی از سیستم ارائه و انواع آن مورد بررسی اجمالی قرار گرفته و در ادامه به نکاتی که مدیران اجرایی می بایست در این گونه سازمان به آنها توجه نمایند اشاره خواهد شد. شناخت سیستم: طبق تعریف سیستم از دیدگاه راسل ایکاف، سیستم کلیتی است که حداقل دو جزء داشته باشد، بصورتی که هر یک از آنها بتواند بر روی عملکرد یا خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد، بین عناصر سیستم از نظر رفتاری و نوع تاثیر بر کل سیستم، وابستگی متقابل وجود دارد، همچنین اگر هر زیر مجموعه ای از عناصر تشکیل شود، بر رفتار کل سیستم موثر است و این تاثیر بستگی به حداقل یک زیر مجموعه دیگر از سیستم دارد. بطور خلاصه می توان گفت، سیستم کلیتی است که نتوان آن را به اجزای مستقل یا زیرگروههای مستقلی از اجزا تقسیم کرد که کلیه خواص سیستم کلی را به ارث برده باشد (۱). بنگاههای اقتصادی خود سیستم هایی هستند که میتوان به چند زیر گروه مستقل تقسیم و رفتار سیستمی هر یک را بصورت مجزا مورد بررسی قرار داد در توضیح هر گروه به باز یا بسته بودن آن سیستم نیز اشاره خواهد شد این گروه ها عبارتند از سیستمهای مکانیکی، ارگانیک و اجتماعی (الف) مکانیکی: یک سیستم مکانیکی براساس قوانین تحمیل شده توسط ساختار درونی و قوانین علی ذاتی اش عمل می کند، مثل یک ساعت یا یک اتومبیل. سیستم های مکانیکی می توانند باز و یا بسته باشند. اگر رفتارشان به وسیله هیچ رویداد یا شرایط بیرونی متاثر نشود بسته هستند و در غیر این صورت باز خواهند بود. (ب) ارگانیکی: این مجموعه شامل سیستم های است که حداقل یک هدف یا مقصود از خود داشته باشند درحالی که اجزایشان هیچ هدف و مقصودی را پی نمی گیرند اما وظایفی در راستای نیل به هدف و مقصود سیستم کلی دارند. سیستم های ارگانیکی ضرورتاً باز و تحت تاثیر عوامل بیرونی هستند، بنابراین، تنها زمانی قابل فهم می باشند که در پیوند با محیطشان بررسی گردند. محیط هر سیستم شامل مجموعه ای از متغیرهاست که می توانند رفتار سیستم را متاثر کنند. اجزای یک سیستم ارگانیکی هم می تواند برای سیستم ضروری بوده و هم غیر ضروری باشند. (ج) سیستمهای اجتماعی: این گونه سیستمها سیستمهایی هستند که عناصر اصلی و سازنده

آن را انسان تشکیل داده و در قالب سازمان، موسسات یا جوامع بشری شناخته میشوند. این گونه از سیستم، سیستم های بازی هستند که اولاً برای خود مقصد یا مقاصدی تعریف شده دارند ثانیاً حداقل برخی از اجزای ضروریشان هم مقاصدی مختص به خود دارند و ثالثاً جزئی از سیستم بزرگتری هستند که آن نیز دارای مقاصدی مختص به خود است. سیستم هایی که مردم در آنها نقش اساسی را بازی می کنند، اگر به گونه ای غیر از سیستم اجتماعی دیده شوند به خوبی قابل فهم و در نتیجه قابل مدیریت نخواهند بود. نوع نگرش به سیستم های مردمی در طول زمان تکامل یافته است. این مسئله با تغییراتی که در نگرشمان در مورد بنگاههای اقتصادی روی داده، نموده یافته است. اما چنین تکاملی تدریجی، در مورد هر سیستم اجتماعی دیگری نیز قابل مشاهده است. (۱) سیر تحول بنگاه های اقتصادی از مکانیکی به ارگانسمی و اجتماعی نشانگر دیدگاه های حاکم سرمایه داران و صاحبان این سازمانها در طول تاریخ بوده و از چه فراز و نشیبهایی گذر کرده تا به صورت سیستمهای امروزی رسیده است. دیدگاه های حاکم به در هر زمان بنگاه های اقتصادی را نیز به آن سمت و سو کشیده که به تشریح ویژگیهای هر یک میپردازیم الف) بنگاه اقتصادی به منزله یک سیستم مکانیکی نگرش حاکم بر دنیا در آغاز انقلاب صنعتی، نگرش نیوتنی بود. در این دوران دیدگاه ها تحلیلی و تجزیه گرا بودند و اینگونه به نظر میرسید که بنگاههای اقتصادی به منزله ماشینی که توسط مالکانشان به منظور انجام کارهای موردنظرشان ایجاد می شد، فرض گردد. (۱۲) این سیستمها (بنگاههای اقتصادی) برای خود مقصودی نداشتند، بلکه وظیفه آنها خدمت به مقاصد مالکان و فراهم کردن بازدهی سرمایه گذارهای آنها از طریق ایجاد سود بود مالکان، قدرت مطلق بودند و نوعاً قوانین یا مقررات خاصی برای مقید کردن آنها وجود نداشت. آنها می توانستند در حیطه بنگاههای خود هر آنچه می خواستند انجام دهند. و عموماً کارگران از دید آنها به شکل اجزای قابل تعویض ماشین بودند که میتوان آنها را دور انداخته و نیروی جدید وارد سیستم نمود. کار به مهارت کمی نیاز داشت و کارگران غیرماهر و آموزش ندیده فراوان بودند. آنها نسبتاً کم توقع و نوعاً هیچ گونه تامین اجتماعی نداشتند. به همین دلایل آنها حاضر بودند که تحت هر شرایطی کار کنند و برای گریز از فقر اقتصادی ناچار به تحمل هر وضعیتی بودند. (۱) ب) بنگاه اقتصادی به منزله یک ارگانسم در فاصله زمانی جنگ های جهانی اول و دوم دیدگاه ارگانسمی از بنگاه اقتصادی، جایگزین دیدگاه های مکانیکی و ماشینی شد. دلایل بسیاری برای این جایگزینی وجود داشت که در میان آنها می توان به آموزش فرایند نیروی کار، افزایش مهارتهای لازم برای نیروی کار، مقررات مترقی شرایط کار به وسیله دولت و اعمال نفوذ اتحادیه ها در شرایط کار و بیمه شغلی اشاره کرد. شاید مهمترین دلیل این تغییر در نگرشها ناشی از آن بود که بسیاری از بنگاههای اقتصادی نمی توانستند، حتی با تزریق مجدد تمامی سود حاصل از فعالیت خود به کسب و کارشان، رشد بالقوه را به فعلیت نزدیک کنند. بنابراین، مالکان مجبور بودند یا با حفظ کنترل کامل بر بنگاه اقتصادیشان رشد آن را محدود کنند، یا با تبدیل تدریجی آن به سمت سهامی عام، سرمایه بیشتری برای کنترل و توسعه مجموعه خود فراهم سازند و در نتیجه مقداری از حق مالکیت و کنترل خود را از دست دادند. در عمل مشاهده شد که نرخ تداوم حیات بنگاههایی که به دنبال رشد رفتند خیلی بیشتر از آنها بود که به دنبال کنترل کامل بودند. وقتی بنگاه اقتصادی به شکل سهامی عام درآمد، مالک ناپدید و سهامداران برای کارگران، بی نام و نشان و دست نیافتنی شدند. در این اثنا، علم مدیریت و مدیران پدید آمدند تا جوابگوی تقاضای فرآیندها مالکان بنگاههای اقتصادی برای کنترل واحدهایشان بوده بعلاوه خواسته های مالکان را شناسایی و آنها را به کارگران نیز منتقل نمایند. مدیران، سود را یک وسیله می پنداشتند نه یک هدف. سود برای یک بنگاه اقتصادی همانند اکسیژن برای انسانها، به منزله عنصری ضروری برای بقا و رشد آن پنداشته می شد و نه دلیلی برای وجود آن. آنچه مدیران سعی در حداکثر نمودن آن داشتند، استاندارد و کیفیت زندگی کاری بود نه ارزش سهام سهامداران. ایجاد بازده کافی برای سهامداران لازمه بقا بود نه یک هدف. اما افسانه حداکثر کردن سود به دلیل مناسبات عمومی، حفظ می شد. بنگاههای اقتصادی که مالکیت عمومی داشتند شرکت نامیده و مدیرعامل سازمان نامیده می شد. به تدریج واژگان زیست شناسانه ای مانند؛ سالم، بیمار، فلج، پرانرژی، بالغ و در حال مرگ در مورد بنگاههای اقتصادی مصداق

یافت. چنین مفاهیمی هنوز هم کاربرد دارند. (۱،۱۲) ج) بنگاه اقتصادی به منزله یک سیستم اجتماعی به دلیل فشارهای داخلی و خارجی، مدیران شرکتها آگاهیهای لازم برای در نظر گرفتن مقاصد و علائق بخشهای سیستم تحت مدیریتشان، سیستم های بزرگتری که آنها را نیز در بر گرفته (جامعه) و سیستم های مشابه دیگری که جزء همان سیستم بزرگتر هستند (شرکتها ی موسسات هم تراز)، به دست آوردند. به علاوه مدیران بنگاهها به طور آشکار مجبور به توجه به مقاصد سیستمی که آن را مدیریت می کردند نیز بودند. بسط دامنه توجه مدیران به آنچه ذکر شد، نگرش به سازمان به منزله یک سیستم مکانیکی یا بیولوژیک را بسیار مشکل ساخت. آنها به تدریج به سازمانشان به شکل یک سیستم اجتماعی (سیستمی که مردم به صورت فردی و گروهی نقش اصلی را در آن ایفا می کنند) نگاه می کردند. بنا به تعریف سیستم، هرگز با جمع کردن فعالیتهای اجزا به صورت مستقل، نمی توان به عملکرد کلی سیستم دست یافت، زیرا این عملکرد تابعی از اثرات متقابل اجزا بر یکدیگر است. می توان نشان داد که وقتی تک تک اجزای سیستم به صورت مجزا، به بهترین نحو ممکن عمل کنند، سیستم کلی نمی تواند در بهترین وضعیت ممکن قرار بگیرد. این مطلب کاربردهای بسیار مهمی برای مدیریت بنگاههای اقتصادی دارد. زیرا عملکرد یک سیستم آشکارا به عملکرد اجزایش وابسته است، اما یک جنبه مهم، چگونگی تعامل آنها با یکدیگر به منظور تاثیر گذاری بر عملکرد سیستم کلی است. مدیریت باید به جای توجه به فعالیت مستقل اجزا، بر تعامل و ارتباط متقابل آنها با هم تمرکز کند زیرا وظیفه تعریف شده یک سیستم به وسیله هیچ جزئی از سیستم حتی اجزای اصلی و ضروری آن به تنهایی دست یافتنی نیست. (۱،۱۲) بررسی و تحلیل متدها متدهای مدیریتی بسیاری از طرف تحلیل گران و نظریه پردازان در عرصه های مختلف برای بنگاه های اقتصادی جهت ایجاد تغییرات در ساختار و نظام مدیریتی معرفی و در بوته آزمایش قرار گرفته اند و هر کدام میتواند به زعم خود در بالا- بردن کیفیت اجرای فرایندهای درون و برون سازمانی نقشی سازنده ایفا کند. اما نکات حائز اهمیت در این متدها، اولاً تدوین این متدها در کشورهای توسعه یافته با قدمت بالایی فرهنگ و دانش مدیریت می باشد ثانیاً این متدها و روشها با دستورات العمما و رویه های عملیاتی یا اجرایی برای جوامعی با ظریب بالای ثبات اقتصادی و قطعیت بالای تعادل در نوسانات اقتصادی و اجتماعی طراحی و قابل اجرا می باشند. در حالیکه عموماً در کشورهای جهان سوم یا در حال توسعه سازمانها یا موسسات با مشکلات اقتصادی و اجتماعی فراوانی در میداین داخلی و خارجی دست بگریبان هستند. مشکلات سیاسی در این کشورها به تنهایی فاکتوری تعیین کننده برای مشکلات قبلی و بسیاری مسائل دیگر می باشد. اجرا و پیاده سازی متدهای مدیریتی نیازمند آمادگی و انعطاف پذیری زیرساختهای درون سازمانی و مناسب بودن بستر و محیط اجتماعی برون سازمانی می باشد. بنابر این استفاده و اجرای کامل و بی نقص بسیاری از این متدها در حالت عادی در چنین کشورهایی با چنین شرایطی در حد غیر ممکن می باشد اما این بدین معنی نیست که این سازمانها نمی توانند حتی از برخی از جزئیات این متدها استفاده نمایند و نتیجه نگیرند. آشنایی با سازمانهای شبه صنعتی همانگونه که پیشتر اشاره شد سازمانهای شبه صنعتی بخش عمده ای از سازمانهای داخلی موسسات، صنایع و کارخانجات در کشورهای جهان سوم یا در حال توسعه را در بر میگیرد که در این قسمت به برخی از ویژگیهای این گونه سازمانها اشاره میشود. در اکثر سازمانهای شبه صنعتی جهان بینی و نگرش حاکم نگرش مالک (مالکان) می باشد نه نگرشی جهانشمول، مهندسی و سیستماتیک. ابزارهای مدیریتی نیز متعاقباً مختص و تحت الشعاع این دیدگاه می باشند که در قسمتهای مختلف خود را نشان میدهند. جذب نیروی انسانی معیار خاص نداشته و در اکثر موارد سلیقه ای، سفارشی یا واسطه ای بوده پستهای سازمان (علی الخصوص پستهای کلیدی) به افراد سببی یا نسبی سپرده شده که ناشی از عدم یا ضعف اعتماد به سایر افراد می باشد انجام امور و گردش کار بنا به صلاحدید و تحلیل مالک تعریف میگردد. شرح وظایف مدون نبوده و یا در سازمان حدود معینی ندارد. گردش کار دارای پیچیدگی بسیار زیاد و گلوگاه های متعدد می باشد تمرکز بر کنترل اعم از افراد و فرآیندها بوده که مبتنی بر گزارشات واصله از روابط و اتفاقات درون سازمانی بوده و عموماً منتج به تخریبهای شخصیتی میگردد. مدیران اجرایی در سمت مدیر داخلی یا مدیران واحد و در سازمانهایی با

ساختارهای سازمانی گسترده که غالباً دارای شکستگی می باشند در قالب معاونت‌های مختلف که زیر نظر مدیر عامل می باشد جای گرفته اند. جریانهای فکری غیر هم جهت در درون سازمان تحت عنوان باند در بخشهای مختلف و در سلسله مراتب وجود دارد که اکثراً در تقابل با یکدیگر می باشند. ساختار سازمانی عموماً غیر مهندسی و تعاملات بین واحدها فاقد هم افزایی و همروندی می باشد. در این گونه سازمانها هزینه و انرژی بسیاری در پرداختن به مسائل حاشیه ای از دست میرود که پس از مدتی به توده عظیم و پیچیده ای از مشکلات کوچک کش داده شده که کل فرآیندهای سازمان را معلول کرده اند. صرف نظر از این که مدیر یا مدیران اجرایی چه کسانی و در چه سمتی می باشند لازم است موارد زیر را حتماً مد نظر داشته باشند موارد فوق از نقاط بسیار چالش برانگیز این گونه سازمانها به شمار می آیند. با توجه به اینکه مسائل بسیار زید و نیازمند وظرفتهای مدیرانه بسیار میباشد که بیان همه آنها عملاً غیر ممکن میباشد به برخی از عمده مشکلات اشاره و توضیح داده میشود لازم به توضیح است این نقاط گلوگاه هایی در روند انجام سالم و سریع فرآیندهای درون سازمانی میباشد که مرتفع کردن هر کدام به نوعی در تسهیل پیچیدگیهای سازمانی بسیار کلیدی می باشند. تفکر ترکیبی مکمل تفکر تحلیلی تغییر باید ابتدا از مدیران رده بالا آغاز شود تا کارمندان نیز تشویق به تغییر شوند بنابر این باید ابتدا تفکری که پیش زمینه تصمیمات و مدیریت است تغییر یابد. غالباً مدیران می آموزند تا باور کنند که کارایی یک سیستم اجتماعی را می توان با ارتقای کارایی هر یک از اجزای آن به صورت مجزا، افزایش داد. یعنی اگر هر یک از اجزا به خوبی مدیریت شود کل نیز همان طور خواهد شد. این امر به ندرت اتفاق می افتد. علت آن است که اگر اجزا به صورت مجزا دیده شوند، با وجودی که به نظر می رسد خوب مدیریت شده اند ولی به ندرت با همدیگر سازگار خواهند شد. در بهترین وضعیت، مدیران می آموزند که چگونه فعالیتهای اجزای یک سیستم اجتماعی را مدیریت کنند. ولی مدیران موثر، تعاملات بین اجزایی از سیستم که مسئولیت آن را به عهده دارند و نیز تعاملات آن جزء با اجزای دیگر داخل یا خارج از سازمان را مدیریت می کنند. این گرایش به تکه کردن اجزا و برخورد جداگانه با آنها از پیامدهای تفکر تحلیلی است. متأسفانه تعداد کمی از مدیران از انواع روشهای تفکر آگاهند و اثر این عدم آشنایی با روش تفکر به معنی بروز مشکلات حادثتر، از ریشه مشکل فعلی در آینده در صورت ارائه راه حلی غلط در امروز است. در روش تحلیل، ابتدا آنچه که قرار است فهمیده شود به اجزا تقسیم می شود. سرانجام درک حاصل از این اجزا یک کاسه می شود. تا درکی از کل موضوع حاصل شود. روش ترکیب دقیقاً در مقابل این روش قرار می گیرد. در قدم اول آنچه قرار است فهمیده شود به صورت جزیی از یک کل بزرگتر در نظر گرفته می شود و درکی از سیستم بزرگتر به دست می آید. سپس رفتار یا ویژگیهای سیستم مورد نظر از طریق روشن شدن نقش یا وظیفه آن سیستم در سیستم بزرگتری که آن را دربرمی گیرد توضیح داده می شود. یک سیستم را نمی توان به روش تحلیلی درک کرد. تحلیل یک سیستم، ساختار و چگونگی کار آن را روشن می سازد، بنابراین، دستاورد چنین روشی دانش است و نه فهم سیستم. سیستم یک کل است که ویژگیهای اصلی آن با خواص هیچ یک از اجزا مشترک نیست. (۱) عموماً مدیران با مشکلات مجزا روبرو نمی شوند بلکه با موقعیتی مواجه می شوند که شامل سیستم پیچیده ای از مشکلات به شدت درهم تنیده اند که میتوانند منشائی از یک سری تغییرات درون سازمانی (تغییرات اصلاحی، یا بنیادین) داشته یا متأثر از یک یا چند تغییر برون سازمانی باشد. روشهای عمده مواجهه با مسائل به چهار گروه تقسیم میشود. چشم پوشی کردن از مسائل: مسئله را نادیده گرفتن و انتظار حل آن در گذر زمان. بی تاثیر کردن و تحلیل دادن مسئله: طی برخی فعالیتها و تغییرات اثرات نامطلوب مسئله را تا حد مطلوبی تقلیل دادن. حل کردن مسائل: ارائه یا انجام کاری که به بهترین نتیجه یا نزدیکترین نتیجه به بهترین وضعیت ممکن ما را نائل میکند. عبارتی دیگر بهینه سازی. محو کردن مسائل: باز آفرینی محیطی که منجر به بروز مشکل شده بصورتی که مشکل بصورت ریشه ای ناپدید گردد به عبارت دیگر ایده آل سازی. مدیران موثر، مسایل را حل نمی کنند، بلکه سعی در مرتفع نمودن سیستم مشکلات و حذف آنها بر می آیند. در مقابل، مدیران غیر موثر به جای آنکه سیستم پیچیده مشکلات را مدیریت و آنها را با رهبری سازمان حل نمایند دامنه و برد مسائل

را گسترده تر راه حل حارا بغرنج تر و پیچیده تر میکنند. (۱۱، ۱۲) مدیرانی که به دنبال محو و ناپدید کردن رفتارهای نامطلوب سیستم یا مشکلات آن دارند بیشتر به جواب این سوال میروند که چرا باید مشکلی در سازمان به وجود بیاید که ما را ملزم به ارائه یک راه حل نماید؟. از دید بسیاری از منتقدین این سوال شاید نامعقول به نظر برسد ولی چون در اصل هدف ایده آل سازی یک سیستم می باشد خود مشکلات هدف فراد داده نمیشود بلکه سیستمی که بیمار است مورد درمان قرار گرفته می شود. (۱) از مدیریت تا رهبری یک سیستم همواره باید مدیران کارکنان خود را رهبری کنند تا کارکنان نیز خود را در رسیدن به اهداف سازمان مهم دانسته و بدون آنکه کنترل شوند و تحت فشارهای مختلف قرار گیرند وظایف خود را انجام دهند، در واقع با رهبری کردن است که کارکنان حتی بودن حضور مدیران و سرپرستان سعی می کنند وظایف خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند چرا که به کار خود عشق می ورزند و شیفته آن شده اند و این بخاطر آن است که یک رهبر خوب تواناییها و استعداد های افراد را شناسایی کرده و هرکس را در جای مناسب خود قرار می دهد. این چنین رهبری اگر قرار باشد کسی را سرزنش کند هیچ گاه خود شخص را سرزنش نمی کند بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سرزنش قرار می دهد. (۹، ۲) ایجاد هم افزایی (سینرژی) هم افزایی یعنی همکاری مجزای چند عامل به طوری که اثر کلی آنها از جمع اثرات آنها که به صورت مستقل به دست می آید بیشتر باشد. چنین افزایشی در توانایی تنها زمانی روی می دهد که اجزا در کنار یکدیگر بتوانند ارزشی را ایجاد کنند که به تنهایی قادر به خلق آن نباشند. (۱۱) سیستم های میتوانند طیف انتخابهای در دسترس اجزایشان را افزایش و یا کاهش دهند. آنها شاید طیف انواعی از رفتارها را افزایش و انواع دیگر را کاهش دهند. برای مثال، قوانین و مقررات، منافعی را برای ما ایجاد می کنند ولی نه به قیمت کاستن از حقوق دیگران. یک سیستم اجتماعی مستبد، عموماً دامنه رفتار در دسترس اجزایش را محدود می کند در حالی که یک سیستم دموکراتیک آن را گسترش می دهد. یک بنگاه یا شرکت، هنگامی به هم افزایی دست می یابد که از منابع خویش، بویژه منابع منحصر به فرد استفاده بهینه کند. استفاده بهینه به معنای صرفه جویی و یا مصرف نکردن نیست بلکه منابع را باید در جای صحیح به کار برد. وجود هم افزایی در داراییهای نامشهود شرکتها و بنگاهها بیشتر نمود دارد. داراییهای نامشهود نظیر مارک، علامت تجاری، آگاهی مشتری، تخصص تکنولوژیکی و فرهنگ کار جمعی در مواردی بسیار مفیدتر و ارزشمندتر از داراییهای مشهود و مادی نظیر ساختمان و ابزار تولید هستند. لازم به توضیح است چنین تنوعی تنها به شکل انجام کار محدود می شود و نه خود کار. (۱۲)

Your browser may not support display of this image. امروزه مدیران سه وظیفه اصلی برعهده دارند و تا زمانی که آنها به طور کامل اجرا نگردند، نمی توانیم محصول یا خدمات را با آن کیفیتی که انتظار می رود بدست آوریم اولین وظیفه مدیر ایجاد محیطی است که کارکنان بتوانند در آن به بهترین نحو ممکن از دانش خود استفاده کنند و به شکوفایی برسند. دومین وظیفه این است که مدیران باید در کارمندان توانایی را ایجاد کنند که هر روز بهتر از روز قبل کارهایشان را انجام دهند و برای این امر لازم است تا آنها را پرورش یابند یعنی به افزایش ظرفیتهای فردی در سازمان دست یابی داشته باشیم. توسعه کسب و کار و ذینفعان آن نمی بایست هدف اصلی باشد. متأسفانه اکثر مدیران، رشد و توسعه را مترادف می پندارند. توسعه را در حالت عمومی میتوان ایجاد ظرفیت معنا یا تفسیر کرد. سومین وظیفه اصلی مدیران، مدیریت (الف) تعاملات بین کسانی که وی مسئول آنهاست (تعاملات بخشهای تحت مدیریت با بخشهای دیگر سازمان) (تعاملات سازمانهایی که وی در آنها مسئولیت دارد با سایر سازمانهای موجود که در ارتباط با آنهاست ما به نوعی از سازمان نیاز داریم که چنین مدیریتی را تسهیل کند، در واقع نیازمند به یک ساختار سلسله مراتبی دموکراتیک هستیم که از این نوع سازمانها تحت عنوان سازمانهای حلقوی یاد می شود. مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی میتوانند با تغییراتی که اشاره میشود این ساختار فعلی را باز مهندسی و ساختار نو را ایجاد نمایند. همانطور که در شکل مقابل دیده میشود پرسنل و کارکنان در هر واحد محور اصلی تمرکز بوده و ساختار اصلی سازمان را تشکیل میدهند یک نیروی انسانی در واحد با اعضای واحد و در درون سازمان با اعضای سایر واحدها و در محیط تجاری با سازمانهای مرتبط

تعاملاتی دارد که باید به خوبی مدیریت و رهبری شود. تفکر سیستمی: در طول تاریخ دو نگرش نسبت به پدیده‌ها رایج بوده که دانشمندان و صاحب نظران جوامع، هر پدیده‌ای را به دو شیوه متفاوت مورد توجه خویش قرار می‌دادند دیدگاه اول نگرش تجزیه نگر یا مکانیستی و دیدگاه دوم کل نگر یا سیستمی بود. در نگرش تجزیه گرایی که ساختار مسئله بررسی و تحلیل می‌گردد هر مسئله‌ای می‌تواند در یک طبقه بندی نظام یافته مانند فیزیک، شیمی، زیست شناسی، روانشناسی، جامعه شناسی، سیاست و یا اخلاق جای بگیرد. با این وجود چیزی به عنوان یک مسئله نظام یافته (طبقه بندی شده) وجود ندارد. (۱۲) تفکیک جهان به واحدها و سازمانهای مختلف، اطلاعاتی را در مورد ماهیت مسایل آشکار نمی‌کند، بلکه فقط ماهیت کسانی که آنها را در آن طبقه قرار داده اند را به ما می‌دهد. بهترین جای برخورد با مسئله لزوماً جایی نیست که آن مسئله به وجود آمده است. برای حل مسایل ابتدا می‌بایست آن را از زوایای مختلفی بررسی کرد. اغلب اوقات بهترین روش از ترکیب نقطه نظرات گوناگون و یک دیدگاه فرارشته‌ای به دست خواهد آمد. تفکر سیستمی نوع سازمان یافته‌ای از اندیشیدن است که بر مبنای آن می‌توان به درک بنیادی از رفتار یک سیستم بر مبنای فهم عمیق از ساختار آن نائل شد. منظور از ساختار شبکه روابطیست که بین اجزاء سیستم برقرار است. برخلاف وقایع و اثرات رفتاری که معمولاً قابل مشاهده هستند بسیار مشکل است که ساختار یک سیستم را بوضوح دید. در ساختار یک سیستم اجتماعی علاوه بر افراد و روابط بین آنها باید به مدل‌های ذهنی بازیگران نیز توجه کافی مبذول داشت. مدل‌های ذهنی عبارتند از مجموعه فرضیات، عقاید و ارزشهای موجود در سیستم و اجزاء آن و معمولاً عامل اصلی پیچیدگی خاص سیستم‌های اجتماعی هستند. آگاهی از این مدل‌های ذهنی و روابط متقابل اجزاء سیستم شرط لازم برای شناخت سیستم و برخورد مناسب با آن است. رابطه بین تفکر سیستمی و دیالوگ در ارتباط با آشکار سازی مدل‌های ذهنی موجود بخوبی دیده میشود. (۱) آموزش کارکنان با توجه به پیشرفت فزاینده علم و تکنولوژی لازم است مدیران امکانات لازم را برای فراگیری اطلاعات و علوم جدید برای کارکنان تحت مدیریت خود را فراهم نمایند. از آنجا که نتایج آموزش مشهود نیست بسیاری از مدیران توجهی به آموزش کارکنان خود ندارند. آموزش یک سرمایه‌گذاری پنهان است که نتایج آن در درازمدت مشخص می‌شود و انگیزش خوبی برای کارکنان می‌باشد که خود را از دید مدیران موثر در سازمان بدانند. لازم به توضیح است بسیاری از مدیران بر این باور هستند که تنها قشر جوان نیاز به آموزش دارند یا برعکس فقط قشر میانسال نیاز به آموزشهای در حین خدمت دارند. این باور نادرست بوده و می‌بایست تمامی اقشار در سازمان به برنامه‌های آموزشی مرتبط با شغل معرفی و متعاقباً پیگیر اثرات آن در کار و سازمان بود. و مدیران نتیجه‌گرایی که عمدتاً با آمار و ارقام کار می‌کنند و هر فعالیتی را برای رسیدن به نتایج قابل ملموس آن انجام می‌دهند، به آموزش کارکنان توجه لازم را مبذول نمی‌دارند. این درحالی است که آموزش یک امر کیفی است و تبدیل فعالیت‌های کیفی به کمی و اندازه‌گیری آنها بسیار مشکل است. (۴،۲،۹) مدیریت رفتار سازمانی رفتار سازمانی در هر موسسه یا سازمان و واحدی متأثر از رفتار فرد در سازمان و ساختار رفتاری تعریف شده در سازمان می‌باشد. با اصلاح رفتار سازمانی میتوان تاثیر بسازی در رفتار کارکنان داشت نباید سازمان را بصورتی خشک و خشن مدیریت نمود تا در سازمان ترس، اضطراب، استرس‌های روانی حاکم گردد. مدیران اجرایی بایستی بصورت موشکافانه رفتار سازمانی را بررسی و چنانچه در سازمان عمل منفی و بازدارنده‌ای یافته آن را از بین ببرند بسیاری از سازمانها به دلیل خلق و خوی تند مالکان یا مدیران در هاله‌ای از ترس و اضطراب به سر می‌برند (۵). باید ترس را حاکم بر محیط کار را از بین برد چرا که با مغشوش شدن ذهن کارکنان نوآرینها نیز از بین می‌رود. ایجاد ترس یا برهم زدن افکار کارکنان و مغشوش کردن ذهن آنها سبب از بین رفتن خلاقیتها و نوآرینها می‌شود. لذا باید نگرانیها را از سازمان دور کرده و با ایجاد امنیت و اطمینان شغلی در سازمان، به کارکنان اجازه داد با فکری آسوده و به صورتی کارا و موثر در سازمان فعالیت کنند. باید همیشه این موضوع را مد نظر داشت که ملاک تنها کارکردن بیشتر نیست بلکه مهم با فکر و درست کارکردن است. (۶) شفاف سازی و شناساندن اهداف عموماً در سازمانها کسی از برنامه کوتاه مدت یا بلند مدت سازمان خبر ندارد و نمیداند که سازمانی که در آن

در حال انجام وظیفه است در راستای رسیدن به چه هدفی در چه زمانی قام برمی‌دارد بنابر این نمیتواند خود را در رسیدن به آن هدف موثر بداند. باید در نظر داشت، کسی که هدف را شناسد نمی‌تواند راه رسیدن به آن را بیابد و کسی که موقعیت خود را شناسد نمی‌تواند هدفی را تعریف کند. کلیه کارکنان و کارمندان باید بتوانند تعریفی روشن از اهداف دراز مدت و کوتاه مدتی که سازمان مطبوعشان دنبال میکند را ارائه نمایند. بهبود مستمر محصول و یا خدمات باید یکی از اهداف ثابت سازمان باشد زیرا منبع تغذیه سازمان خدمات یا محصولی است که ارائه میدهد و با آن شناخته می‌شود. (۲) ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان تمامی مدیران، مسولان و سرپرستان در سازمانهای مختلف دارای تجاربی هستند که در طی سالیان دراز جمع آوری شده و منبع اصلی استناد آنها می‌باشد و براساس آنها سالیان سال است که به امر مدیریت یا انجام امور مشغولند و تغییر دادن این ذهنیات کار ساده‌ای نیست. مدیران اجرایی باید بتوانند نسبت به وضعیتهای مختلف دیدگاههای مختلفی ارائه دهند و یک فلسفه و نگرشی نو به آنچه که هست و آنچه که میخواهند باشند را ارائه نمایند و تمامی اعضای سازمان را با آن هم جهت نمایند. باید دقت داشت آنچه که از زبان مدیر بیرون می‌آید توسط تمامی کارکنان به میدان تحلیل و انتقاد کشیده خواهد شد و در صورتی که فلسفه جدید دارای نقص یا انحراف باشد از آن به عنوان سفسطه ساز یاد خواهد شد لذا در این مورد باید بسیار دقیق و با مطالعه قدم برداشت. در ضمن مدیران نباید مسیر برگشت و بازخور اطلاعات یا انتقادات را مسدود نمایند بلکه بایستی انتقادپذیر و پیشنهاد پذیر باشند. این امر موجب احترام و ارتباط متقابل بین پرسنل و مدیران می‌شود. (۲،۹) مدلسازی و تحلیل فرآیندهای درونی واحدها امروزه مرزی برای در نوردیدن توسط تکنولوژی نمانده و جای نیست فناوری اطلاعات در آن قسمت گام نهاده و به عنوان ابزار بکار نرفته باشد. از ابزارهایی که فناوری اطلاعات و علوم رایانه در اختیار مدیران قرار میدهد ابزار مدلسازی و شبیه سازی است مدلسازی به ما این امکان را فراهم می‌کند تا با مینیاتوری کردن یک سیستم پیچیده با استفاده از الفبای گرافیکی رفتار سیستم را مورد بررسی قرار دهیم. در واقع آنچه را که قصد بررسی داریم را بصری سازی کرده و به صورت بسیار کوچکتر در قالب مدلهای (نمودارهای) گردش اطلاعات (dataflow diagram) دیاگرام گردش کار (workflow diagram) مدل فرآیندی کسب و کار (Business process model) و مدلهای متفاوت دیگر به نمایش گذاشت. که یکی از بهترین راه های ممکن برای شناخت و تجزیه تحلیل جزئیتر رفتار یک واحد یا زیر مجموعه های یک واحد و ترکیب نتایج حاصل با نتایج در خور انتظار از سیستم در حالت کلی می‌باشند. برخی از این مدلسازیها به سوالاتی که در حالت کلی جواب دادن آن سخت به نظر میرسد به آسانی جواب میدهند. به عنوان مثل انجام چه کاری و چگونگی انجام کار از جمله جوابهایی هست که این ابزار جواب گوی آنها می‌باشند. (۳) ایجاد فرهنگ سازمانی محل کار تمامی کارکنان و پرسنل در یک سازمان نقطه مشترک آنها محسوب گردیده و آشناییهای ثانویه در طول زمان حاصل میگردد. خر بنگاه اقتصادی یک جامعه کوچک محسوب می‌شود که لزوما فرهنگ، عقاید و طرز فکر هیچ کس یکی و در یک سطح نمی‌باشد. مدیر این بنگاه با ایجاد یک فرهنگ سازمانی ساخت یافته باز بطوریکه ارزشهای انسانی و اخلاقی در بالاترین سطح ممکن در نظر گرفته شده از بروز رفتارهای غیر اخلاقی در بین اعضای جامعه خود داری نموده و تنشهای رفتاری و مسائل حاشیه ای را کم رنگتر می‌نماید. بسیار مشهود است در سازمانهایی که فرهنگ سازمانی در نقطه کور دید مدیران آن سازمان قرار گرفته است برخی با اشراف به این موضوع سعی در ایجاد تغییر اذهان مدیران بالا دست نموده و تنشهای رفتاری حادی را در سازمان به وجود می‌آورند. مدیران اجرایی باید توجه داشته باشند که تحت تاثیر رفتار، افکار و گفتار چه کسانی قرار گرفته و برحسب چه فاکتور هایی قضاوت میکنند و اینکه این افراد چه مقاصدی را از این سوء استفاده دنبال می‌کنند. (۴) اصلاحات رادیکالی هیچ الزامی در باز کردن گره با دندان وجود ندارد وقتی همان گره با دست باز می‌شود. یکی از مشکلات سازمانهای شبه صنعتی وجود اینرسی و مقاومت در مقابل تغییرات در کلیه سطوح می‌باشد. بنابراین نمیتوان در قبال چنین مشکلی تغییرات را بصورت رادیکالی و یکجانبه بدون در نظر گرفتن عواقب و تاثیر آن اعمال کرد. بهترین کار ایجاد

یک سیستم انعطاف پذیر در مقابل تغییرات می باشد. زیرا در هر اقدام اصلاحی با این مشکل روبرو خواهیم شد. (۳) جاری سازی باز نگری و باز مهندسی فرآیندها هر سیستم یا بنگاه اقتصادی همانند یک موجود زنده باید تحت نظر سیستم کنترلی و مدیریتی آن قرار داشته باشد. و چرخه بهبود سیستم در سطح فرآیندها مد نظر مدیران واحدها بوده و مورد بررسی قرار گیرند و بهبود مداوم در کلیه سطوح جاری باشد. بدین معنا که سعی میشود رفتار هر واحد طوری که به ماهیت کار و شخصیت فردی کارکنان صدمه زده نشود مورد بررسی قرار گیرد. این امر به خاطر افزایش کارایی واحد و پرسنل آن واحد و همروندی با واحدهای دیگر می باشد. همچنین این امر موجب کاهش عیوب سیستم و افزایش ضریب سلامت سیستم می شود. (۸) مدیریت و ایجاد کار تیمی در اکثر واحدهای شبه صنعتی غالباً فعالیتها به صورت انفرادی انجام میشود و اصطلاحاً تک تک کارکنان لشکر تک نفره محسوب میشوند در چنین واحدهایی فرهنگ کار تیمی و درصد هم پوشانی و هم افزایی در انجام فعالیتها پائین تر از حد مورد انتظار می باشد لذا باید فرهنگ کار تیمی و تعاملی را به درصد بالایی در سازمان ارتقاء داد. لازم به توضیح است هر فردی دارای دامنه و برد فکری و بردار فکری جداگانه ای می باشد هنر یک مدیر خوب این است که با تشکیل تیم های کاری خوب دامنه و برد فکری افراد را بخوبی شناخته و بردارهای فکری آنها را طوری در توالی هم قرار دهد که یک بردار یکه به دست آید. در یک تیم مهم نیست که یک فرد چه فکر میکند مهم آین است که افکار و روش (یا روشهای) خود را تا چه اندازه در خدمت یک تیم قرار دهد و از این طریق برای نیل به هدف یاری گر تیم باشد و این جز با یادگیری تعامل با اعضا در یک گروه بدست می آید. لازم به ذکر است در سازمان سنتی داشتن اطلاعات قدرت است و وظیفه گرایی فردی مورد توجه قرار می گیرد، اما در سازمانهای مدرن انتشار اطلاعات قدرت است و تیم محوری مدنظر است این سازمانها در نوع خود تولید دانش می نمایند و قابلیت پایداری بیشتری دارند. (۱۰) رهبری جلسات و روند انجام کارها یک رهبر خوب با شناسایی استعدادها هر کس را در جای مناسب خود قرار می دهد و نظم و انضباط جایگاهی را بدون میسازد با توجه به امکان مقاومت واحدها در مقابل تغییرات لازم است مدیران اجرایی با تشکیل کارگروهی متشکل از کلیه مدیران میانی و مسئولین واحدها اهداف را مشخص و نقش هر واحد را در اجرای سناریوی تدوین شده معرفی نموده و در جلسات بعدی مسیر پیموده شده بررسی و وضعیت جدید و عملکردها مورد بررسی قرار گیرد. و اهداف آتی مشخص و برنامه ریزی گردد. (۸) بدین ترتیب سعی می شود بجای ریاست بر روی کارکنان آنها را به طریقی رهبری کرد تا کارکنان نیز خود را درگیر و موثر در سازمان احساس کنند یک رهبر همیشه به نتیجه چشم نمی دوزد بلکه عملکرد و پتانسیلهای فردی را جهت بالا بردن ضریب دسترسی به اهداف را نیز مد نظر قرار میدهد و اگر قرار بر سرزنش کسی شود هیچ گاه خود شخص سرزنش نمی شود بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سرزنش و انتقاد سالم و سازنده قرار میگیرد. لازم به توضیح است تاثیر تمامی جلسات در عمل به صورت جلسات منعکس می شود نباید جلسات به یک رفتار کلیشه ای و صوری تبدیل شود که مورد تمسخر افراد قرار گیرد. زیرا زمانی که برای حضور در جلسات از دست می رود زمان مفید کاری است لذا باید جلسات نتایج در خور چشمی داشته باشند تا برای پرسنل ملموس و مفید بنظر آید. (۱۱) مدیریت منابع انسانی باید توجه داشت که اعضای یک جامعه نسبت به بسیاری از مسائل فوق العاده حساس و آسیب پذیر می باشند لذا باید با افراد سازمان مطابق شخصیت و ذهنیات درونیشان رفتار شود و با استفاده از مواردی همچون تشویق به موقع کارکنان، نظرخواهی کردن از آنها در امور مختلف، ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، افزایش صمیمیت و احترام متقابل در بین کارکنان، ارائه آموزشهایی در زمینه افزایش اعتماد به نفس، خودباوری غرور سالم فردی و لذت از کار در بین کارکنان افزایش یابد. (۵) مدیران باید کارکنان را به نقطه ای از تفکر و اندیشه برسانند که همه آنها با تمام وجود قبول کنند که دگرگونی در سازمان به گونه ای که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر کیفیت محصولات باشد به نفع همه آنها خواهد بود و هر کسی در هر رده و پست سازمانی که هست باید سازمان را در جهت رسیدن به اهدافش یاری کند. و این جز خود باوری و اعتماد به نفس فردی قابل حصول نیست. در سازمان سنتی مدیریت سلسله مراتبی وجود دارد و کارکنان به عنوان

هزینه هستند و بر فرآیندها و اصلاح آنها تاکید می‌شود اما در سازمانهای مدرن همانند سازمان دانایی خود مدیریتی وجود دارد و کارکنان به عنوان سرمایه محسوب می‌شوند و بر اهداف و رویکردها تاکید می‌شود. (۷) عمل‌گرایی و پرهیز از شعارهای تهی شعارهای صوری با گذشت زمان نه تنها باعث افزایش انگیزه و رغبت به فعالیت در کارکنان نمی‌شود، بلکه انگیزه‌های جاری در کارکنان را هم از آنها سلب می‌کند و باعث بی‌اعتمادی آنها نسبت به سازمان و مدیرانشان می‌شود. مدیران حرفه‌ای به جای ارائه شعارهای صوری عملاً در راستای اهداف مورد نظر خود گام بر میدارند و کاردانی و لیاقت خود را در عمل ثابت می‌کنند. مدیرانی که خود پیشرو نباشند نمیتوانند چابکی، انعطاف‌پذیری، شهامت و قدرت مانوری از کارکنان خود انتظار داشته باشند. ابتدا مدیران باید بزرگ سدشکن باشند تا سرمشق زیر مجموعه خود قرار بگیرند. مدیرانی که اسیر شعار و رفتارهای کلیشه‌ای هستند نمی‌توانند سازمان را بیش از آنچه از چیزی که در حال حاضر هست به پیش ببرند. (۹) بی‌پرده، صریح و قانون‌مند بودن برخی از قوانین همانند قوانین راهنمایی و رانندگی صریح و بدون بند، تبصره یا ماده واحده و لازم‌الاجرا برای همه می‌باشند. مدیران اجرایی به عنوان قانون‌گذار و مجری قوانین در یک سازمان می‌باشند لذا بایستی در احکام اجرایی حد و حدود را به طور کاملاً و دقیق مشخص نماید و سیستم را در اجرای آن راهنمایی نمایند احکام و تصمیمات باید صراحت و مجری آن در اجرا قاطعیت داشته باشد تا از بروز شبه‌جلوگیری و مجاری‌گریز و فرار نداشته باشند. در تمامی سازمانها افرادی هستند که قوانین را نقض و این امر را نوعی زیرکی میدانند که بایستی بصورت کاملاً جدی آنها را متقاعد به اجرای و احترام به قوانین کرد زیرا عدم احترام به قوانین از طرف برخی از افراد اثر سوء در سایر کارکنان خواهد داشت که به عدم کفایت اجرایی مدیران گذاشته خواهد شد. نباید در سازمان امکان سوء استفاده از چیزی به کسی داده شود قانون برای همه قانون و یکسان می‌باشد. نتیجه‌گیری باتوجه به مطالبی که ارائه گردید تعرف سیستم و سیر تحولات در نگرش به سیستم در حالت کلی مطرح سازمانهای شبه تعریف و ساختار اصلی، نگرشهای مالکان و مدیران و همچنین سیستم مدیریتی مورد بررسی قرار گرفت. مدیران اجرایی در سازمانهای شبه صنعتی در هر سمت و رده مدیریتی که باشند با مشکلات حاد و درهم تنیده‌ای مواجهند که می‌بایست بطور ریشه‌ای با آنها برخورد و سیستمی که منجر به تولید مشکلات و مسائل می‌شود را از ساختار سازمان محو نمایند. مدیران می‌بایست به این موضوع که ریشه همه مشکلات به تفکرات و نگرشهای غلط برمیگردد در سازمان فلسفه‌ای نو و نگرشی تازه به مسائل را ایجاد و به عنوان یک رهبر و راهنما با عملگرایی و سد شکنی عیوب سیستم سنتی را با مزایای سیستم مدیریت صنعتی جایگزین نمایند طوری در سازمان حرکت نماید تا نیروی تغییر و هم‌افزایی در بین کارکنان و هم‌روندی و هم‌پوشانی در فرآیندها به وجود آید. سالم سازی روابط بین انسانها، روش و فرهنگ ارتباطی درون و برون سازمانی از مواردیست که امکان رشد و شکوفایی در سازمان را به کارکنان میدهد. از جمله مواردی که در سازمان به حساب عدم کفایت مدیران گذاشته میشود نفوذ و تاثیر کارکنانی است که در تصمیم‌گیری مدیران ارشد را شارژ و مدیریت می‌کنند و از این طریق قوانین را نقض و این عمل را به عنوان زیرکی و تفاوت گذاشتن مدیریت بین آنها و سایر پرسنل بیان میکنند که بایستی مدیران اجرایی در برخورد با این گونه موارد ظرافت و درایت داشته باشند. با توجه به اینکه این سازمانها دارای استعداد های مناسب میباشد باید از پتانسیلهای موجود در سازمان به نحو احسن استفاده و با تشکیل کارگروه های تیمی در انجام امور از اینرسی و مقاومت در مقابل تغییرات کاسته شود. و از ابزارهای مدرن برای تجزیه و تحلیل فرآیندهای سازمانی جهت کاستن پیچیدگی کار و تقلیل زمان انجام کار بهره گیری نمایند. منابع و مآخذ: الف: مجلات و نشریات ۱- رنجبری، بهراد؛ مشرفی، رسام، تفکر سیستمی و سیستم های متفکر، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۰، سال ۸۱۲- ماهرانی حمید، چهارده اصل مدیریتی دکتر ویلیام ادوارد دمنینگ ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۶، سال ۸۱۳- اخوان، پیمان؛ معینی، علی رضا، بررسی نقش مهندسی مجدد در شبیه‌سازی سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۵، سال ۸۴۴- شهابی، بهنام، کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۴، سال ۸۶۵- عزیزاده، محسن؛ عرب، محبوبه، کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع انسانی، ارائه شده در ششمین

کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، سال ۱۳۸۴۶- کاخساز ناصر، پاکیزگی عقل، روزنامه ایران امروز، ۲۷ اسفند ۱۳۸۶- حیدری، داود، عوامل موفقیت فرد در سازمان، روزنامه سرمایه، ۱۹ شهریور ۱۳۸۶ ب: کتاب ها ۸- ایکاف راسل، برنامه ریزی تعاملی، ترجمه دکتر سهراب خلیلی، نشر مرکز، ۱۳۸۰.۹ - آگوايو، رافائل، ۱۴ اصل دکتر دمنینگ، مترجم میترا تیموری، چاپ اول، انتشارات آموزه، ۱۳۷۸.

R.J. ALLIO, R. ACKOFF, Iconoclastic Management Authority, ۲۰۰۳. ۱۱ - C. NOVAK, - ۱۰ Interview with R. ACKOFF, ۲۰۰۰. ۱۲ - R. ACKOFF, transforming the systems movement,

۲۰۰۴

روش دلفی

علی راد دلفی نام معبدی با شکوه و محل تشکیل جلسات نمایندگان یونان باستان بوده است. جایی که مشکلات آتن به رای دانشمندان آن زمان گذاشته می شد. نام دلفی بعداً به عنوان یکی از تکنیک‌های آینده‌پژوهی اختصاص یافت. این تکنیک به عنوان یکی از روش‌های مطرح در آینده‌پژوهی همواره راه‌گشای بسیاری از دغدغه‌های آینده بوده است. روش دلفی از جمله موارد روش کلان‌طوفان فکری است که در حقیقت اجماع صاحب‌نظران روی مساله‌ای خاص است. از این روش برای دستیابی به بهترین گزینه هنگامی که نظر افراد درگیر مهم است، استفاده می‌شود. همچنین هرگاه پیچیدگی‌های مسأله به گونه‌ای است که نمی‌توان از روش‌های معمول و متعارف مساله را حل کرد، از این روش کمک گرفته می‌شود. از آن‌جا که همیشه "دو ذهن بهتر از یک ذهن کار می‌کند" باید دیدگاه دیگران به ویژه افراد خبره و کارشناس را نسبت به آینده جویا شویم. به عنوان نمونه، از طریق مشورت با دیگران می‌توانیم بفهمیم که آیا از مسافرت به یک شهر مشخص لذت خواهیم برد یا خیر؟ مدیران شرکت‌ها و مقام‌های دولتی برای درک بهتر رویدادهای ممکن آینده و اتخاذ تصمیم‌های درست به طور مستمر از مشاوره بهره می‌جویند. اطلاعات را می‌توان از طریق گفت‌وگوی رو در رو، مصاحبه تلفنی و پرسش‌نامه‌ها جمع‌آوری کرد. روش "دلفی" یکی از روش‌های نظرخواهی مورد علاقه‌ی آینده‌پژوهان است. در این روش با استفاده از دستورالعمل‌های ساختاریافته، پیش‌بینی‌های دقیق‌تری صورت می‌گیرد. بنیان روش دلفی بر پایه‌ی گردآوری نظرهای تمامی کارشناسان کلیدی استوار است. در این روش، مدیر یا فرد مسوول حل مساله، فرمی را تهیه نموده، سوال مورد نظر را روی آن درج می‌کند و این فرم را برای کلیه‌ی افراد صاحب‌نظر ارسال کرده و از آن‌ها می‌خواهد در مدت زمان مشخصی به سوال پاسخ گویند. پس از بازگشت پاسخ‌ها، مدیر آن‌ها را بررسی و دسته‌بندی می‌کند. او می‌تواند روی هر پیشنهاد تامل کوتاهی داشته باشد و تحلیل کند که آیا روش پیشنهادی، امکان‌پذیر و شدنی است یا خیر. پس از آن، مدیر بر گه‌هایی حاوی فهرست کامل پیشنهادها، تهیه و آن‌ها را برای تمام افراد ارسال می‌کند و سپس آن‌ها را در جلسه‌ای حضوری گرد هم آورده، مدل‌های پیشنهادی را به بحث می‌گذارد تا در نهایت یکی انتخاب شود. برتری این روش این است که افراد در هنگام ارایه‌ی پیشنهاد تحت تاثیر عقاید یکدیگر قرار نمی‌گیرند و تاثیر جمع را احساس نکرده، آزادانه و به دور از تشویش حضور در جمع نظر خود را ابراز می‌کنند. نقد گروهی کارشناسان ممکن است به بهبود برخی پیشنهادها بیانجامد. آینده‌پژوهان بر این ایده تاکید دارند که روش دلفی می‌تواند صرفاً به عنوان تکنیک طوفان فکری ساختاریافته قلمداد شود و غالباً در تمرین‌های آینده‌نگاری ملی مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد و دربردارنده‌ی سوالات پی در پی کارشناسان در قالب یک پرسشنامه ارائه شده، می‌باشد. هر بازگویی یک چرخه را به وجود می‌آورد و وسیله‌ای برای کارشناسان محسوب می‌شود تا دیدگاه خود را بیان کنند. ماحصل هر نوبت نظرسنجی و گردآوری آراء از لحاظ کیفی و کمی مورد بررسی قرار می‌گیرد و بر اساس نظر اکثریت، مخالفان اصلی برای ارایه‌ی دلایل مخالفت خود فراخوانده می‌شوند. تعداد نوبت‌های لازم در هر یک از مطالعات فرضی به درجه‌ی اجماع و توافقی

بستگی دارد که هر تحقیقی بدان دست می‌یابد. فرضیه‌ی اصلی یک طرح دلفی متداول، توافقی است که در میان یک گروه پژوهشی شکل می‌گیرد، توافقی که از قابلیت مبدل شدن به الگویی بهره می‌برد که به هر عقیده‌ی شخصی مرجح است. بسیار حایز اهمیت است که کارشناسان در جایگاهی قرار داشته باشند که بیانگر نگرش‌های مستدل و مستند پیرامون موضوع مربوطه باشد تا حدی که به افق ذهنی و محدوده‌ی زمانی مطلوب دست یابند. در عمل، جنبه‌ی کار گروهی کارشناسان، برتری اصلی این روش به شمار می‌رود. با این وجود باید اذعان نمود که مضرات این روش عبارتند از: تمرکز و فشردگی منابع و حساسیت موجود در انتخاب کارشناسان و سوالات به کار گرفته. آن‌چه که می‌تواند به عنوان معیاری در ارزشیابی دیدگاه‌ها و نظرهای ارائه شده توسط آینده‌پژوهان در روش دلفی مورد نظر قرار بگیرد، میزان آگاهی و اطلاعات موثق آن‌ها از ایده‌هایی است که مطرح می‌کنند. از دوره‌های اولیه، آگاهی به آینده، تجربیات زندگی روزمره و هوشیاری نسبت به گذشته و حال بخش ذاتی هستی بشر بوده است. واضح است که بشر امکانات عقلانی در دسترس دارد تا بدان وسیله از اختلاف میان موقعیت‌های مختلف زمانی آگاه باشد و قادر باشد نسبت به تمامی بخش‌های زمان آگاهی یابد. ما واقعیت را با حواس پنج‌گانه‌ی خود درک می‌کنیم و آنچه را که درک نموده ایم، به صورت اشکال نمادین در مغز و سیستم عصبی خود حفظ و ذخیره می‌کنیم، در نتیجه به اطلاعات واقعی عینی دست یافته و واقعیت زمانی را که در آن به سر می‌بریم، درک می‌نماییم. ما از طریق فرایندهای ذهنی خود، واقعیت را به خاطر می‌آوریم و آن را با قرائن همسان‌سازی می‌کنیم و به واسطه‌ی آن، آگاهی تفسیری و ادراکی از واقعیت گذشته به دست می‌آوریم و می‌توانیم واقعیت را درک کنیم و پیش‌بینی نماییم. بنابراین، آگاهی ادراکی و بینشی نسبت به واقعیت آینده را کسب می‌کنیم. اگر بپذیریم که روش دلفی نیز برای تقویت این آگاهی به کار می‌رود، آن‌گاه می‌توانیم بگوییم آینده‌پژوهی چیزی نیست جز اصلاح هر روزه‌ی آگاهی و این امر یعنی درک و پیش‌بینی آینده بر اساس توانمندی‌های عقلانی جاری. وجود عینی آینده ناشی از ویژگی تصادفی بودن آن است، که ممکن است به وجود آید یا به وجود نیاید. یعنی حوادث آینده ممکن، چندگانه و تصادفی هستند نه این که حادث شدن آن‌ها از پیش تعیین شده باشد. بر این اساس ابداع و کاربرد اصطلاحات و تعبیری مانند "آینده‌ی مطمئن" یا "آینده‌ی پایدار" امری غیرعلمی و تمسخرآمیز است. اما باید به این نکته نیز توجه داشت که وقایع آینده، مصداق عینی احتمالات کنونی هستند، به این معنا که وقایع آینده، صرف نظر از نهفتگی واقعیت آینده، به طور بالقوه در زمان حال وجود دارند. البته بدیهی است که آگاهی نسبت به چنین وقایعی از آگاهی نسبت به وقایعی که در حوزه‌ی علوم رایج محسوس‌اند، متفاوت است. همانند هر دانش دیگری، آینده‌پژوهی نیز زمینه‌ها و شیوه‌های هستی‌شناختی و معرفت‌شناختی خاص خود را برای استدلال حقیقت ادعاهایی که به عنوان آگاهی مطرح می‌شود، داراست. پیش از هر چیز باید بدانیم که آگاهی از آینده در چارچوبی نظام‌مند قابل بررسی و شناسایی است. نظام آگاهی نسبت به آینده را می‌توان از دیدگاه‌های فراگیر گوناگونی پیرامون اسلوب‌های "شناخت"، مورد بررسی قرار داد. نخست، اسلوب نحوی (نمادشناسانه) برای پژوهش‌های آینده‌گرا که بر شیوه‌شناسی تاکید می‌کند. به بیانی دیگر، مجموعه‌ای از روش‌ها، سبک‌ها، الگوها و فنون کسب آگاهی در زمینه‌ی آینده‌پژوهی کاربرد دارند. دوم، اسلوب معنایی (معناشناختی) پژوهش‌های آینده‌گرا که بر موضوع، درونمایه‌های پژوهشی، معانی و جستارهای مفهومی امور مربوط به آینده تاکید دارد. و سوم، اسلوب واقع‌گرایانه پژوهش‌های آینده‌گرا، که این اسلوب زمانی قابل درک است که از خود می‌پرسیم: "چه اصولی برای اجرا، تصمیم‌گیری و تدوین خط‌مشی‌های پژوهش‌های مربوط به آینده، مدیریت و یا هدایت آن قابل کاربرد است؟" اغلب دوران کنونی را به دلیل گسترش سریع اطلاعات و فناوری‌های ارتباطی و رشد پرشتاب صنعت و تجارت، عصر اطلاعات یا جامعه اطلاعاتی می‌نامند. گاهی از اصطلاح یا واژه‌ی "جامعه‌ی اطلاعاتی" استفاده می‌شود. اما "جامعه‌ی آگاه" چه طور؟ به نظر می‌رسد که آگاهی و اطلاعات، اغلب به عنوان مترادف یا متضاد یکدیگر به کار برده می‌شوند. واقعیت این است که تمایز معناداری میان واژه‌های "آگاهی" و "اطلاعات" وجود دارد. قلمرو اطلاعات رو به گسترش است، اما این لزوماً به این معنا

نیست که آگاهی نیز به همین سرعت در حال توسعه باشد. ممکن است آگاهی قطعی نباشد و یا از لحاظ عقلانی، تعریف دقیقی از آن در دست نباشد. دریافت یک عقیده درست و ریشه دار باید به صورت یک ماهیت عقلانی باز باقی گذاشته شود. به این معنا که پذیرای درونمایه‌ها و ادراکات نوین باشد نه این که به عنوان پیش‌اندیشی شناخته شود. اگرچه، بعضی از بخش‌های آگاهی همیشه اندکی یا بیشتر قابل تمییز و از لحاظ عقلانی قابل درک هستند، ولی برخی دیگر از بخش‌های آگاهی می‌توانند قالب مادی به خود بگیرند یا در این قالب ارایه شوند مانند اساطیر یا افسانه‌ها، نمادها، موسیقی، دست نوشته‌ها، کتابها، تصاویر، فیلم‌ها، محاسبات و پالس‌های الکتریکی در رایانه‌ها و غیره. آگاهی تلویحی، نوعی آگاهی است که به آسانی به صورت اطلاعات کدگذاری و نظام مند نمی‌شود. شناخت ماهیت و چیستی "آگاهی" دروازه‌ای به سوی درک بهتر آینده‌اندیشی است. در این مسیر همگرایی علمی مانند عصب‌شناسی، هورمون‌شناسی و روان‌شناسی افق تازه‌ای را فراروی علاقمندان قرار می‌دهد و آنان را قادر می‌سازد شناخت واقع‌بینانه‌ای از شکوه روش دلفی یا هر تکنیک آینده‌پژوهی دیگری داشته باشند.

۱۳۱- <http://novin۲۱.blogspot.com/۱۳۸۸/۰۷/۰۷/post>

کپسول مدیریت

مهری دنگ کوبان

مقدمه: نیروی کار امروز نسبت به گذشته بسیار با تجربه تر و آگاه تر شده از طبقات گوناگون جامعه می‌باشد. روش من یا بهترین روش به منظور کنترل و نظارت بر مدیریت هیچ منفی با شرایط فوق ندارد. در نهایت مردم به دنبال یککار متفاوت و البته بهتر در مدیریت سازمانی می‌باشند. آن‌ها به رهبران و مدیرانی نیاز دارند که نه تنها شرایط خوبی را فراهم می‌آورند بلکه اعتماد و احترام افراد تحت کنترل و مدیریت خود را نیز جلب کنند. باور ما بر این است که وقتی شما از خواسته‌ها و نیازهای واقعی افراد آگاه هستید بهتر از هر کسی دیگری می‌توانید وارد عمل شوید. حتی کسی که فکر می‌کند به کپسول کامل رهبری و مدیریت دست یافته است. کپسول مدیریت اکتشافی یک روز آفتابی کپسول مدیریت (LPI) خط تولید اولین محصولشان را با تبلیغاتی شروع کرد که به سرعت توسط رسانه‌های ملی تحت پوشش قرار گرفت: «ما می‌توانیم همه‌ی ویژگی‌های مدیریت کارا و مؤثر را یک جا در یک کپسول گردهم آوریم. رسانه‌ها کپسول مدیریت را به عنوان یک دست آورد و ابتکار خارق‌العاده و ویژه معرفی کردند. پس از ابراز تأسف‌های بسیار از نبود مدیران شایسته در عرصه تجارت، سیاست و سایر بخش‌های سازمانی، رسانه‌ها هیاهوکنان به دنبال اطلاعات بیشتری در این زمینه بودند. سخنگوی LPI گزارش داد که: «اطلاعات به دست آمده از بررسی‌ها و تحقیقات در صنعت بازگوکننده‌ی نیاز هر چه بیشتر به کپسول مدیریت می‌باشد» در پی اقدامی جهت بدست آوردن بازار برای محصول جدید، LPI آژانس مستقلی را برای طرح سؤال‌های مهم و گوناگون از گروه‌های خاصی در جامعه به کار گرفت. یک سوال به طور چشم‌گیری، حیاتی‌ترین پاسخ را در میان اکثر شرکت‌کنندگان به خود اختصاص داد: «از میان تمام رهبران و مدیرانی که تاکنون دیده‌اید، به نظر شما چند نفر از آن‌ها واقعاً مدیران لایق و شایسته‌ای هستند.» LPI طی گزارش پس از دریافت و تجزیه و تحلیل نتایج به رسانه‌ها اعلام کرد که، «اطلاعات بدست آمده از گروه مورد مطالعه از صحت کامل برخوردار می‌باشد.» مدیران اجرایی سازمان‌ها و معاونین طبق بررسی به عمل آمده از کمترین امتیاز برخوردار بوده، خصوصاً در سطح مدیریت میانی. فقط تعداد کمی از مسئولان و کارمندان رده بالا بیان کردند که تاکنون برای یک مدیر واقعاً شایسته و لایق کار کرده‌اند.» در حالی که تدارکات برای کپسول مدیریت کار بسیار عظیمی بود، یک شخصیت برجسته و قابل احترام در مدیریت سازمانی - که به طور شایسته و بجا تحت عنوان مدیر کارآمد و به خاطر قابلیت‌ها و توانایی‌های بی‌اثبات رسیده‌اش طی سالیان شناخته می‌شود - با هشدار توجیه همگان را برانگیخت. مدیر کارآمد در یک مصاحبه‌ی تلویزیونی بیان کرد: «اگر آن‌ها مخلوط درستی از ترکیبات

مدیریت و رهبری را کنار هم نگذارند، کپسول مدیریت به جای آنکه مفید باشد آسیب رسان و مضر خواهد شد. کنفرانس مطبوعاتی کنفرانس مطبوعاتی در پاسخ به توجهی که کپسول مدیریت به خود جلب کرده و سروصدایی که راه انداخته بود، مدیر بخش روابط عمومی صنایع کپسول مدیریت به کنفرانس مطبوعاتی رسمی دعوت شد. این کنفرانس هم زمان به طور زنده از تلویزیون ملی و اینترنت پخش می شد. سؤالات و نظریه ها توسط هیئت‌ای از کارشناسان خبره، پیشکسوتان عرصه ی مدیریت و بازرسان سازمان های ناموفق مطرح شد. یک تحلیل گر از کنسرسیوم مدیریت بین المللی پرسید: «آیا می توانید تضمین کنید که کپسول مدیریت واقعاً اثر بخش است؟» مدیر روابط عمومی پاسخ داد: «می توان گفت که کپسول مدیریت حاوی عصاره و چکیده ی درس هایی از رهبران و مدیران نتیجه گرا نظیر هیون، ناپلئون، آتیلا و پاتون است. در واسع مخلوطی قدرتمند از ترکیبات اولیه می باشد. هیاهو سرو صدایی که به دنبال کنفرانس مطبوعاتی بوجود آمد، موجی از شور و هیجان را برای کپسول مدیریت به راه انداخت. سفارشات پشت سرهم روانه ی LPI می شد. نکته ی قابل توجه علاقه ی شدید چشم گیر در همه ی صنایع بود. تنها در یک هفته وب سایت Leadership-pill.com بالغ بر هفت میلیون بازدید کننده داشت. نتایج اولیه نشان داد که کپسول فروش بسیار خوبی دارد. پس از مدت کوتاهی صنایع کپسول مدیریت از شعار جدیدش پرده برداشت: کپسول مدیریت - وقتی که نیاز به مدیریت و رهبری پیدا می کنید. دعوت به رقابت و مبارزه طلبی با افزایش محبوبیت و اعتبار کپسول مدیریت مصاحبه ای با مدیر کارآمد در صفحه ی اول روزنامه ی «لیدر شپ تایمز» به چاپ رسید به طور همزمان مورد توجه شبکه های خبری ملی قرار گرفت. مدیر کارآمد که کابوس هولناکی برای کپسول مدیریت شده بود، ادعا می کرد که کپسول مدیریت از ترکیبات اشتباهی درست شده است. وی بیان نمود: «مشکل مدیریت به آنچه که در آن است بر می گردد. LPI سعی کرده است که محصولش را با دروس کلاسک مدیریت به همه جا انتشار دهد، اما ظاهراً آن ها کاملاً در اشتباه هستند. من کسانی را دیده ام که از کپسول مدیریت استفاده می کنند و فقط به نتایج مثبت به دست آمده از کارشان توجه دارند. در حالی که مدیران و رهبران واقعاً شایسته و لایق علاوه بر این، اعتماد و احترام کارکنانشان را نیز بدست می آورند. آن ها در قدرت دادن به دیگران بی نظیر بوده و اجازه می دهند که آن ها بدانند کاری که انجام می دهند از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.» سخنان و نظریات مدیر کارآمد ترددهایی را نسبت به کپسول مدیریت برانگیخت و سؤالات و اعتراضات بی شماری را روانه ی LPI کرد. مدیر اجرایی سازمان گفت: «باید برای این مدیر کارآمد برنامه ای ترتیب دهیم. دیگر هیچ کس به شیوه ی بدون کپسول مدیریت نمی کند. او باید متوجه این موضوع شود.» مدیر روابط عمومی در پاسخ گفت: وی مصر است که یک رقابت بدون کپسول را آغاز کنیم مدیر اجرایی سازمان با عصبانیت گفت: بگو بینم منظورش از مبارزه طلبی بدون کپسول چیست؟» مدیر روابط عمومی پس از مکث کوتاهی گفت: «مثل یک نوع تست مزه می باشد، مدیریت با کپسول در مقابل مدیریت بدون کپسول. یک هیئت بی طرف دو گروه کاری با عملکرد ضعیف را که به ارائه ی خدمات نامطلوب به مشتریان، روحیه ی نامناسب و سود دهی کم دچار شده اند انتخاب می کند. مدیر کارآمد رهبری یکی از گروه ها را به دست می گیرد، با این هدف که در مدت دوازده ماه بدون استفاده از کپسول مدیریت وضعیت گروه را تغییر دهد. آماده سازی رهبری و مدیریت تنها آن چیزی نیست که در حضور شما رخ می دهد بلکه چیزی است که در غیاب شما رخ می دهد هیئت بی طرف که بر رقابت بدون کپسول نظارت داشت، شرکت های در مانده و آژانس های دولتی با سود دهی پائین را هفته ها زیرو رو کرد. یافتن سازمان های مبتلا به سوء عملکرد در هر صنعتی که بتوان به آن ها تغییرات سریع و رقابت شدید را وارد نمود، کار مشکلی نبود. پس از بررسی ها و مشاوره های دقیق هیئت فوق دو شرکت بی رونق را که سود دهی نداشتند مشخص کرد. سپس ضعیف ترین افراد در این سازمان ها به عنوان اعضای گروه جدید انتخاب شدند. این دو دسته در واقع گروه های رقابت بدون کپسول را تشکیل دادند. طبق گزارش هیئت منصفه هر دو گروه شدیداً نیازمند یک مدیریت کارآمد و اثر بخش بودند و آن ها طی دو سال گذشته دچار تغییرات مدیریتی زیادی شده بودند. اعضای دو گروه در ارزیابی های عملکردی

که بر روی آن‌ها انجام گرفت به عنوان افراد تنبل، اخلال‌گر و بی تفاوت و بی مسئولیت شناخته شدند. با نزدیک شدن شروع مبارزه‌ی بدون کپسول رسانه‌های مختلف از سراسر کشور به منظور استقرارشان جهت مشاهده‌ی این اتفاق بزرگ به شهر هجوم آوردند. مدیر کارآمد نیز پذیرفت که یک جلسه پرسش و پاسخ زنده با مطبوعات در مورد رقابت بدون کپسول داشته باشد. «به چه منظور برای رقابت بدون کپسول به یک سال تمام وقت نیاز دارید؟» سؤالی بود که گزارشگر رادیو ملی پرسید. مدیر کارآمد پاسخ گفت: «خوب، وقتی در مقام مسئول یک گروه هستید، برای اینکه واقعاً کارآمد و اثر بخش باشید به زمان نیاز دارید.» او با تکان دادن سر گفت: «متوجه شدم پس موضوع داشتن وقت کافی برای گرفتن نتیجه است.» مدیر کارآمد ادامه داد: «رهبری و مدیریت کارا و اثر بخش خیلی بیشتر از فقط بدست آوردن نتیجه می باشد. این بدان معنی است که باید اعتماد و احترام گروه را نیز بدست آورد. بسیاری از مدیران فقط به بدست آوردن نتیجه توجه می کنند و از کارمندانشان غافل می شوند. آن‌ها آنقدر بر سر کارمندانشان می زنند تا کار انجام گیرد. تعریف آن‌ها از مدیریت بازده کوتاه مدت گروه می باشد، اما از طرف دیگر تجربه‌ی واقعی رهبری و مدیریت جلب حس اعتماد و احترام گروه، بالا نگه داشتن انگیزه‌ی آن‌ها و کمک به رسیدن به مراتب بالاتر می باشد. در نتیجه گروه‌ها با یکدیگر کار خواهند کرد و همواره به طور ثابت با گذشت زمان همکاری می کنند- حتی اگر مدیر نیز حضور نداشته باشد.» معجون سرصدافت اساس اعتماد و احترام است در اولین روز مبارزه و رقابت بدون کپسول، مدیر کارآمد طبق برنامه ریزی قبلی دقیقاً ساعت هشت صبح در جلسه‌ی ملاقات با گروهی که توسط هیئت منصفه انتخاب شده بود، حاضر شد. هر چند تا ساعت هشت و ربع تنها فرد حاضر در اتاق کنفرانس بود. رفته رفته افراد وارد شدند که البته اکثر آن‌ها به نظر می رسید هنوز خواب بودند. مدیر کارآمد با بی‌اعتنایی به این استقبال سرد ادامه داد: «مطمئن هستم که همگی شما بی‌صبرانه مشتاق این هستید تا در مورد رقابت بدون کپسول کمی بیشتر بدانید.» مدیر منابع انسانی غرغرنان گفت: «بله، همگی ما می دانیم که در بدترین گروه ممکن قرار گرفته ایم. این طور که معلوم است شیوه‌ی شما بدون کپسول می باشد در حالیکه مدیر تیم مقابل متوسل به کپسول‌های مدیریت است. لذا ما هیچ شانس را برای خود نمی بینیم. از این به بعد دوازده ماه به دنبال کار خواهیم بود، اما هیچ کس ما را استخدام نمی کند، دیگر تا آخر عمر به ما شکست خوردگان بدون کپسول خواهند گفت.» در حالیکه مدیر کارآمد به اتیکت نام جاویر چشم دوخته بود نتوانسته اند تیم موفق و کارآمدی تشکیل دهند آشنا شده ام. اما لازم است بگویم که چیزهایی در مورد معجون سری مدیریت کارآمد و موثر یاد گرفته ام.» مدیر کارآمد به سؤال نوشته شده روی تخته پشت سرش اشاره کرد: «اگر شما هر چیزی را که از یک مدیر می خواستید بدست آورید، چه آروز و خواسته‌ای داشتید؟» سالن در سکوت فرو رفته بود. چند دقیقه گذشت تا اینکه دنزل فردریک مدیر فروش شروع به صحبت کرد: «از مدیریت چه انتظاری داریم؟ نظر شما در مورد مدیری که هیچ وقت حضور ندارد چیست؟ همه به نوعی خود را جمع و جور کردند. مدیر کارآمد با خونسردی با این نیش و کنایه‌ی وی برخورد کرد و به او گفت: «دنزل، اگر تو یک از ما بهترو بودی، فکرمی کنم به دردسر می افتادم. چه طور است که جور دیگری به قضیه نگاه کنیم؟ دنزل که متوجه شده بود تلاشش برای بهم ریختن عصبانی کردن مدیر کارآمد تأثیری نداشته ادامه داد: «خوب، من آرزو دارم که مدیران حقیقت را به ما بگویند یعنی به جای دورغ گفتن با ما رو راست باشند.» مدیر کارآمد با تمجید از وی گفت: «من صداقت و سادگی تو را تحسین می کنم. حال می توانی مثالی برای من بزنی؟» دانیل نونان که در تکاپوی بهبود کارش بود گفت: «من می توانم. مثلاً- وقتی که مدیر ارشد به ما می گوید هیچ کس را از کار اخراج نخواهیم کرد، اما درست سه هفته بعد نیمی از افراد پروژه‌ی من کارشان را از دست می دهند. مدیر کارآمد ادامه داد: «تمام بررسی‌ها نشان داده است اولین چیزی که کارمندان از یک مدیر می خواهند صداقت وی است. صداقت و درستی یک سری از ارزش‌های عملکردی را بوجود می آورد. وقتی نحوه‌ی عملکرد مدیری ارزش‌های سازمانی را به وجود می آورد و شکل می بخشد، نتیجه کار بوجود آمدن یک فرهنگ مبتنی بر ارزش‌ها می باشد. این اساس صداقت و درستی است یعنی اولین ماده‌ی تشکیل دهنده‌ی معجون

سری. «مشارکت و همکاری پتانسیل و نیروی بالقوه گروه را بارور می‌سازد. ملیسا اکرت سرپرست از اطلاعات شرکت گفت: به نظر می‌رسد قوانین برای کسی که سمت مدیر را به دنبال خود می‌کشد فرق می‌کند.» مدیر کارآمد از او خواست تا بیشتر توضیح دهد. ملیسا گفت: «تمام پول، اعتبار و قدرت به سمت بالا دستی‌ها می‌رود و همین‌طور از کارمندانی که تمام کار به دوش آن‌ها است و نزدیک‌ترین افراد به مشتریان می‌باشند، دورتر می‌شود. این چیزی نیست که از آن بتوان تحت عنوان شرایط برابر نام برد.» لاری جنسین از قسمت بازاریابی ادامه داد: «این یک نوع حس حلقه‌ای جدا از زنجیر بودن است. هر کدام از ما در این گرفتاری و مشکل نقشی را ایفا می‌کنیم. آنقدر سرمان به کار خود و حفاظت از ملک خود مشغول است که فراموش می‌کنیم عضو یک گروه هستیم.» مدیر کارآمد خاطر نشان کرد: «لاری، گاهی اوقات حفظ قلمرو و حیطة شخصی کار آسانی است. دومین ماده‌ی تشکیل دهنده‌ی معجون سری یعنی - مشارکت و همکاری - بیان می‌کند که مدیران باید به کارمندانشان در انجام کارها، یادگیری و با هم رشد کردن در یک مجموعه کمک کنند. تخمین و تصدیق سبب می‌شود افراد بدانند کاری که انجام می‌دهند حائز اهمیت می‌باشد. مدیر کارآمد پرسید: «دیگر چه انتظاری از یک مدیر دارید؟» سارا هاو کینگز که در صندوق دریافت کار می‌کرد پاسخ داد: «من دوست دارم مدیران به ما بگویند که برای چه کسی کار می‌کنیم.» رایان فالچر که در بخش ارائه‌ی خدمات به مشتریان کار می‌کرد گفت: «این جزء آروزهای من نیز می‌باشد. تنها باری که آخرین رئیس من صحبت کرد زمانی بود که مشکلی پیش آمده بود. فکر نمی‌کنم که حتی اسم من را می‌دانست.» بنابراین تحسین و تصدیق که آخرین ماده تشکیل دهنده برای معجون سری مدیریت کارا و اثر بخش می‌باشد سبب می‌شود افراد احساس ارزشمند بودن کنند. در جستجوی صداقت مدیریت کاری نیست که شما در مورد کارمندانان انجام می‌دهید بلکه کاری است که به همراه آن انجام می‌دهید یک هفته بعد، مدیر کارآمد تحت اولین آزمایش مصرف دارو قرار گرفت و نتیجه کپسول مدیریت و رسانه‌ها فرستاده شد. نتیجه‌ی آزمایش نشان داد که او از کپسول استفاده نکرده و در عین حال گروهش پیشرفت کرده است. گرچه شواهد اولیه نشان می‌داد که گروه مقابل در رقابت بدون کپسول به نتایج قابل توجهی در هر یک از پارامترهای آزمایش سه‌گانه دست یافته است. در مقابل تیم مدیر کارآمد شروع آهسته‌ای داشت. صبح جلسه‌ی بعد در حالیکه مدیر کارآمد ساعت ۷:۵۰ دقیقه وارد اتاق کنفرانس شد توسط عده‌ای از اعضای گروه مورد استقبال قرار گرفت. آن‌ها گفتند: «ما می‌خواستیم یک جای خوب برای خود بگیریم.» رأس ساعت ۸ بیش از نیمی از اعضای گروه حاضر شدند و در جای خود نشستند. مدیر کارآمد رو به آن‌ها گفت: «از آمدنتان متشکرم. من همیشه این را به فال نیک می‌گیریم. خب، تا کجا پیش رفته بودیم؟» دنزل فردریک صحبت وی را قطع کرد و گفت: «پس بقیه چی؟» او در پاسخ گفت ما می‌توانیم بدون آن‌ها شروع کنیم.» دنزل در پاسخ گفت: «فکر کردم که قصد یک تیم منسجم تشکیل دهید. وی در جواب ادامه داد: «همین‌طور است. اما تیم‌های کارآمد نمی‌توانند کسانی که از خود تلاشی نشان نمی‌دهند، آهسته حرکت کنند، همگی ما تصمیم گرفتیم که امروز صبح اینجا باشیم و کسانی که به گفته‌ی خود عمل نمی‌کنند، در واسع نسبت به دیگران بی‌احترامی می‌کنند. هنر تحسین و تقدیر تمجید و تشکر آسان‌ترین راه برای این است که افراد بدانند مورد تقدیر قرار گرفته‌اند. نتایج سه ماهه‌ی اول رقابت بدون کپسول در مطبوعات و رسانه‌ها اعلام شد. گروه مقابل عملکرد بهتری به لحاظ جلب مشتری و سود دهی از خود نشان دادند، اما روحیه‌ی آن‌ها به نظر رفته رفته رو به کاهش بود. در مقابل گروه کارآمد به پیشرفت‌های قابل توجهی در هر سه فاکتور آزمایش سه‌گانه دست یافت. مدیر کارآمد طی اظهار نظری گفت: «ما پیشرفت‌های خوبی در ایجاد فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها داشته‌ایم. تا رسیدن به هدف در این بازی راه زیادی وجود دارد و می‌خواهیم بدون کپسول مدیریت پیروز شویم.» دنیل پرسید: «چگونه می‌توانیم تحسین و تصدیق را عملی کرده و به اجرا در آوریم؟» مدیر کارآمد در پاسخ به وی گفت: «گفتن جمله‌ی از شما متشکرم یک راه ساده‌ی آن می‌باشد. می‌توانید تغییر بزرگی در طرز تفکر افراد نسبت به خود با تحسین و قدردانی از تلاش آن‌ها و نشان دادن اهمیت کاری که انجام می‌دهند، بوجود آورید.

نکته ی کلیدی در این جا پیروی از قوانین، تمجید و تشکر مؤثر می باشد.» دانیل گفت: «قوانین» وی ادامه داد: «بله، تمجید و تشکر موقعی مؤثر می باشد که همراه با صمیمیت و خولص بوده و تا حد امکان بلافاصله بعد از رفتار قابل استحقاق انجام گیرد. این کار باید تنها در مواقعی صورت گیرد که تمجید و تشکر قابل توجیه باشد، نه اینکه هر بار که فرد کار درستی را انجام می دهد.» اگر زمان کوتاهی را برای تجدید قوا مکث کنید، مطمئناً راه طولانی را می توانید. بپیمایید تیم کارآمد دریافت که فرصت ها و موقعیت های بی شماری به منظور اعطای لوح سپاس به پیروان قابل استحقاق معجون سری وجود دارد. هر چند مواقعی نیز وجود داشت که اوضاع خوب پیش نمی رفت. وقتی اعضای گروه کمتر از حد قابل انتظار کار می کردند، مسلماً امکان قدردانی از آن ها وجود نداشت. مدیر کارآمد می دانست که افراد با عملکرد ضعیف توانایی این را دارند که بهتر کار کنند. به جای صرف انرژی و تمرکز در عملکرد ضعیف آن ها تصمیم گرفت که آن ها را به مسیر صحیحی باز گرداند. بدین منظور با آن ها جلساتی ترتیب داد و برنامه های کاری را مشخص کرد، آن ها را در قسمت ها و پروژه هایی برای کار تعیین کرد که بیشتر استعداد داشته و یا لیستی از اعضای تیمشان به عنوان مشاور تهیه کرد. سپس مدیر کارآمد با پیشرفت عملکردشان از آن ها تشکر و قدردانی نمود. در راستای عملی نمودن تحسین و تصدیق مدیر کارآمد تصمیم گرفت که از گزینه های دوستانه- خانوادگی نظیر وقت کار شناور، تقسیم کردن کارها و انجام مشترک آن ها، ارتباط تلفنی و کار فشرده هفتگی استفاده کند. او به گروهش گفت: «قبول می کنم که همگی شما در محیط خارج از کار نیز زندگی دارید.» در ضمن مدیر کارآمد به منظور تحسین عملکردهای خوب زمانی را برای وقفه و استراحت فکری اختصاص داد. کامل کردن معجون آدمها خودشان شروع به فکر کردن می کنند به شرطی که شما این کار را برای آنها نکنید» مسابقه ای که رو به پایان است» مطبوعات اقتصادی که موضوع را دنبال می کردند با یک شوک مواجه شدند، اکنون تیم مدیر کارآمد به لحاظ سوددهی شانه به شانه ی گروه مقابل حرکت می کرد. اما به لحاظ داشتن روحیه و ارائه ی خدمات به مشتریان بسیار پیشی گرفته بود. شاید پر سرو صداترین خبر، افزایش میزان تحرک کار از سوی کارمندان گروه مقابل در رقابت بدون کپسول بود. با افزایش بی اعتمادی مشتریان کپسول مدیریت سهام LPI به شدت سقوط کرد. به امید گذر از بحران سه ماهه ی چهارم مدیر گروه مقابل شروع به مصرف چهار برابر کپسول مدیریت نمود. در میان تمام این آشفتگی ها، مدیر کارآمد تیمش را بر روی سه اصل معجون سری متمرکز کرده بود. او رو به تیمش در جلسه ی ملاقات گفت: «زمان مسابقه و اتحاد فرا رسیده است. این مرحله ی پایانی می باشد. پس با تمام قوا بمانند و پا پس نکشید. سارا مشتاقانه پرسید: «نقشه ی حمله چیست؟» مدیر کارآمد پاسخ داد: «من مسئولیت تصمیم گیری آن را به تیم واگذار می کنم. طی این یک سال شما به اندازه ی کافی مهارت و اطمینان در به کار بستن صداقت و یکپارچگی، مشارکت و همکاری و تحسین و تصدیق به دست آورده اید. از هم اکنون تا بقیه ی رقابت بدون کپسول علمی کردن صداقت، همکاری و تحسین باید شعار شما باشد.» جاور روبلز پرسید: «اگر توانستیم چه؟» مدیر کارآمد گفت: «روزی یک مدیر با تجربه به من گفت که فقط هدف را ترسیم کن و کنار بایست.» جاوریر گفت: «متوجه منظورتان نمی شوم.» به توانایی ات در فکر کردن به خود اطمینان داشته باش. خودت را دست کم نگیر. من به تو قدرت می دهم تا به هدف برسی، هر چند به نظر می رسد که خودت قادر به انجام این کار هستی. فقط تا آن جا که می توانی بهترین قضاوت را داشته باش و من از تو حمایت خواهم کرد.» مدیریت عبارتست از: فرآیندی که افراد طی آن به جایی که قرار است بروند فرستاده می شوند در طول اولین روز سه ماهه ی آخر لاری و رایان به کمک یکدیگر مقدمات برگزاری مراسم پذیرایی و قدردانی از مشتریان را ترتیب دادند. رایان به بقیه ی اعضای گروه توضیح داد که: «با روی هم ریختن تجربه هایمان در زمینه ی خدمات مشتری و بازاریابی، من و لاری تصمیم گرفتیم که دست به روش های جدیدی برای بهبود ارتباطمان با مصرف کنندگان نهایی بزنیم، و این در حالی است که در همان جا از آنها تشکر و قدردانی به عمل می آید.» لاری افزود: «افزایش ارتباط با مشتریانمان حس اعتماد و همکاری متقابلی را به وجود می آورد.» در عین حائل ملیسا برنامه ی مدیریتی اش را کامل کرد و سپس از نرم افزار یانگک جهت بنیان گذاری یک برنامه

ی کامپیوتری به منظور افزایش مهارت در مدیریت استفاده کرد. قبل از تست بتا آن‌ها یک نمونه‌ی اصلی برای مدیر کارآمد آوردند. ما نام شایسته‌ای برای این برنامه انتخاب کرده ایم - مدیریت: فراتر از یک کپسول می‌باشد. بالاترین چیز برای یک مدیر بدست آوردن احترام و اعتماد نیش است. افزایش قابلیت اعتماد و قدرت تصمیم‌گیری گروه، مدیر کارآمد اکثر اوقاتش را با اطمینان خاطر از اینکه اعضای گروهش منابع مورد نیاز را در اختیار دارند سپری می‌کند. او به آن‌ها اعتبار و اعتمادی داده بود که آنها را تشویق می‌کرد تا خود فکر کرده، تصمیم‌گیری کنند و در صورت لزوم برای کاهش فشار استرس به خود استراحت ذهنی و فکری دهند. مدیر کارآمد همچنان از طریق جلسات مشاوره‌ی تک به تک در دسترس اعضای گروه بود و زمانی را برای شنیدن وجویا شدن نظرات آن‌ها پیشرفت کار اختصاص می‌داد. با نزدیک شدن پایان رقابت بدون کپسول به او اثبات شده بود که همه‌ی اعضای گروه با اصول معجون سری زندگی می‌کنند.

تمرکز روی هدف

نویسنده: برایان تریسی خلاصه کتاب: مترجم: منیرالدین اعتضادی - تخلیص: کاری مشترک از ملیحه محمودی ثانی و مهناز انارکی - مقدمه: همانطور که انرژی متمرکز در اشعه لیزر می‌تواند فولاد را برش دهد، توانایی شما در تشخیص مهم‌ترین عامل موفقیتتان، در هر وضعیتی، شمارا قادر می‌کند تا در هر کاری به بالاترین ستون موفقیت برسید. امروزه شاید ما در بهترین عصر در تاریخ بشر به سر می‌بریم. تا کنون هرگز برای این تعداد زیاد مردم تا این حد فرصت و امکانات برای رسیدن به اهداف وجود نداشته است. میزان رفاه، طول عمر مفید، انتخاب گسترده و ثبات جهان از نظر صلح و کامیابی تا این حد بی سابقه است. ضمناً ترکیب انفجار اطلاعات و تکنولوژی در سالهای اخیر از یکطرف و تشدید رقابت در کلیه زمینه‌ها از طرف دیگر باعث ایجاد شتاب در سرعت تحولات شده است، روز به روز کارها بیشتر و وقت کمتر می‌شود بنظر می‌رسد وظایف و مسئولیت‌ها مدام در حال افزایش است و هرگز در شبانه روز وقت کافی برای انجام تمام کارها وجود ندارد. این نوشته گامی است برای پیش بردن شما در موفقیت کاریتان و این که در عین حال وقت بیشتری برای فعالیتهای شخصی داشته باشید شما در می‌یابید چطور توانایی هایتان را بشناسید و چگونه از آنها در حوزه‌های جدید استفاده کنید و بتوانید پاسخی برای این سوال که "حقیقتاً می‌خواهید با زندگی تان چه کنید؟" داشته باشید. از تمام توانتان استفاده کنید با پیروی از روش تمرکز روی کارهای کم ولی ارزشمند و نپرداختن به امور کم ارزش می‌توانید کیفیت زندگی تان را طی چند ماه به نحو چشمگیری افزایش دهید. بیشتر مردم به این ادعا با نظر تردید می‌نگرند آنها نمی‌توانند باور کنند دو برابر کردن درآمد و بطور هم زمان دو برابر کردن اوقات فراغت امکان پذیر باشد. اغلب مردم در دام این باور قدیمی گرفتارند که تنها راه افزایش درآمد افزایش ساعات کاری است. پیتراکر عصر حاضر را عصر دانش کار می‌نامد. در این عصر دیگر به شما نه برای مدت زمان انجام کار، بلکه بابت کیفیت انجام کار در همان مدت، دستمزد پرداخت می‌شود. این تحول در ماهیت کار فرصت‌های نامحدودی را برای افراد خلاق که آن را غنیمت بشمرند و از آن استفاده کنند به وجود می‌آورد. کارایی خود را دو برابر کنید در اینجا روش ساده را برای شما توضیح می‌دهیم که تقریباً کارایی آن را برای دست یافتن به این مطلوب، می‌توان تضمین کرد و ارزش خود و درآمدها را دو برابر کنید. قانون ۲۰/۸۰ نخست فعالیت‌هایی را که برای شما و سازمانتان بالاترین ارزش را دارند را شناسایی کنید. قانون ۲۰/۸۰ چنین است: ۲۰ درصد از فعالیت‌های شما بیش از ۸۰ درصد ارزش کلیه فعالیت‌های شما را در بر دارد. اوقات خود را بیشتر صرف کارهایی کنید که دارای بالاترین ارزش هستند و این امکان را برای شما بوجود می‌آورند تا بهترین نتایج ممکن را به دست آورید. به این ترتیب بهره‌وری، عملکرد، کارایی و نهایتاً دستمزدتان افزایش پیدا می‌کند و پس از چندی دو برابر می‌شود. خود را مسئول بدانید قبول مسئولیت کامل زندگی تان به این معنی است که دیگران را به خاطر ناکامی‌های شخصی تان سرزنش نکنید و آن‌ها را توجیه شکست‌های خود ندانید. از این لحظه به بعد به هیچ دلیلی دیگران را

مورد انتقاد قرار ندهید. در مورد وضعیت خودتان یا مواردی که در گذشته روی داده است شکایت نکنید. تمامی ای کاش ها و چه می شد اگر ها را حذف و در عوض به آنچه که خواسته واقعی شما و مقصدتان است تمرکز کنید. از این به بعد هر اتفاقی که بیفتد به خودتان بگویید "من مسئولم" یعنی اگر اشتباهی رخ داد مسئولیت آن را قبول کنید و به دنبال راه حل بگردید. قبول مسئولیت اساس بها دادن و احترام به خود و احساس شایستگی است. "قبول مسئولیت" اساس شخصیت همه ی انسان های برجسته است. روی هر چیز تمرکز کنید در همان زمینه رشد می کنید اساس زندگی توجه است. توجه شما به هر چیز جلب شود قلبتان نیز به همان سو می رود معطوف کردن توجه از فعالیت های کم ارزش به موارد ارزشمند برای انجام هر کاری در زندگی اساس است. روانشناسان و سایرین متوجه شدند که فقط مشاهده یک رفتار توسط دیگران باعث بهبود آن می شود. وقتی شما خود را درحین فعالیت تحت مشاهده قرار می دهید. آن کار را با هوشیاری بیشتر و بهتر انجام می دهید. اگر توجه خود را به هر جزئی از رفتارتان معطوف کنید، عملکرد شما در آن زمینه در مقایسه با وضعیت معمولی بسیار بهتر خواهد شد. قانون بازده مضاعف قانون بازده مضاعف مربوط به استفاده از روش تمرکز است. این قانون چنین است: هرچه بیشتر بر ارزشمندترین فعالیت های خود تمرکز کنید در انجام آن ها متبحر تر می شوید و زمان کمتری برای انجام آنها نیاز دارید. عادهایتان تعیین کننده سرنوشت تان هستند تقریباً هر کاری که انجام می دهید عادت های شما در آن نقش تعیین کننده دارند. به جرات می توان گفت که حداقل ۹۵ درصد از فعالیت اوقات بیداریتان مانند گفتار، کردار و عکس العمل ها تحت تاثیر عادت های شما قرار دارند. خوشبختانه همه ی عادات قابل یادگیری هستند. عادت را می توان یک عکس العمل طبیعی به محرکات تعریف کرد. یک عادت پس از ایجاد از بین نمی رود فقط می توان آن را با عادت جدید و بهتری جایگزین کرد ما شکل دهنده عادت های خود هستیم و عادت های ما نیز شکل دهنده ما. گوته می نویسد: ((هر چیز قبل از اینکه آسان شود مشکل است.)) ممکن است شما برای پرورش عادات فکری و رفتاری جدید به تلاش و انضباط بسیار زیادی نیاز داشته باشید اما پس از دستیابی به آنها می توانید کارهای بسیار بیشتری را با کمترین تلاش به انجام برسانید. قانون برنده فرمول برنده در روش تمرکز از چهار بخش تشکیل شده است: ساده کردن، استفاده از اهرم، سریع بودن و پیشرفت تصاعدی. ساده کردن یا موزید که هر کاری را چگونه ساده کنید شما باید دائماً به کاهش و حذف فعالیت هایی پردازیید که بسیار زمان بر هستند و کمک شایانی نیز به هدف هایتان نمی کنند. استفاده از اهرم شما باید نیروها و توانایی های خود را اهرم کنید تا نتایجی بیش از آنچه فکر می کنید بدست آورید. هفت نوع اهرم وجود دارد که شما می توانید از آنها استفاده کنید که می توان نام برد از: ۱- دانش دیگران: این دانش می تواند موجب صرفه جویی بزرگی در هزینه شود و همچنین از پرداختن به کار دشوار به مدت طولانی جلوگیری کند، جستجو در کتاب ها، مجله ها، نوارها، مقاله ها و کنفرانس ها برای یافتن ایده ها و الهامات منابعی هستند که میتوان در قالب دانش دیگران از آنها استفاده کرد. ۲- انرژی دیگران: انسان های بسیار موثر همواره به دنبال راه هایی برای واگذاری و ارجاع کارهای کم ارزش به دیگران هستند تا بتوانند وقت بیشتری را صرف فعالیت هایی کنند که بیشترین سود را برای آنها داشته باشد. ۳- پول دیگران: توانایی وام گرفتن از منابع مالی دیگران به شما امکان می دهد تا کارهای بزرگی انجام دهید شما باید همیشه به دنبال فرصتی برای قرض و سپس سرمایه گذاری در کارهایی که بازدهی بالایی دارند باشید. ۴- موفقیت های دیگران: با مطالعه موفقیت های سایر مردم و سازمان ها می توانید در وقت خود صرفه جویی کنید و کیفیت کار خود را بسیار افزایش دهید. ۵- شکست های دیگران: بنیامین فرانکلین می گوید: ((انسان می تواند قدرت تشخیص خود را بخرد یا آن را قرض بگیرد. اگر آن را بخرد تمام بهای آن را بر حسب زمان و هزینه پرداخت می کند. اما با درس گرفتن از شکست های دیگران و بدون صرف وقت و هزینه در واقع این توانایی را قرض می گیرد.)) ۶- ایده های دیگران ۷- ارتباط با دیگران: هر کسی را می شناسید، افراد زیادی را می شناسد که بسیاری از آنها ممکن است برای شما مفید باشند. یک معرفی به فردی کلیدی می تواند روند زندگی تان را کاملاً تغییر دهد. سریع بودن در اجتماع امروزی ما نیاز مبرم به سرعت عمل داریم. در زندگی به دنبال راه هایی برای انجام سریع تر کارها

برای افراد و مشتریان کلیدی تان باشید. پیشرفت تصاعدی روش اصلی برای پیشرفت تصاعدی، کار کردن با افرادی است که مهارت‌ها و توانایی‌های مکمل شما را دارند. روش الف ب پ ت ث را روزانه به کار بگیرید از این روش برای الویت بندی کارها استفاده کنید. □ فعالیت نوع ((الف)) مهم است. این فعالیت حتما انجام شود چون منجر به کسب نتایج مهمی می شود. □ فعالیت نوع ((ب)) کاری است که باید انجام شود اما میزان تاثیر نتایج حاصله از آن به اندازه نتایج بدست آمده از فعالیت نوع الف نیست در ضمن تا زمانی که فعالیت نوع الف به اتمام نرسیده فعالیت ب را آغاز نکنید. □ فعالیت نوع ((پ)) خوب است که انجام شود اما تاثیر چندانی در موفقیت شما ندارد. مانند خواندن روزنامه، صرف چای و... □ فعالیت نوع ((ت)) قاعده این است که شما می توانید حتی الامکان انجام کاری را که فرد دیگری قادر به انجام آن است به وی واگذار کنید تا فرصت کافی برای کارهایی که تنها خود شما می توانید انجام دهید به دست آید. □ فعالیت نوع ((ث)) این نوع فعالیت شاید در گذشته مهم بوده ولی در حال حاضر توقف آن اثری بر زندگی حرفه ای شما نخواهد داشت که می توانید آن را به کلی حذف کنید. هفت کلید برای بهره وری بیشتر ۱- سخت کار کنید: تمام طول ساعت کاری را کار کنید و وقت را تلف نکنید. محل کار جایی برای گپ زدن با دوستان نیست. ۲- سریع تر کار کنید: برای انجام دادن کار در خودتان احساس فوریت ایجاد کنید. کار را فوراً به دست بگیرید و هیچ زمانی را از دست ندهید. ۳- کارهای ارزشمندتر را انجام دهید: به خاطر داشته باشید میزان ساعات کاری شما در مقایسه با ارزش کار به اتمام رسیده و کیفیت و کمیت آن اهمیت چندانی ندارد. ۴- کارهایی را که در آن مهارت دارید انجام دهید: هنگامی که فعالیت‌های تخصصی خود را انجام می دهید، حاصل کارتان نسبت به شخصی کم تجربه بسیار بیشتر خواهد بود. ۵- کارها را دسته بندی کنید: چند کار مشابه را همزمان انجام دهید به این ترتیب، سرعت انجام کار بیشتر می شود و زمان صرف شده برای هر فعالیت تا ۸۰ درصد کاهش می یابد. ۶- کارها را ساده کنید: ساده کردن کار آن را آسان می کند. چند بخش از کار را بایکدیگر ادغام کنید تا تعداد مراحل انجام آن کاهش یابد. ۷- ساعات بیشتری کار کنید: در مورد فراغت از کار اینکه یک واقعیت است که قدری کار رازودتر شروع کردن و دیرتر دست کشیدن، بهره وری را افزایش می دهد. زندگی تان را ساده کنید: راه برای ساده کردن زندگی روزانه ۱- زندگیتان را سامان دهی کنید. قبل از شروع فضای محل کارتان را مرتب کنید، کارهای اضافی را روی زمین بگذارید هر بار نباید بیش از یک کار روی میزتان قرار داشته باشد. ۲- نوشته های بدرد نخور خود را دور بریزید. ۳- برای ایجاد لحظاتی سکوت در زندگیتان بعضی کارها را نکنید. بگذارید تلویزیون خاموش باشد تا با ایجاد سکوت ذهنتان به آرامش برسد تا بتوانید بهتر عمل کنید در این راه برای گفتگو با اعضای خانواده و دوستانتان وقت بیشتری را پیدا می کنید. ۴- اتومبیل، کمد و کاراژ خود را وارسی کنید و خود را از هر چه که از مد افتاده، غیر قابل استفاده یا غیر قابل تعمیر است خلاص کنید. وسائل اضافی خود را به افراد محتاج و مؤسسات خیریه اهدا کنید. ۵- هر روز تنهایی را تمرین کنید. روزانه نیم تا یک ساعت تنها باشید و اجازه دهید که ذهنتان استراحت کند نفس عمیق بکشید و بگذارید افکارتان شناور شود. ۶- خود را متعهد کنید که مراحل ساده کردن زندگی روزانه را انجام دهید. همین که اولین قدم را بردارید، خود به خود به انجام سایر اقدامات ترغیب می شوید. از با ارزش ترین سرمایه تان استفاده کنید بزرگترین سرمایه شما توانایی فکر کردن است. قابلیت اتخاذ تصمیم و سپس عمل به آن تعیین کننده تمام چیزهایی است که برایتان پیش خواهد آمد. علاوه بر این شما میتوانید بر انتخاب افکار و عکس العمل‌های خودتان کنترل کامل داشته باشید. گرانبهاترین سرمایه شما ذهنتان است توانایی تفکر، برنامه ریزی، تصمیم گیری و عمل، قدرتمندترین نیرو بر زندگی شماست. ما اکنون به مرحله ای وارد شدیم که هارلو شاپلی از دانشگاه هاروارد آن را عصر سیکوزوئیک یا عصر ذهن می نماید. هم اکنون درون شما منابع دست نخورده عظیمی وجود دارد و بقدری نیرومند است که در تمام طول زندگیتان قادر نیستید حتی جزء کوچکی از این توان را بکار گیرید. قانون علت و معلول این قانونی است که ارسطو نامگذار آن بوده و در کتب مقدس به قانون کاشت و برداشت یاد شده و نیوتن نیز آن را قانون عمل و عکس العمل نامیده است و این قانون بزرگ زیربنای تمدن غرب و اساس

بیش از ۲۰۰۰ سال پیشرفت در علوم پایه، پزشکی، تکنولوژی و تجارت است. قانون علت و معلول می گوید: برای هر معلولی علت یا علت‌هایی وجود دارد و هر اتفاقی به دلیلی رخ می دهد. در ساده ترین شکل خود قانون علت و معلول چنین می گوید: اگر معلولی است که می خواهید در زندگیتان آن را بدست آورید فقط کفایت سلسله علت و معلول پیشین آن را بررسی کنید و کسی را پیدا کنید که زمانی آن معلول را نداشته و ببینید او برای بدست آوردن آن، چه کرده است سپس شما هم همان مراحل را انجام دهید نهایتاً همان نتایج نصیبتان می شود. این معجزه نیست بلکه یک قانون است. برتراند راسل فیلسوف معروف می گوید: ((بهترین دلیل برای اینکه انجام کاری ممکن است این است که دیگران قبلاً آن را انجام داده اند.)) شرط موفقیت در این دنیای تحولات سریع، داشتن دید باز و تمایل تجدید نظر در افکار بر اساس اطلاعات جدید است. مهمترین کاربرد قانون علت و معلول این است: افکار علت هستند و موقعیت‌ها معلول. جهت زندگیتان و هر چیزی که برایتان اتفاق می افتد توسط نحوه تفکر شما تعیین می شود، بوسیله افکاری که در ذهن شماست، چه افکار مثبت و یا منفی، سازنده یا مخرب. مانند یک برنده فکر کنید: مردم موفق بیشتر اوقات در مورد آنچه که می خواهند و نحوه دستیابی به آن فکر می کنند. به دلیل همین تمرکز ذهنی، آنها بسیار موفق تر از افراد عادی هستند. اما افراد ناموفق اغلب در مورد آنچه که نمی خواهند فکر و صحبت می کنند. آنها قالب‌ها در مورد اینکه چه کسی مسبب مشکلاتشان است فکر و صحبت می کنند که این کار موجب عادت کردن به این نوع تفکر در آنها می شود و وضع از گذشته هم بدتر می شود. میزان خوش بینی شما بهترین معیار تعیین کننده میزان خوشبختی، تندرستی، ثروت و طول عمرتان است. عمق خوش بینی شما برابر است با میزان ورزیدگی ذهنتان برنامه هفت قسمتی برای پرورش ذهن: هفت تمرین ذهنی یا نحوه تفکر وجود دارد که می توانید بیاموزید و روزانه تمرین کنید ۱- به آینده فکر کنید در قرون متمادی محققین دریافته‌اند که در کلیه تحقیقات یک صفت مشترک بین رهبران وجود دارد که آن آینده نگری است. افراد زمان حال و گذشته نگر معمولاً در مورد آینده خود ابهام دارند. یک تمرین مؤثر که می توانید برای تقویت تفکر و تسریع در کسب نتایج انجام دهید تمرین ایده آل سازی است. شما سه تا پنج سال آینده و یا بیشتر را در نظر می گیرید و سپس یک تصویر ایده آل از زندگی و یا کارتان خلق می کنید. ۲- به هدف هایتان فکر کنید دومین هدف انسانهای بسیار موفق هدف گرایی آن‌هاست. افراد موفق بیشتر اوقات در مورد هدف‌هایشان و اینکه چگونه به آن برسند فکر می کنند. برعکس افراد ناموفق بیشتر اوقات به مشکلاتشان فکر می کنند و وقتشان را صرف انتقاد، شکایت و بهانه آوردن می کنند. آینده نگری در واقع داشتن دید بلند مدت ایده آل است، در حالی که هدف گرایی دارای دقت بیشتری است. دیوید تاور می گوید ((آیا قلعه‌هایی در هوا ساخته‌اید؟ بسیار خوب این همانجایی است که باید باشید. اکنون موقع قرار دادن پی در زیر آن‌هاست.)) افراد بدون هدف محکوم هستند که تا ابد برای افراد هدف دار کار کنند. کلید تعیین کردن هدف، مکتوب کردن افکار است. هفت گام برای هدف گذاری ۱- مشخص کنید در هر زمینه از زندگی تان چه می خواهید. شفاف بودن خواسته‌ها بسیار مهم است. ۲- خواسته‌هایتان را واضح و دقیق بنویسید، طوری که قابل سنجش و اندازه گیری باشد. ۳- برای دسترسی به هدف هایتان مهلت تعیین کنید و اگر هدفی هدف یا هدف‌های فرعی هم دارد برای آن‌ها هم مهلت تعیین کنید. ۴- یک لیست از کلیه اقداماتی که باید انجام دهید تا به هدفتان برسید تهیه کنید. ۵- لیست تهیه شده را بصورت برنامه‌ای تنظیم و اولویت بندی کنید. ۶- بر اساس برنامه فوق فوراً کار را شروع کنید. ۷- از همین امروز تصمیم بگیرید هر روز برای نزدیک تر شدن به هدف اصلی کاری بکنید. این عادت که هر روز در این جهت اقدامی بکنید به کارتان شتاب می دهد. اقدام روزانه عزم تان را راسخ، انرژی شما را افزایش و می تواند نقطه عطفی در زندگی تان باشد. ۳- خودتان را متعهد کنید که همیشه برتر باشید برای دستیابی به عملکرد برتر خود را متعهد کنید و از همین امروز تصمیم بگیرید که در حوزه کاری تان جزء ۱۰ درصد برتر باشید و در این راه از هیچ تلاش، فداکاری و صرف وقت دریغ نکنید. اشخاصی که به علت تجربه محدود و خود ناباوری هرگز به فکرشان خطور نکرده که می توانند در کاری عالی باشند اگر گاهی عملکرد خوبی هم داشته باشند آن را به شانس و اتفاق نسبت می دهند. این را باور داشته باشید که هر کس که امروز

عملکرد خوبی دارد، زمانی عملکرد ضعیفی داشته است. زندگی مانند یک سلف سرویس است. هیچکس چیزی را به شما نمی دهد. شما نمی توانید سر میز بنشینید و انتظار داشته باشید دیگران به شما خدمت کنند. باید بلند شوید، قبول مسئولیت کنید و به خودتان خدمت کنید. خوشبختانه راه موفقیت در زندگی هرگز تعطیل نمی شود و به مدت ۲۴ ساعت باز است. شما می توانید با تصمیمات بهترتان دوست یا دشمن خودتان باشید. ۴- روی نتایج تمرکز کنید و ویژگی لازم برای رسیدن به خوش بینی و عملکرد برتر، نتیجه گرایی است. افراد موفق همواره به نتایجی که از آن‌ها انتظار می رود می اندیشند. آنها مرتباً در حال نوشتن، برنامه ریزی و تعیین اولویت برای مهمترین وظایفشان هستند. نتیجه گرایی جدی موجب افزایش بهره وری، عملکرد و کارایی شما می شود برای این کار باید ۴ سوال زیر را هر روز مرتب از خود پرسید: ۱- ارزشمندترین فعالیت های من کدامند؟ مهمترین نتایجی که از شما انتظار می رود چه هستند. فراموش نکنید بدترین نوع اتلاف وقت این است که کاری را که اصلاً لازم نیست به بهترین وجه انجام دهید. ۲- نتایج کلیدی که من باید به آن‌ها برسم کدامند؟ مشخص کنید نتایجی که باید به بهترین وجه ممکن به ثمر برسد تا مسئولیت هایتان را تمام و کمال ایفا کنید کدامند؟ ۳- چه کارهایی که من و فقط من می توانم انجام دهم و اگر آن‌ها را بسیار خوب انجام دهم تاثیر واقعی بر سازمانم می گذارند؟ ۴- بهترین استفاده من از وقتم چیست؟ در مدیریت زمان این مهمترین پرسش است. هم اکنون بهترین استفاده شما از وقتتان چیست؟ پرسش و پاسخ به این سوال کلید عملکرد مطلوب است. ۵- بر روی راه حل‌ها تمرکز کنید بیشتر اوقات بجای تعیین مقصر به این فکر کنید که چه می شود کرد و چگونه می توان مشکل را رفع کرد. این را بیاد داشته باشید که زندگی زنجیره ای از مشکلات بی پایان است که مانند امواج اقیانوس پی در پی از راه می رسند و بعلاوه اگر یک زندگی فعالی داشته باشید احتمالاً هر دو یا سه ماه یکبار دچار بحران خواهید شد نکته اصلی این است که هنگام وقوع مشکلات چقدر می توانید موثر عمل کنید. هر وقت مشکلی پیش می آید بجای عصبانی شدن، سرزنش کردن دیگران یا عذر آوردن، سوالاتی از این قبیل را مطرح کنید: ((راه حل چیست؟ قدم بعدی چیست؟ چگونه مشکل را حل کنم؟ چگونه می توان از بروز مجدد آن جلوگیری کرد؟)) ۶- خود را وقف یادگیری مستمر کنید این یک حقیقت است که زندگی شما وقتی بهتر می شود که خودتان بهتر شوید. افرادی که علاقمند به رشد فکری هستند به خود و آینده شان متعهد هستند. آن‌ها مشتاق آموختن ایده‌ها، افکار، تکنیک‌ها، روش‌ها و راهبردهای جدید هستند. جمله معروفی هست که می گوید: ((اگر در حال بهتر شدن نیستید، پس در حال بدتر شدن هستید.)) بزرگترین سرمایه شما خودتان هستید. ذهن شما دارای منابع دست نخورده عظیمی است و شما قدرت یادگیری زمینه‌ها و حرفه‌های بسیار زیادی را دارید و می توانید در تمامی این حوزه‌ها در سطح عالی باشید اما ذهن شما مانند عضله است. اگر از آن استفاده نکنید حافل بطور موقت ضعیف می شود. برای رشد فکری ۳ کلید ساده وجود دارد که عبارتند از: ۱- هر روز یک ساعت یا بیشتر در مورد حرفه خودتان مطالعه کنید تا خود را بروز نگه داشته و عملکرد ذهنتان را بهبود ببخشید. ۲- در حین رانندگی، ورزش یا گردش و یا زمان انجام فعالیت‌های روزانه‌تان به برنامه‌های صوتی گوش دهید. گوش دادن منظم به این برنامه معادل حضور تمام وقت در دانشگاه خواهد بود. ۳- در هر دوره آموزشی و سمینار مفید شرکت کنید. اگر به خود و آینده‌تان اعتقاد داشته باشید بر روی خود و توانایی‌تان سرمایه گذاری خواهید کرد. عکس آن نیز صادق است هر چه روی خودتان بیشتر سرمایه گذاری کنید خودتان را بیشتر قبول خواهید داشت. ۷- همین امروز آن را انجام دهید یک حس فوریت در کارتان ایجاد کنید. دیوار بزرگی که افراد موفق را از ناموفق جدا می کند عمل گرایی است. صحبت، بی ارزش و عمل همه چیز است. برنامه ریزی راهبردی فردی را تمرین کنید برنامه ریزی راهبردی فردی وسیله ایست برای حرکت از هر جا که هستید به هر جایی که قصد دارید به آن جا برسید. تفاوت بین استفاده از برنامه ریزی راهبردی فردی به عنوان یک اقدام اساسی و اینکه بگذارید زندگی‌تان بدون برنامه ریزی و خود بخود بجلو برود مانند تفاوت حرکت با اتومبیل و یا با دوچرخه است. هر دو وسیله شما را از یک نقطه به نقطه دیگر می رسانند اما اتومبیل یا برنامه ریزی راهبردی فردی شما را بسیار سریع تر و راحت تر به مقصد می رساند.

خوشبختانه این نوع برنامه ریزی یک روش سیستماتیک برای تفکر و عمل است و بنابراین قابل یادگیری است، درست مانند آموختن ماشین نویسی یا رانندگی. این مهارت کلیدی جزئیات زیادی دارد اما با تمرین عادت خواهید کرد که در تمام طول زندگی و بطور استراتژیک فکر و عمل کنید و وقتی چنین شود پیشرفت زندگی آینده شما موشک وار اوج می گیرد. مزایای داشتن استراتژی خوب • برنامه ریزی راهبردی در زمان و هزینه صرفه جویی می کند. دلیل مفید بودن برنامه ریزی راهبردی این است که در زمان و هزینه بسیار صرفه جویی می کند. با فکر کردن در مورد سوالات و مفاهیم کلیدی، خیلی زود خود را در موقعیتی می یابید که وظایف مهم بیش تری را در جهت هدفی اصلی تان به انجام می رسانید و هم زمان نیز کمتر فعالیت هایی که چنان مفید نیستند انجام می دهید. هدف از برنامه ریزی فردی افزایش بازده انرژی انسان است • طراحی زندگی شخصی و شغلی تان سرمایه شخصی شما عبارت است از انرژی های ذهنی، احساسی و فیزیکی که باید آن ها را در زندگی شغلی تان سرمایه گذاری کنید. هدف تان باید این باشد که در هر کاری که انجام می دهید بالاترین بازده ممکن را از سرمایه های فردی تان بدست آورید. اگر می بینید در زندگی شخصی و حرفه ای نتیجه دلخواهتان حاصل نمی شود باید بدانید که زمان بررسی مجدد برنامه راهبردی تان فرا رسیده است. هفت سوال در برنامه ریزی راهبردی مدیریت: ۱- تعریفی واضح از کار و آینده شغلی تان داشته باشید. اولین و مهمترین سوالی که باید از خودتان بکنید این است (شغل یا حرفه من چیست؟). کارتان را براساس آنچه برای مشتری و سازمانتان انجام می دهید تعریف کنید. تا آنجا که ممکن است در این مورد تعریفی روش ارائه کنید هرگز با اولین پاسخ راضی نشوید. ۲- به آینده فکر کنید. در آینده باید چه شغلی داشته باشید. به خودتان نگاه کنید و به استعداد ها، توانایی ها، تمایل به پیشرفت، انرژی و مخصوصا خواست قلبی تان و سپس تعیین کنید که می خواهید در آینده به چه شغلی بپردازید. ۳- مشتری های خود را شناسایی کنید. قرن ۲۱ عصر مشتری نامیده شده است. مشتری پادشاه یا ملکه است. توانایی شناخت و کسب رضایت مشتری های کلیدی عامل حیاتی موفقیت شما و رسیدن به نتایج مطلوب است. مشتری را می توان چنین تعریف کرد: کسی که برای موفقیتش به شما وابسته است و کسی که شما نیز برای موفقیت خود به او وابسته اید. با این تعریف همکاران و زیر دستان شما نیز مشتری های شما محسوب می شوند. هر کسی در اطراف شما که به او کمک می کنید یا او به شما کمک می کند به نحوی مشتری شما است. مشتری شما به چه عواملی بها می دهد؟ برای رضایت کامل، او از شما چه می خواهد و نیازش چیست؟ محصول شما چگونه باعث بهبود زندگی شخصی و کاری او می شود. ۴- مهارت های خود را شناسایی کنید. مهارت هایی را که برای بهتر شدن نیاز دارید به عنوان هدف تعیین، برای کسب آن ها برنامه ریزی و سپس هر روز برای یادگیری آن ها تلاش کنید و این سوالات را مدام از خود پرسید چه کاری را من خوب انجام میدهم؟ امتیاز من نسبت به سایرین در این حوزه چیست؟ ۵- با ارزش ترین فعالیتتان را مشخص کنید. در اینجا نیز از قانون ۲۰/۸۰ استفاده می کنیم. ۶- محدودیت های اصلی خود را در راه رسیدن به هدف بر طرف کنید. ۷- اقدام کنید. آینده شغلی تان را پر بار کنید کلید موفقیت شما در هر کاری که به عهده دارید این است که خود را مستقل بدانید. باید دائما در جستجوی راه هایی باشید که هر روز به ارزشتان بیفزاید. شما در قبال این کار مسئول هستید. کنترل داشتن بر خود مثبت اندیشی و قدرت فردی ایجاد می کند. هنگامی که مسئولیت کامل زندگی تان را می پذیرید، سرنوشتتان را بدست می گیرید و احساسی فوق العاده خواهید داشت. نخستین مسئولیت شما در قبال خودتان این است که بجای این که قربانی شرایط باشید بر وقایع مسلط شوید و آینده تان را آنگونه که می خواهید طراحی کنید. ارزش های مرتبط با کار و آینده شغلی تان را مشخص کنید شما باید ارزش های مهم و ترتیب آن ها را برای خود مشخص کنید و آینده حرفه ای خود را بر مبنای این ارزش ها پایه ریزی کنید. انسان هنگامی بیشترین احساس رضایت را دارد که زندگی اش مطابق والا-ترین ارزش ها و عمیق ترین اعتقاداتش باشد. جهت زندگی شما از درون به بیرون است. هسته اصلی وجودتان متشکل از باورهایی است در مورد صفات خوب و بد انسان ها. ارزش های شما تعیین کننده احساسات، انگیزه ها و عکس العمل هایتان نسبت به دنیای اطراف است. این ارزش ها نوع افرادی

را که دوست دارید، جذب آنها می‌شوید و از کار و زندگی با آن‌ها لذت می‌برید را تعیین می‌کند. ارزش‌های هر فردی تعیین‌کننده رفتار اوست. ارزش‌های شما دارای سلسله مراتب هستند. بعضی در رده‌های بالاتر و برخی پایین‌ترند، برخی ارزش‌های اولیه و بعضی ثانویه هستند. کلام راهنما در زندگی خود داشته باشید این کلام توصیفی است ایده آل از آنچه می‌خواهید در آینده شغلی‌تان به آن برسید که هم قابل دسترسی و هم قابل سنجش است. بطور مثال می‌توان از کلام راهنمای شرکت AT&T که سال‌های متمادی این بود: "دسترسی هر آمریکایی به تلفن." "راهنمای شرکت کوکاکولا" "برنده شدن از پیسی" و کلام راهنمای شرکت پیسی کولا "برنده شدن از کوکاکولا." هدف‌های شغلی خود را مشخص کنید هدف‌های شما برای کار و آینده حرفه‌تان چه هستند؟ هدف‌هایتان علت اصلی فعالیت‌های شما هستند. هدفها باید روشن، مکتوب، قابل دسترسی و دارای برنامه زمان‌بندی شده برای اجرا باشند. هر هدف باید معیاری برای سنجش عملکرد داشته باشد. با این معیار می‌توانید نزدیک یا دور شدن از هدف را به وضوح تشخیص دهید. چهار کلید برای موفقیت‌های شغلی ۱- تخصص‌گرایی‌توانایی هدایت استعدادها و توانایی‌هایتان به حوزه‌ای حیاتی از کارتان است. که برای شرکت یا مشتری‌هایتان ارزش قابل توجه دارد. ۲- ممتاز سازی‌توانایی متمایز کردن خود از دیگران از طریق داشتن عملکرد برتر در یک تخصص یا بیشتر است این توانایی شاید مهمترین اصل در آینده شغلی شما باشد. ۳- جدا سازی توانایی تشخیص افراد یا سازمان‌هایی که بیشترین سود را در سریع‌ترین زمان از عملکرد شما در یک حوزه خاص خواهند بود. در جدا سازی ابتدا مهمترین مشتری خود را به وضوح مشخص کنید و سپس تصمیم می‌گیرید که او را بیش از هر کس دیگر راضی کنید. ۴- تمرکز تمرکز یعنی توانایی توجه مدام به ارئه خدمات و تولیدات در آن بخش خاص از بازار خودتان که کار شما از نظر مشتری‌ها، چه فرد و چه سازمان در این بخش عالی است. عادت‌های عالی بودن در کار و زندگی را در خود ایجاد کنید پرورش عادت‌های جدید یک مسئولیت دائمی برای هر فردی است و به قدری اهمیت دارد که نباید به حال خود رها شود بلکه باید مدام بر روی آن کار شود. برخی عادت‌های انسان‌های بسیار موفق عبارت است از وقت‌شناسی، انضباط، مدیریت زمان عالی، تکمیل وظایف و اندیشمندی. این‌ها عادت‌هایی هستند که شما می‌توانید از راه تکرار آن‌ها را بدست آورید، عاداتی که به شما کمک می‌کنند تا سریع‌تر پیشرفت کنید. مسئولیت شما این است که در هر حوزه از زندگی‌تان عادت‌هایی را پرورش دهید که به مرور زمینه عملکرد بهتر در آن بخش را فراهم می‌کنند. برای پرورش عادت دلخواه خود کافی است در هر فرصتی طوری عمل کنید که گویی آن عادت را دارید با انجام این روش و تکرار آن شما به ترتیب عادت دلخواهتان را در خود ایجاد می‌کنید بطوری که این عادت جزئی دائمی از شخصیت شما می‌شود. زندگی شخصی و خانوادگی‌تان را بهبود ببخشید خوشبختی در زندگی عمدتاً به دلیل داشتن روابط خوب با اعضا خانواده، دوستان و همکاران حاصل می‌شود. تحقیقاتی که توسط دانیل گلن و دیگران انجام شده نشان می‌دهد که مهارت در ایجاد روابط اجتماعی خوب تاثیر بیشتری بر موفقیت دارد تا مجموعه توانایی‌های ذهنی، تحصیلی و تجربه. ارزش‌های خانوادگی و فردی را معین کنید ارزش‌های شما در ارتباط با خانواده و سایر افراد مهم زندگی‌تان چه هستند؟ اصول مشترک این ارزش‌ها چیست و در روابط خود با دیگران شما مظهر چه ارزشی هستید؟ در روابط اجتماعی چه نوع رفتاری را مناسب می‌دانید و از نظر شما چه عواملی در شخصیت و رفتار خود و دیگران بیشترین اهمیت را دارد؟ هنگامی که رفتارتان با دیگران انعکاس والاترین ارزش‌هایتان باشد احساس خوشحالی و اعتماد به نفس بیشتری به شما دست می‌دهد. برای خود بها و احترام بیشتری قائل می‌شوید احساس آرامش و رضایت بیشتری می‌کنید و در زندگی‌تان با سایرین هماهنگی بیشتری را تجربه می‌کنید. اگر همواره بر طبق ارزش‌هایتان عمل کنید، یک زندگی طبیعی همراه با آرامش را خواهید داشت. ارزش‌های شما در رفتارتان منعکس می‌شود، بخصوص هنگامی که تحت فشار قرار بگیرید یا دچار وسوسه شوید. وقتی که خسته، عصبانی، تحت فشار و یا احساس بی‌هدفی کنید اغلب گفته‌ها یا اعمالی انجام می‌دهید که کاملاً غیر منتظره است و این اوقات ارزش یا اعتقاداتی را اظهار می‌کنید که خودتان از آن‌ها اطلاع نداشته‌اید. تصویر ذهنی شفاف برای آینده خود و خانواده‌تان بسازید تصویر

ایده آل و شفاف ۵ ساله ای برای خود و خانواده تان بسازید. می توانید برای تصویر سازی بهتر پاسخ به پرسش های زیر را در نظر بگیرید:- نظرتان در مورد یک زندگی خانوادگی کامل (بی عیب و نقص) چیست؟ - دوست دارید چه نوع محیط زندگی و خانه برای خودتان و خانواده تان بسازید؟ - دوست دارید در زندگی خانوادگی چه چیز هایی را تجربه کنید؟ - دوست دارید با هر یک از اعضاء خانواده و کسانی که با آن ها بسیار صمیمی هستید چه نوع روابطی داشته باشید؟ - و....هدف های زندگی خانوادگی و شخصی تان را مشخص کنید اهداف شامل دو دسته: ۱-اهداف قابل لمس: شامل خانه، اتومبیل، لباس و سایر اشیاء. این اهداف مهم هستند و شما باید در مورد این اهداف خوب فکر کنید. ۲- غیر قابل لمس: اهداف غیر قابل لمس کیفی هستند، از قبیل صرف وقت با خانواده و دوستان، گذراندن تعطیلات، قدم زدن، کیفیت زندگی، تندرستی، امنیت خانواده و بهداشت هر یک از اعضای خانواده. این اهداف در مقایسه با اهداف ملموس به علت ارتباط داشتن با عواطف و احساسات اهمیت بیش تری دارند. مهارت های مربوط به روابط فردی و خانوادگی خود را افزایش دهید دانش و مهارت هایی را که برای کیفیت زندگی شخصی تان نیاز دارید افزایش دهید. زندگی شما هنگامی بهتر می شود که خودتان بهتر شوید. عادت هایی را که موجب موفقیت شما در روابط خانوادگی و فردی می شود در خود پرورش دهید شرایط خود را کامل و دقیق بررسی کنید و عادت ها و رفتارهایی که کیفیت روابط شخصی ما را افزایش می دهند شناسایی کنید. شاید ضروری باشد به دیگران بیشتر گوش دهید یا سوالات بهتری را مطرح کنید یا لازم باشد صبر و علاقه واقعی بیشتری نسبت به فعالیت های مربوط به خانواده و دوستان نشان دهید یا لازم باشد به این نتیجه برسید که زمان فراغت بیشتری برای فعالیت های خانوادگی در نظر بگیرید. نحوه برخورد شما با اعضاء خانواده به نحوی که گویا هر یک از آن ها مهمترین انسان روی زمین است روش عالی است که موجب می شود عزت نفسشان بیشتر شود و احساس کنند ارزش بیشتری پیدا کرده اند اگر هر روز به آن ها بگویید که چقدر دوستشان دارید تاثیر فوق العاده بر اعتماد به نفس آن ها خواهد داشت. ایجاد و حفظ روابط خوب و ویژگی های یک رابطه شخصی خوب سعه صدر داشتن در مورد ایده ها و نظرات جدید توسط طرفین است. با این کار ایجاد هماهنگی ها و سازگاری هایی که برای داشتن یک رابطه خوب و سالم ضروری است برایتان بسیار آن می شود. بخاطر داشته باشید در زندگی شما دو نوع وقت وجود دارد یکی وقت کار که معیار سنجش آن نتیجه کار و بهره وری آن است، دیگری وقت شخصی که معیار سنجش آن محبت و رضایت است. برای زندگی خانوادگی و فردی خود تعهد به عمل ایجاد کنید هنگامی که خود را مقید به ایجاد و حفظ یک زندگی شخصی متعالی کنید کیفیت کلیه بخش های زندگی تان بهبود می یابد و خوشحال تر، سالم تر، آسوده تر، فعال تر و ثمر بخش تر در زندگی فردی و شغلی تان می شوید. استقلال مالی پیدا کنید "پول ریشه همه بدی هاست." این جمله ای عموماً به اشتباه در گفته های عامه مردم نقل می شود. اما حقیقت گفته و تعبیر درست آن این است که "پول دو ستی ریشه همه ی بدی هاست". شاید دقیق تر هم این باشد که بگوییم پول نداشتن ریشه ی همه ی بدی هاست. پول زیاد داشتن ممکن است مشکلات معدودی را ایجاد کند ولی مشکلاتی که موجب بروز اختلال در زندگی، سلامتی و احساسات انسان می شود تقریباً همیشه به علت کمبود پول است. یکی از مسئولیت های مهم شما نسبت به خود و خانواده تان رسیدن به استقلال مالی است تا حدی که دیگری هرگز نگران پول نباشید. موفق ترین افراد از نظر مالی در هر جامعه ای آنهایی هستند که نگرش بلند مدت دارند و فکر و برنامه ریزی می کنند. این افراد فعالیت های روزانه و هفتگی خود را به نحوی سامان دهی می کنند که همه چیز با اهداف بلند مدت آن ها مطابقت داشته باشد. دلیل اینکه مردم به استقلال مالی نمی رسند این است که اگر چه اینکار به عنوان یک هدف برایشان مطرح است، اما یک هدف اصلی نیست و فقط یکی از اهداف متعددی است که گاه گاه به آن فکر می کنند. موقعی که هنگام عمل فرا می رسد هدف های دیگری تقدم پیدا می کنند. تصویر ذهنی خود را در مورد امور مالی شفاف کنید پنجم، ده یا بیست سال آینده را در نظر بگیرید. مجسم کنید که وضعیت مالی شما از هر جهت عالی است. زمانی که گویی همه ی آرزوهای شما به حقیقت پیوسته است. این آینده چگونه بنظر می رسد؟ هدف های مالی خود را

مشخص کنید هدف های شما چه هستند؟ در میان این اهداف کدام از همه مهم تر است؟ هدفی که می خواهید بیشترین تمرکز را در آن داشته باشید کدام است؟ بطور کلی شما باید ۴ هدف مالی داشته باشید: بیشترین درآمد ممکن را کسب کنید، کمترین مخارج را داشته باشید، تا آنجا که ممکن است پس انداز و سرمایه گذاری کنید و خود را در مقابل ضررهای مالی و تعقیب های قانونی غیر منتظره محافظت کنید. دانش و مهارت مالی خود را به روز کنید چه دانش و مهارت های دیگری نیاز دارید تا به اهداف مالی تان برسید؟ چه مهارت ها و توانایی هایی نیاز دارید تا بالاترین درآمد ممکن را کسب کنید و سرانجام به استقلال مالی برسید؟ موضوع پول پیچیده است ولی اگر بخواهید وضعیت مالی خود را تحت کنترل در آورید باید به آن مسلط شوید. نخستین دانشی که برای رسیدن به استقلال مالی نیاز دارید، میزان درآمد امروز، میزان هزینه ماهیانه و میزان دارایی هایتان است. هر چه بیش تر به هزینه های روزمره توجه کنید با مقدار پولی که بدست می آورید عاقلانه تر برخورد خواهید کرد. فرمول ثروتکمتر از درآمدها هزینه کنید و باقی مانده را پس انداز و سرمایه گذاری کنید این فرمول می تواند شما را ثروتمند کند. مهارت های مالی قابل یادگیری هستند یک مهارت مورد نیاز شما داشتن دانش عمیق در مورد پول و امور مالی است. باید بهترین کتاب ها کتاب ها و مجله ها را این مورد مطالعه کنید و در سمینارهای مفید که در مورد برنامه ریزی مالی برگزار می شود شرکت کنید. با افرادی که در امور مالی موفق بودند مشورت کنید و در مورد جمع آوری و حفظ پول هر چه می توانید بیاموزید. هیچ چیز را به شانس واگذار نکنید. در خود عادت هایی ایجاد کنید که موجب عملکرد عالی در امور مالی شود اولین و مهمترین عادت این است که اول از همه حق خودتان را بدهید. جرج کلیسون در کتاب برجسته خود، ((ثروتمند ترین مرد بابل)) می نویسد: ((بخشی از درآمد کل شما متعلق به خودتان است.)) هدفتان این باشد که ده تا بیست درصد از درآمدها را در طول زندگی پس انداز کنید، با این هدف که این مبلغ را مرتباً کنار گذاشته و سپس با نظر اهل فن در جایی مناسب سرمایه گذاری کنید و بگذارید به مرور زمان به مقدار آن افزوده شود. پس انداز را حتی قبل از پرداختن بدهی ها انجام دهید. این موضوع خیلی اهمیت دارد. مهمترین عادتی که می توانید در جهت کسب استقلال مالی در خود ایجاد کنید صرفه جویی است. قبل از صرف هر هزینه آن را به دقت بررسی کنید. در صورت امکان یک خرید بزرگ را به تاخیر بیندازید و از این زمان برای دوباره فکر کردن درباره آن استفاده کنید. اغلب وقتی که یک خرید عمده را برای مدتی به تاخیر بیندازید اصلاً آن را نمی خرید. بیش تر مردم پس انداز را مترادف با از خود گذشتگی، رنج، محدودیت و محرومیت می دانند. به همین دلیل اغلب پس انداز نمی کنند زیرا در این مورد ذهنیت غلطی دارند. برای بهبود وضعیت مالی خود تعهد به عمل ایجاد کنید موفقیت مالی قابل پیش بینی است. حداقل اقدامی که شما را به سوی استقلال مالی سوق می دهد و می توانید فوراً آن را شروع کنید انتخاب نمایید. این برنامه می تواند به سادگی باز کردن یک حساب بانکی برای واریز درصد معینی از حقوق ماهیانه تان و یا می تواند به پیچیدگی طرح ریزی یک برنامه مالی برای تمام زندگی تان باشد. از سلامتی و تناسب اندام کافی برخوردار شوید در طول تاریخ بشر، عصر حاضر از لحاظ طول عمر و تندرستی عصری درخشان است. هرگز در گذشته تا به این حد امکان زندگی طولانی و خوب وجود نداشته است. در سال ۱۹۰۱ متوسط طول عمر کمتر از پنجاه سال بود. در سال ۲۰۰۱ متوسط عمر هفتاد و پنج سال بوده و هر سال در حال افزایش است. هدف شما باید این باشد که عمر طولانی داشته باشید. چند نفر از شما در مورد عمرتان تصمیم گرفته اید و می خواهید چند سال عمر کنید؟ پس از پاسخ به این پرسش اکنون می توانید کلیه بخش های زندگی تان را که با جسم تان در ارتباط است بررسی کنید و ببینید آیا راه و روش فعلی تان می تواند شما را به سن دلخواهتان برساند. یکی از بهترین کارهایی که هم اکنون می توانید بکنید این است که هر چیزی را که مانعی بر سر راه یک زندگی طولانی و سالم است از سر راه بردارید. به یاد بیاورید که چهار طریق برای ایجاد تغییر وجود دارد: می توانید کارهایی را بیشتر انجام دهید، کارهایی را کمتر انجام دهید، کارهایی را تازه شروع کنید و کارهایی را که برای شما و رسیدن به هدف هایتان مفید نیستند متوقف کنید. بهر حال شما در انتخاب کارهایی که می خواهید انجام دهید و آنهایی که نمی خواهید انجام دهید آزاد

هستید و در قبال آن مسئولید. مشخص کنید تا چه حد برای سلامتی خود ارزش قائلید افرادی که ورزش کرده و سالم هستند اغلب اوقات به آن فکر می‌کنند. آن‌ها تمامی زندگی‌شان را حول رفتارها و فعالیت‌هایی سازمان‌دهی می‌کنند که برای آن‌ها یک زندگی طولانی و شاد بوجود می‌آورد. ارزش‌های خود را در مورد سلامتی شفاف کنید. بعضی از ارزش‌های مرتبط با تندرستی و ورزشی عبارتند از: خوشحالی، انرژی داشتن، زیبایی، انضباط، کنترل بر خود، پشتکار و ورزشی. کدامیک از ارزش‌ها برایتان دارای درجه اهمیت بیش‌تر است؟ تصویر ذهنی روشنی از سلامتی و تناسب اندام آینده خود داشته باشید تصویر آینده بلند مدت شما برای سلامتی‌تان چیست؟ ایده آل‌هایتان را مورد وضعیت سلامتی و تناسب اندام‌تان شرح دهید. اگر یک زندگی از هر جهت ایده آل و کامل داشته باشید، چه خواهید کرد و چگونه؟ برای تندرستی و وضعیت فیزیکی خود هدف‌های مشخصی تعیین کنید تمرکز خود را برای دستیابی به شرایطی عالی و تناسب اندام قرار دهید، در وضعیت کنونی یک توصیف کامل و صادقانه از وضعیت فیزیکی خودتان تهیه کنید و مبنای معیاری برای مقایسه پیشرفت خود مشخص کنید. دانش و مهارت‌های مربوط به حفظ سلامتی و تناسب اندام خود را به روز کنید دانش و مهارت‌های لازم برای دستیابی و حفظ تندرستی و تناسب اندام را شناسایی کنید. یکی از عاقلانه‌ترین کارها این است که فرض کنید در مورد این بخش مهم از زندگی‌تان اطلاعات زیادی وجود دارد که شما هیچ چیز درباره آن‌ها نمی‌دانید. فرض کنید که بسیاری از آنچه را هم که می‌دانید غیر دقیق و ناقص است. یک دانش‌آموز بشوید. خود را در معرض همه‌ی ایده‌ها، اطلاعات و تاثیرات قرار دهید. با موضوع سلامتی و تناسب اندام طوری برخورد کنید که گویی در این مورد کشف‌های بزرگ و باورنکردنی به وقوع پیوسته، که همین‌طور هم هست و این که هر یک از این ایده‌های بزرگ می‌توانند تاثیر مهمی بر طول عمر و احساس شما نسبت به خودتان داشته باشد. عادت‌هایی را که باعث حفظ سلامتی و تناسب اندام می‌شوند در خود ایجاد کنید برای دستیابی به سلامت کامل فیزیکی و ذهنی اقدامات مهمی وجود دارد که می‌توانید هر روز و در راستای رسیدن به زندگی طولانی همراه با رضایت خاطر انجام دهید. هدف شما باید این باشد که آن‌ها را بیاموزید و بکار بگیرید بطوری که دیگر برایتان عادی شود. هفت رمز سلامتی کامل ۱. اولین رمز سلامتی، نشاط و طول عمر داشتن وزن مناسب و حفظ آن است. یک فرمول ساده ۶ کلمه‌ای برای کنترل وزن وجود دارد: "کمتر بخورید و بیش‌تر ورزش کنید". ۲. خوردن غذای مناسب. از غذاهای متنوعی که طیف گسترده‌ای از مواد غذایی را دارند استفاده کنید. تعریف یک رژیم غذایی عالی ساده است: میوه و سبزیجات بیش‌تر، پروتئین بدون چربی، مواد غذایی سبوس‌دار، آب زیاد و پرهیز مصرف زیاد از شکر، نمک و مواد غذایی تهیه شده با آرد سفید. ۳. انجام ورزش مناسب است. شما باید ۳ تا ۵ روز در هفته و هر روز ۳۰ تا ۶۰ دقیقه ورزش کنید. ۴. خواب و استراحت کافی. شما به ۷ تا ۸ ساعت خواب شبانه نیاز دارید تا بتوانید بهترین عملکرد را داشته باشید. حداقل یک روز کامل در هفته کار نکنید و طی آن خود را مقید کنید که به هیچ وجه درگیر کار نشوید. تمام مدت روز هیچ فعالیتی که مربوط به کارتان باشد انجام ندهید. ۵. استفاده از مکمل‌های غذایی مناسب. اغلب غذاهایی که ما امروزه مصرف می‌کنیم حاوی ویتامین‌ها و مواد معدنی لازم برای بهترین عملکرد نیستند. رژیم غذایی متعادل از نظر متخصصان این است که شما باید در روز حدود ۱۰ کیلو مواد غذایی مصرف کنید تا تمام مواد لازم برای سلامتی کامل تامین بشود. بادکتر خود مشورت کنید گاهی اگر بدنتان نیاز داشته باشد اضافه کردن فقط یک عنصر مانند آهن، سلنیوم یا کروم می‌تواند وضعیت سلامتی شما را دگرگون کند. می‌توانید خودتان هم تحقیق کنید و بهترین مواردی را که برای بهترین عملکرد خود نیاز دارید استفاده کنید. ۶. سیگار نکشید. سیگار کشیدن شاید بدترین کاری است که می‌توانید با بدن خود بکنید. سیگار کشیدن باعث بروز ۳۲ نوع بیماری مختلف می‌شود. از سرطان بینی، حنجره، تارهای صوتی، ریه و معده گرفته تا تصلب شریانی‌ها، نارسایی قلبی، کاهش عملکرد مغز، بیماری‌های استخوان و از بین رفتن بافت‌های لثه که منجر به نفَس بد بو و دندان‌های فاسد می‌شود. ۷. عدم مصرف الکل. علت بروز بسیاری از مشکلات جسمی، ذهنی و اجتماعی مانند اختلافات خانوادگی، حوادث رانندگی، از بین رفتن کبد، آسیب مغزی و... برای

سلامتی و تناسب اندام خود برنامه زمان بندی شده روزانه تهیه کنید فعالیت های روزانه ای را که برای دستیابی به سطح بالایی از سلامتی و حفظ آن لازم است انتخاب کنید آنها را بنویسید و بر اساس ساعت مرتب کنید. برای حفظ سلامتی و تناسب اندام خود تعهد و عمل ایجاد کنید به میدان بیاید و بازی را شروع کنید. برنامه ای را در جهت داشتن زندگی سالم و تناسب اندام برای تمام عمر آغاز کنید. نیروهای بالقوه خود را بالفعل در آورید قانون بزرگ حاکم بر جهان و سرنوشت بشر این است: "موفقیت و شکست اتفاقی نیست". برای موفقیت بیشتر در دنیای بیرون باید ابتدا روی دنیای درون کار کنید و در این زمینه رشد و پیشرفت کنید. گوتته می نویسد: ((برای بیشتر داشتن، باید نخست بیشتر باشید.)) رشد شخصی و حرفه ای قدرتمند ترین ابزاری است که می توانید برای دستیابی به هدف های مورد نظران از آن ها استفاده کنید. توانایی و نیروی ذهنی اغلب مردم با یکدیگر بسیار مشابه است. انسان ها دارای منابع عظیمی از توان بالقوه هستند که بر حسب عادت از آن بهره ای نمی برند. هر انسان دارای این توانایی است که بسیار فراتر از آنچه هست بشود. آبراهام مازلو می گوید داستان نسل بشر حکایت از مردان و زنانی است که ((خود را به بهای کمی می فروشند)). بیش تر مردم به چیزی بسیار کمتر از توانایی های واقعی شان راضی می شوند و انواع توجیحات و دلایل را برای عملکرد ضعیفشان ارائه می دهند. آنها خود را متقاعد می کنند یا اجازه می دهند با سست ترین شواهد متقاعد شوند که نیرو و توان کسانی را که موفق تر از آن ها هستند را ندارند. آنها به جای اینکه غل و زنجیرهای ذهنی خود را پاره کنند و از زندان ذهنی خود رها شوند یک زندگی متوسط را می پذیرند. فرمول ۱۰۰۰ اساس فرمول ۱۰۰۰ درصد قاعده بهبود گام به گام است که چنین می گوید: ((گام بزرگ برداشتن مشکل است اما گام کوچک برداشتن آسان است.)) اگر شما دائما به مطالعه، یادگیری و به روز آوری مهارت ها، شفاف کردن هدف ها، تعیین اولویت های بهتر و واضح تر و تمرکز روی وظایف ارزشمند خود پردازید می توانید بهره وری کلی و کارایی خود را هر روز و برای مدت زمان نامحدودی به میزان ۱/۰ درصد افزایش دهید و این بهبود پنج روز در هفته ادامه پیدا کند، در پایان هفته میزان افزایش بهره وری شما ۵/۰ درصد و در پایان چهار هفته ۲ درصد خواهد شد. پس از گذشت ۵۲ هفته میزان افزایش بهره وری نسبت به شروع کار به ۲۶ درصد خواهد رسید. اگر شما به یادگیری، رشد و موثر و کارا بودن خود ادامه دهید ظرف مدت ده سال میزان بهره وری شما ۱۰۰۴ درصد افزایش خواهد یافت. هفت مرحله مربوط به فرمول ۱۰۰۰ درصد ۱- دو ساعت قبل از شروع کار از خواب بلند شوید و به مدت ۱ ساعت در رشته ی خود مطالعه کنید. این زمان را که آن را زمان طلایی نامیده اند آهنگ باقی مانده روز را تعیین می کند. تلویزیون را خاموش کنید، روزنامه را کنار بگذارید. ۶۰ دقیقه اول روز را صرف خودتان و ذهنتان بکنید. اولین ساعت روز جهت دهنده بقیه آن است. ۲- هر روز قبل از شروع به کار هدف های اصلی خود را مجددا بنویسید و آن ها را مرور کنید. جمله ها را به زمان حال بنویسید درست مانند اینکه به هدف هایتان رسیده اید. ۳- برای کارهای هر روز از شب قبل برنامه ریزی کنید. با این کار، ذهن ناخودآگاه شما درحالی که خواب هستید روی این لیست کار می کند. هنگام بیدار شدن ایده هایی خواهید داشت که به شما در دستیابی به هدف های روزانه تان کمک می کند. ۴- همیشه روی با ارزش ترین استفاده از وقتتان تمرکز کنید. کاری را انتخاب کنید که بیش ترین تاثیر مثبت رادر زندگی شغلی تان داشته باشد. ۵- به برنامه های آموزنده صوتی گوش دهید. ۶- پس از هر تجربه کاری، عمل خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید و از خود پرسید: ((چه کاری را درست انجام دادم؟ و چه کاری را باید به صورت دیگر انجام می دادم؟)) این دو سوال موجب می شود شما از هر کاری که می کنید بیاموزید و رشد کنید. ۷- با هر مشتری احتمالی یا مشتری واقعی طوری رفتار کنید که گویی مبلغ بسیار زیادی از تولیدات و خدمات شرکت خریداری کرده و قرار است مجددا چنین کند. همین طور با افراد خانواده مانند باارزش ترین مردم جهان رفتار کنید زیرا واقعیت هم همین است. برای جامعه تان موثر باشید شما دنیا آمدیده اید که از زندگیتان استفاده عالی بکنید. هرگز کسی مانند شما نبوده و نخواهد بود. شما بی نظیر هستید. ترکیب خاصی از استعدادها و توانایی ها، احساسات، ایده ها و طرز تلقی ها، شما را از تمام موجوداتی که تا ابد وجود خواهد داشت متمایز می کند. استیون کاوی در پرفروش ترین کتاب سال

خود به نام هفت عادت مردمان بسیار موفق می نویسد: چهارهدف مهم زندگی عبارتند از: زندگی کردن، دوست داشتن، یاد گرفتن و باقی گذاشتن میراث مفید. درطول تاریخ افرادی که برجامعه خود تاثیر واقعی به جا گذاشتن معتقد بودند که زندگی آنها دارای معنی و هدف خاصی است. آنها باور داشتند که وجودشان در زمین برای این است که برای خدمت به بشریت باید کار بزرگی انجام دهند. نمونه ای از افراد بزرگی که خود را وقف خدمت به بشریت کردند را می توانیم به آلبرت شوآیتر و مادر ترزا و باغچه بان و ... اشاره کنیم. ارزش های انسان دوستانه خود را مشخص کنید وقت و پول خود را صرف فعالیت های معنوی هدفمند کنید و یا سعی کنید از راه سیاسی و اقتصادی تاثیر گذار باشید. وجه مشترک عشق به خدمت است افرادی بیشترین تاثیر را برجامعه شان می گذارند که عاشق خدمت به مردم باشند. به شکوفایی معنوی و آرامش درونی برسیم همه ما تمایل به اتصال به موجودی بالاتر و بزرگتر از خودمان داریم. این تمایل درونی بصورت طبیعی و خود به خود ایجاد می شود و اغلب بدون هدایت با آموزش خاصی بوجود می آید. شکوفایی معنوی یک موضوع پیچیده و جدال برانگیز است افراد معتقد به هر دین و مذهبی معمولاً مطمئن هستند که ایده های آنها در مورد خداوند درست است و بقیه همه در اشتباهند و با درجات مختلف در گمراهی بسر می برند. جنگ های مذهبی از خوفناک ترین جنگ های تاریخ است که وقوع آنها به سبب اختلاف نظر در عقاید، اصول و تفسیرهای معنوی بوده است. بیشتر ادیان می گویند که خداوند خدای عشق، رحمت و گذشت است اما شکفت آور است که به نام خداوند چه اعمال خشونت آمیزی صورت گرفته و یا در حال انجام است. شکوفایی معنوی متعالی ترین و مهمترین کمالی است که کسی می تواند دنبال کند. شکوفایی معنوی، اگر درست درک شود، می تواند کلید آرامش، کامیابی، رضایتمندی و تکامل فردی باشد. ارسطو در کتاب اخلاق نیکوماخوس وجه مشترک انسان ها را تمایل به شاد بودن می داند. زیگموند فروید به پیروی از نظریات ارسطو آن را اصل لذت می داند فروید می گوید که انسان ها مشتاق دستیابی به لذت، دوری از رنج و تمایل به آسایش و دوری از هر نوع ناراحتی فیزیکی، احساسی و مالی هستند. والا-ترین فضیلت انسان والا-ترین فضیلت برای انسان آرامش درون است. میزان موفقیت خود را براساس میزان شادی و آرامش درونی و اینکه در مورد خود و دنیایتان چه احساسی دارید بسنجید. آرامش موقعی حاصل می شود که به ندای باطنی گوش دهید و چیزهایی را بگویید و انجام دهید که آنها را کاملاً درست بدانید. یک اصل ساده برای آرامش درون باور این است که یک قدرت یا موجود مافوق وجود دارد که ما را بسیار دوست دارد، می شناسد، درک می کند و بهترین چیزها را برای ما می خواهد. مهم نیست او را چه بنامیم. در سایه پذیرش این قدرت مافوق در جهان و با گوش دادن به ندای درونمان می توانیم به او پناه ببریم، او خیر ما را می خواهد و ما را در جهت گفتار و کردار درست هدایت می کند و به ما آرا می دهد. تمرین تنهایی از مؤثرترین تمرینات معنوی، خلوت نشینی و مراقبه است. پاسکال می نویسد: ((تقریباً تمام مشکلات انسان نشأت گرفته از این واقعیت است که او نمی تواند برای مدتی در یک اتاق با خودش خلوت کند.)) اگر واقعاً به دنبال پاسخی برای یک پرسش، راه حلی برای گرفتاری یا مشکلی باشید به خلوت پناه ببرید گوشه ساکت و آرامی را انتخاب و به مدت ۶۰ دقیقه آرام بگیرید. در طی این مدت ذهن شما شفاف می شود و پس از حدود ۳۰ دقیقه مراقبه احساس شادی می کنید. شما با جهان احساس یگانگی می کنید و سپس در لحظه ای خاص ایده ها و افکار به ذهنتان راه می یابد. قانون طلایی ((با دیگران همان گونه رفتار کن که میل داری با تو رفتار کنند.)) حقایق بزرگ ساده اند. این قانونی است طلایی که می توان آن را به تمامی رفتار و عاداتمان بسط داد. اصل جهانی ((چنان زندگی کن که گویی هر عمل تو به یک قانون جهانی تبدیل می شود.)) این اصلی مشترک در آیین های مذهبی جهان است که توسط ایمانوئل کانت به بهترین وجه بیان شده و او آن را اصل جهانی نامیده است. ایده عجیبی است! تصور کنید که هر کس چنان زندگی و رفتار کند که گویی همه افراد دقیقاً به همان روش عمل خواهند کرد. مجسم کنید رفتار همه با مردم مانند رفتار شما با آنها باشد. چهار سؤال بزرگ این سؤالات به شما کمک می کند تا اصل جهانی را در زندگی خود بکار بگیرید. ۱- اگر همه درست مثل من عمل می کردن، دنیا به چه صورت بود؟ ۲- اگر همه درست مانند من بودند،

کشور من چگونه جایی بود؟ ۳- اگر همه درست مانند من بودند، سازمان من به چه صورتی در می آمد؟ ۴- اگر همه اعضای خانواده من همه درست مانند من بودند، خانواده ام چگونه بود؟ طریق شکوفایی معنوی در هر شرایطی به دنبال خوبی ها باشید. از هر مشکل یا شکستی چیزهایی را که برایتان سودمند است بدست آورید. ایمان کامل داشته باشید و بدانید برای هر اتفاقی که برایتان رخ بدهد دلیل محکمی وجود دارد. درس گرفتن از آنچه اکنون برای ما اتفاق می افتد به ما کمک می کند تا در آینده موفق تر و راضی تر باشیم. نورمن وینسنت پیل می گوید: ((وقتی خداوند می خواهد هدیه ای به ما بدهد، آن را در یک مشکل می پیچد هر چه بزرگتر باشد مشکل بزرگتر است.)) در هر مشکلی به دنبال درسی پرارزش باشید، با ایمان کامل به اینکه نیرویی مراقب شماست و هر قدم شما را هدایت می کند. هنگامی که با این طرز تفکر به مسائل نگاه کنید از اتفاقات خوبی که برایتان می افتد شگفت زده خواهید شد. هفت درس برای زندگی در قرن بیست و یکم ۱- زندگی شما هنگامی بهتر می شوید که شما بهتر شوید. ۲- مهم نیست از کجا آمده اید. نکته اساسی این است که به کجا خواهید رفت؟ ۳- هر کاری که ارزش خوب انجام شدن را داشته باشد، در ابتدا ارزش بد انجام شدن را دارد. ۴- میزان آزادی شما بستگی به تعداد انتخاب هایتان دارد. ۵- درون هر مسئله یا مشکلی که تجربه می کنید هسته سود یا منفعتی وجود دارد که از آن مشکل یا مسئله بزرگ تر است. ۶- برای هر هدفی که معین کنید می توانید هر چه را که لازم است بیاموزید. ۷- تنها محدودیت های ایجاد شده در مورد آنچه می توانید باشید یا انجام دهید آن هایی است که با ذهنتان برای خود خلق می کنید.

مدیریت اردو

جاوید شوری خلاصه کتاب: جذبه ی هستی عالم، عالم هستی را پیوسته به شدن و رفتن واداشته است. عالمی که همواره در حرکت است، مرکب راهوار انسان راهی مسافر است و این مسافر افلاکی خاک نشین، هر لحظه از صورتی به صورت دیگر و از نشئه ای به نشئه تازه تر در سیر و سفر است. سفر را چنانچه به معنای رفتن و مقابل واژه حضر (به معنای ماندن) بیاوریم این واژه حرکت را نیز به همراه خواهد داشت، و حرکت اساس زندگانی بشری است و آیا بدون حرکت آدمی چیزی فراتر از جمادات خواهد بود؟ همانگونه که آب با رفتن و جاری شدن است که رود شده و به وصال دریا نائل می آید و اگر بماند عاقبتی جز مرداب شدن نخواهد داشت آدمی نیز اگر نرود، هرگز نخواهد رسید

شناسنامه کتابگردآوری و تألیف جاوید شوری چهارمادیت و

اشراف یعقوب سلیمانینظارت حامد واعظ

زاده هماهنگی و مشاوره ابوذر علی پور ویرایش ادبی فریده

ارونقیناشیر سازمان اردویی راهیان نور، گردشگری

بسیج چاپ مرکز چاپ و نشر سپاه پاسداران انقلاب

اسلامیشمارگان ۵۰۰۰ جلدنوبت چاپ اولتاریخ

انتشار تابستان ۱۳۸۹ سفر جذبه ی هستی عالم، عالم هستی را پیوسته به شدن و رفتن واداشته

است. عالمی که همواره در حرکت است، مرکب راهوار انسان راهی مسافر است و این مسافر افلاکی خاک نشین، هر لحظه از صورتی به صورت دیگر و از نشئه ای به نشئه تازه تر در سیر و سفر است. سفر را چنانچه به معنای رفتن و مقابل واژه حضر (به معنای ماندن) بیاوریم این واژه حرکت را نیز به همراه خواهد داشت، و حرکت اساس زندگانی بشری است و آیا بدون حرکت آدمی چیزی فراتر از جمادات خواهد بود؟ همانگونه که آب با رفتن و جاری شدن است که رود شده و به وصال دریا نائل می آید و اگر بماند عاقبتی جز مرداب شدن نخواهد داشت آدمی نیز اگر نرود، هرگز نخواهد رسید. اقبال لاهوری در این باب بیتی سروده

ساحل افتاده گفت: «گرچه بسی زیستم هیچ نه معلوم شد جمله که من کیستم» موج ز خود رفته ای تیز خرامید و گفت «هستم اگر می روم، گر نروم نیستم» در قرآن این صحیفه وحیانی و این هدیه ربانی دلایلی چند در لزوم و اهمیت سفر و انواع آن ذکر گردیده، که در این مجال به بیان شمه ای از آن می پردازیم: سفر به منظور شناخت حق و درک حقیقت برای اهل بصیرت و یقین مشاهده خردمندان جهان آفرینش درس معرفت و خداشناسی است. برای صاحبان اندیشه، سفر فرصتی است مناسب که ندای توحید و زمزمه های ذکر توحیدی که بر زبان حال ذرات عالم جاری است، به گوش جان نپوش کند، و آیا صاحب خردی را می توان سراغ داشت که بادیدن جلوه های صنع پروردگار مدهوش باده دانایی و هشیاری نگردد. قرآن کریم انسان را به توجه در نشانه های وجود خداوند متعال، چه در عالم اکبر و چه در عالم اصغر (وجود خود انسان) دعوت کرده و می فرماید: سنریمه آیاتنا فی الآفاق و فی انفسهم حتی یتبین لهم انه الحق اولم یکفر بربک انه علی کل شیء شهید (فصلت ۵۳) بزودی نشانه های خود را در اطراف جهان و در درون جانیشان به آنها نشان می دهیم تا برای آنان آشکار گردد که او حق است آیا کافی نیست که پروردگارت بر همه چیز شاهد و گواه است؟! سفر به منظور شناخت چگونگی آغاز آفرینش: چرخه زندگی موجودات که با آفرینش پدیدار می شود، بازندگی جریان می یابد و با مرگ به صورتی دیگر جلوه می کند، نه تنها چگونگی آغاز خلقت را هویدا می سازد، بلکه برای اهل خرد، نشانه هایی از رستخیز را با خود به همراه دارد، سفر عالمانه کلید مخازن معرفت است و راز آغاز خلقت را آشکار می سازد. خداوند متعال در قرآن کریم سیر در زمین را برای مشاهده چگونگی خلقت مورد توجه قرار داده است. قل سیروا فی الارض فانظروا کیف بدأ الخلق ثم الله ینشی النشأ الآخره ان الله علی کل شیء قدیر (العنکبوت ۲۰) بگو: در زمین بگردید و بنگرید خداوند چگونه آفرینش را آغاز کرده است؟ سپس خداوند (به همین گونه) جهان آخرت را ایجاد می کند یقینا خدا بر همه چیز تواناست! سفر وسیله ی توسعه شناخت و تقویت توحید: در هر سفر خطرات و مخاطراتی پدید می آید که انسان از مواجهه با آن ها بیمناک و از مقابله با آنها عاجز است، آن هنگام که انسان به ناتوانی خویش آگاه شود، به قادری متعال دل خواهد بست، و آنگاه که پی به کوچکی خود برد، در برابر عظمت خداوند سبحان سر به سجده خواهد سایید. سفارش به سفر به منظور درک سرانجام پیشینیان: سفر، درسهای بسیار دارد و آموزه های بیشمار، چه بسیارند آینه های عبرت که در طول سفر مقابل چشمان انسان حقیقت بین، نمایان می شوند و او را نهیب می زنند: که ای انسان! گذشتگان آمدند مدتی کوتاه ماندن و گذاشتند و گذشتند، تو نیز فرصتی کوتاه پیش رو خواهی داشت این دم را غنیمت دان. قرآن عاقبت اندیشان را به سیر در زمین فرا میخواند تا ببینند و عبرت گیرند: قل سیروا فی الارض فانظروا کیف کان عاقبت الذین من قبل کان اکثرهم مشرکین (روم ۴۲) بگو: در زمین سیر کنید و بنگرید عاقبت کسانی که قبل از شما بودند چگونه بود؟ بیشتر آنها مشرک بودند. سفر به منظور درک سرانجام تکذیب کنندگان: در طول تاریخ چه بسیار امت هایی بودند که چون روزگاری قدرت یافتند و به خیال خام خویش حکومتهایی توانمند ساختند، درسزمین های سرتاسر جهان تاختند و به طغیان پرداختند این مردمان کوتاه نظر چند صباحی در تاریکی و کفر و غفلت سر کردند و ثمری جز هلاکت و نیستی برنداشتند. قرآن مبین کتاب تاریخ را به روی بشر گشوده است و آدمی را به سیر در زمین و پند آموزی از عاقبت ناگوار تکذیب کنندگان فرا می خواند. قل سیروا فی الارض ثم انظروا کیف کان عاقبت المکذبین (انعام ۱۱) بگو: روی زمین گردش کنید! سپس بنگرید سرانجام تکذیب کنندگان آیات الهی چه شد؟ سفر اسباب کسب روزی: اگرچه سفر کلاس درس عبرت بینان عاقبت اندیش است و فواید معنوی و ثمرات اخروی بسیاری دارد، لیکن همین سفر می تواند وسیله معاش و اسباب کسب روزی حلال مسافر را نیز همراه آورد و علاوه بر ذخیره آخرت تامین کننده حوائج دنیوی او نیز باشد. سفر موجب رحمت و غفران الهی: سفرهایی که به قصد رضایت حق تعالی صورت می پذیرند و هدفی جز حفظ دین و دفاع از مکتب توحیدی ندارند موجب بارش باران رحمت و نزول برکات مغفرتند. ان الذین آمنوا والذین هاجروا و جاهدوا فی سبیل الله اولئک یرجون رحمه الله والله غفور الرحیم. کسانی که ایمان آورده و کسانی که هجرت کرده و در راه خدا جهاد نموده اند، آنها

امید به رحمت پروردگار دارند و خداوند آمرزنده مهربان است. سفر پیوند دهنده قلوب مومنان: سفر مومنان را به هم نزدیک می‌کند و دل‌های آنان را نسبت به هم مهربان می‌سازد و این خاصیت سفر است، سفری که در آن همسفران یک مقصد و یک مقصود دارند، و برای رسیدن به یک هدف مشترک، توأمان تلاش می‌کنند همراهان را از خود می‌دانند و با جان و دل به ایشان یاری می‌رسانند. انواع سفر سفر پنج قسم است سفر اول: در طلب علم است، و این سفر فریضه بود، چون تعلم علم فریضه و سنت بود سفر دوم: برای عبادت است چون حج و زیارت گور انبیاء و صحابه و تابعین، بلکه زیارت علما و بزرگان دین که نظر در روی ایشان عبادت بود. سفر سوم: گریختن بود از چیزی که مشوش دین باشد، چون جاه و مال و ولایت و شغل دنیا سفر چهارم: تجارت بود در طلب دنیا. این سفر مباح است و اگر نیت آن باشد تا خود را و عیال خود را از روی خلق بی‌نیاز دارد، این سفر طاعت باشد. سفر پنجم: سفر تماشا و تفریح باشد چون اندکی باشد و گاه گاه، اما اگر کسی در شهرها گردیدن عادت گیرد و وی را هیچ غرضی نباشد مگر آنکه شهرهای نو. گروهی گفته اند که «که این رنجانیدن خود باشد» اردو تعریف لغوی اردو: فرهنگ لغت علامه دهخدا، اردو را کلمه ای معرفی کند که ریشه ای ترکی - مغولی دارد، علامه برای اردو معانی متعددی ذکر نموده است که از آن میان به موارد زیر اشاره می‌شود: - جماعتی بسیار. - جا به جایی لشکر و سپاه. - لشکر پادشاهی. - زبانی در پاکستان و قسمتی از هندوستان. - زبانی جهت گفتگو در بین لشکریان سلطان محمود. - محلی که ورزشکاران یا پیش آهنگان برای تمرین یا تفریح در آنجا گرد می‌آیند. تعریف اصطلاحی اردو: امروزه نظام های تعلیم و تربیت پیشرو ادو را نه تنها بخشی از زندگی بلکه آن را عین زندگی میدانند این نظام های مدرن برای یادگیری و یاددهی حد و مرزی نمیشناسند کلاس های بی دیوار را تبلیغ می‌کنند و مدارس بی انحصار را ترویج میدهند در واقع امروزه در نظام های آموزشی و پرورشی پیشرفته: ۱- اردو آموزشی است برای زندگی اجتماعی ۲- مکملی است برای فعالیت های آموزشی و پرورشی گروهی اردو را چنین تعریف میکنند به حرکتی دسته جمعی گفته میشود که با هدف مشخص افراد گروهی به مکانی معین راهنمایی می‌شوند در آن فضای مفرح با استفاده از کلاس های غیر رسمی و بحث های اصولی روح تازه ای ته ان جمع بخشیده می‌شود و انها را ترغیب به تکاپو در جهت کسب معارف و تثبیت شخصیت خویش می‌کنند آنان می‌توانند در زمان فعالیت نشاط شادابی و طراوت را در زندگی توأم با فعالیت در یابند و در ساعات استراحت خویش در خود فرو روند و به اعماق آگاهای ها چشم بدوزند و بهنر وجود خویش را در یابند با اینکه تعاریف متعددی از اردو موجود است اما همگی در نکات اساسی ان یکسانند که در زیر به برخی از انها اشاره می‌کنیم: ۱- اردو گروهی است ۲- اردو فعالیتی تربیتی است ۳- اردو فعالیتی سازمان یافته و منسجم است ۴- برنامه های اردو روح تعاون و حس مشارکت جویی را در افراد بالا- می‌برد ۵- اردو برنامه هایی مشخص و معین دارد ۶- محیط اردو باید مفرح، جذاب و توأم با صمیمیت باشد ۷- برنامه های اردو باید با شرایط سنی و رشدی متربیان آن سازگار باشد اهداف اردو: اعتقادی تدریس آیات الهی و اسرار آفرینش تقویت مبانی دینی، اعتقادی و اخلاقی آشنایی با فرایض دینی و التزام عملی به انجام آن ترویج ادب و اخلاق اسلامی، شجاعت و رادمردی، حقیقت طلبی اجتماعی آشنایی با زندگی گروهی و ارتقاء مهارت های اجتماعی گسترش فرهنگ نوع دوستی، ظالم ستیزی و دفاع از مظلوم ترویج آداب معاشرت، قانون مداری، خویشتن داری، خوشرویی تقویت حس اعتماد به نفس و روحیه مشارکت جویی و مسئولیت پذیری تربیتی تقویت قوه ابتکار، خلاقیت و نوآوری پرورش قوای جسمی و حفظ سلامت و شادابی ارضای نیازهای عاطفی و روانی متناسب با ویژگیهای سنی و رشدی افراد حمایتی معرفی میراث فرهنگی صنایع دستی و ... آشنایی با جاذبه های طبیعی، فرهنگی، هنری، تاریخی و اجتماعی ارتقاء کیفیت و افزایش بهره وری صنعت گردشگری ملیانواع اردو: به طور کلی اردو ها را از نظر مدت زمان، موقعیت جغرافیایی، سطوح برگزار کننده، موضوع محتوا می‌توان تقسیم بندی نمود که هر یک از این اقسام دارای بخش هایی است. مدت زمان: ۱- اردو یکروزه بدون بیتوته ۲- اردوهای دو روزه یا چند روزه به بیتوته موقعیت جغرافیایی: - اردوهای درون شهری - اردوهای برون شهری - اردوهای درون استانی -

اردوهای برون مرزیستوح برگزار کننده - اردوهای آموزشگاهی ، مدرسه ای ، پایگاهی - اردوهای حوزه ای - اردوهای استانی - اردوهای کشوری موضوع و محتوا - اردوهای علمی ، پژوهشی و آموزشی - اردوهای تلاش و سازندگی - اردوهای بهداشتی - اردوهای ورزشی - اردوهای گردشگری - اردوهای سیاحتی ، زیارتی شرایط و لوازم مدیریشرایط ولوازم مدیریت دانش دانش مدیریت عمومی با اتکا به آن ، مدیر با اصول ، اقسام و روشهای برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و رهبری ، نظارت و کنترل و ایجاد هماهنگی میان اجزاء مختلف سازمان ، آشنایی ضروری را بدست می آورد دانش مدیریت خاص آشنایی به مسائل خاص نوع و رشته ای از مدیریت که مدیر بدان می پردازد ، نیز ضروری است سایر دانش هاشناخت پاره ای از مسائلی که مدیر را در بازیابی اصول و قوانین حاکم بر انسان و جامعه مدد می کند ، ضرورت دارد مانند جامعه شناسی ، حقوق مهارت به معنی زبر دستی و چالاکی در کار است که در اثر تکرار و تمرین حاصل می شود لذا در گزینش مدیران موفق علاوه بر عامل دانش سابقه کارهم حائز اهمیت استاخلاق منظور از اخلاق منش ، روحیه و شخصیت های اخلاقی ویژه ای است که مدیران و فرماندهان باید آن را احراز کنندویژگیهای مدیران ویژگیهای شخصیتی مدیران اصالت و سلامت خانواده ها تقوا (و نه طبقه و گروه اجتماعی)ویژگیهای رفتاری خدامحوری اخلاق مداری تقوا گرایی خادمت امانتداری تواضع و فروتنی عدالت محوریاصالت و سلامت خانواده : امام علی در دستورالعمل سیاسی به مدیران ارشد خود رهنمود می دهد که مدیران کشور اسلامی را از خانواده های پاک و با اصالت و نیکوکار انتخاب کند زیرا آنها دارای شخصیت حساب شده و دلاور و سلحشور و بخشنده و بلند نظرندتقوا : امام علی به مالک اشتر رهنمود می دهد با یک طبقه ممتاز اجتماعی روابط نداشته باشد بلکه از آنها در برابر محرومان و دیگر طبقات ضعیف جامعه چشم پوشد .خدامحوری : به دنیا پرستی روی نیاورید گرچه به سراغ شما آید و بر آنچه از دنیا از دست می دهید اندوهناک مباشید.امانتداری: کسی که امانت الهی را خوار شمرد و دست به خیانت آلوده کند و خود و دین خود را پاک نسازد ، درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده و در قیامت خوارتر و رسواتر خواهد بود، و همانا بزرگترین خیانت ، خیانت به ملت و رسواترین دغل کاری ، دغل بازی با امامان است، عدالت محوری : در نگاههایت وخیره شدن با مردم به تساوی رفتار کن تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند ، و ناتوان ها در عدالت تو مأیوس نگردند.ویژگیهای عمومی مدیریت اردو: مدیر اردو کسی است که بطور عمومی شایستگی زیر را داشته باشد.۱- توانایی تشخیص و شناسایی اصول و مفاهیم اردو۲- توانایی تشخیص و شناسایی اصول و مفاهیم مدیریت اردو۳- توانایی تشخیص اصول و مفاهیم برنامه ریزی در اردو۴- سازماندهی و ایجاد ساختار اردو۵- توانایی برگزاری هماهنگی در اردو۶- توانایی اعمال و رهبری و جلب همکاری افراد برای انجام فعالیتهای اردو۷- هدایت و اداره کردن منظم اردو۸- توانایی کنترل و نظارت اردو۹- آشنایی و توانایی برقراری بهداشت روانی در طول برگزاری اردو و مشخصات اختصاصی مدیر اردو با تقوا و پرهیزگار
صبور و شکیب با گذشت و مهربان
دارای انضباط اجتماعی برخوردار از حسن سابقه و تجربه کافی
دارای انگیزه کافی صادق و راست کردار
دارای سعه صدر صالح و متعهد
کوشا در انجام وظایف قاطع و صریح الهجه در بیان
مسئولیت پذیر و پاسخگو مقاوم و پایدار
برخودار از جاذبه و دافعهویژگیهای مهم
مدیران در اردورفتار پدرانه رسول گرامی اسلام (ص) فرمود:من و علی دو پدر این امت هستیم.محبت ورزی خداوند متعال در قرآن کریم فرمودند به سبب رحمت خداست که تو به آنها اینچنین خوشخو و مهربان هستی اگر تندخو و سخت دل بودی از گرد تو پراکنده می شدند ، پس بر آنها ببخشا و برایشان آمرزش بخواه .تغافل و چشم پوشی امام صادق می فرماید: صلاح زندگی و معاشرت با دیگران بر اساس پیمانانه است که دو سوم آن زیرکی و آگاهی است و یک سوم آن تغافل (و تظاهر به نادانی) است.عفو و گذشت رسول گرامی اسلام فرمود:تا آنجا که می توانید مجازاتها را از مسلمانان بازدارید زیرا اگر زمامداری در بخشش خطا

کند بهتر از آنست که در مجازات خطا کند. صراحت و قاطعیت امام علی به زیادبن ابیه می نویسد: من صادقانه به خدا سوگند می خورم اگر به من خبر رسد که تو در بیت المال مسلمانان خیانت ورزیده ای خواه چیز کوچک باشد خواه بزرگ آنچنان بر تو سخت خواهم گرفت که به فقر گرفتار شوی. انضباط اقتصادی ای گروه بازرگانان نخست احکام را بیاموزید سپس به بازار روید. انضباط اخلاقی بسیاری از مسائل اخلاقی نیز در اجتماع مفهوم پیدا می کند و نقش اساسی را در تنظیم روابط اجتماعی ایفا می کند. اردو پیش از تصمیم تا پس از اجرا : هدف کلی از این بحث آشنایی مختصری با مراحل مختلف اجرای اردو ، که این مراحل پیش از تصمیم آغاز می گردد ، تا پایان اردو ادامه دارد در صورتی که بازخورد مناسبی از آن دریافت شود راهنمای خوبی برای اردوهای بعدی است . اقدامات پیش از اردو : از لحظه ای که مقرر می شود اردویی برگزار شود دو سوال عمده مطرح می گردد سوالاتی که پاسخ منطقی به هر یک از آنها می تواند دستیابی به اردو را آسان نموده ، مدیران را به بالاترین نصاب توفیق و شرکت کنندگان را به بیشترین رضایت و بهره برداری از آن نایل آورد . اما آن دو سوال اساسی چیست؟ الف (کجا برویم ؟) (به این معنا که هدف خود را انتخابکنیم) ب (چرا برویم ؟) (بدانیم به کدام دلایل منطقی ، این هدف را برگزیده ایم) سلسله اقدامات پیش از اردو را می توان به پنج گام اساسی تقسیم کرد : نیاز چیست ؟ فاصله میان نتایج جاری و نتایج موردنظر تعریف هدف : نقطه ای که کوشش ها معطوف به آن می باشد و بیانگر نتایجی است که انتظار می رود بدست آید. روشهای اولویت بندی اهداف : روش نظر خواهی ساده : نظر خواهی از جامعه مورد نظر و گروه مخاطب نظر کسانی که قرار است به اردو بروند راجع به نوع ، مکان و زمان و برنامه های اردو جويا شوید . روش نظر خواهی کامل : نظر خواهی از اقشار مختلف مرتبط با موضوع و کل جامعه روش طبقه بندی بر اساس الویت ها : طبقه بندی و الویت بخشی به اهداف بر حسب اهمیت و ضرورت آنها برای فرد ، گروه ، سازمان و یا جامعه مورد نظر . روش جامعه : در این روش اهداف کلی از لحاظ سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی تعیین شده هر کدام به گروه ها و دسته های پایین تر تقسیم و تجزیه می شوند ، سپس اهداف ویژه بررسی و تحلیل می شوند . تصمیم گیری: برگزیدن بهترین و مناسبترین راه برای رسیدن به هدف است. نکات قابل توجه در امر تصمیم گیری :

- در فرآیند تصمیم گیری ، زمان و روابط انسانی نقش های مهمی ایفا می کنند . - تصمیم گیری مبتنی و متکی بر تجربیات گذشته و دانایی های موجود است . - تجربه های مدیر ، در تعیین گزینه های مطلوب و یا ممکن ، نقش ایفا می کنند . -

تصمیم گیری فرآیندی است که مدیران در ارتباط با سایر تصمیم گیرندگان مسیر را شناسایی می کنند . - تصمیم گیری با مسائل سر و کار دارد ، بنابراین مدیران باید به عواملی توجه کنند ، که آنها را با مسائل و فرصت های پیش رو آشنا می سازند . فرآیند تصمیم گیری عقلایی : برنامه ریزی: برای دست یافتن به هدف مورد نظر باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار یا تلاش ذهنی برنامه ریزی کافی صورت گیرد. هدف های برنامه ریزی : افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها افزایش جنبه اقتصادی انجام امور (مقرون به صرفه بودن عملیات) تمرکز روی اهداف و پرهیز از تغییر مسیر و یا انحراف از آن تهیه ابزاری برای کنترل مسیر و فرآینداگر وظایف مدیریت را سطوح مختلف یک هرم در نظر بگیریم ، برنامه ریزی در رأس آن قرار می گیرد اگر چه وظایف مدیریت را بطور جداگانه بررسی می کنیم ، ولی این وظایف به مرتبط بوده و در این میان برنامه ریزی از اهمیت و الویت ویژه ای برخوردار است . سازماندهی : طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می شود. به بیان دیگر ، سازماندهی فرآیندی سه مرحله ای است مرکب از : الف (طراحی کارها و فعالیت ها ب) دسته بندی فعالیت ها به پست های سازمانی ج) برقراری رابطه میان پست ها به منظور کسب هدف مشترک . اقدامات حین اردو مدیران اردو حین اردو چه اقداماتی باید انجام دهند ؟ از چه قابلیت هایی می بایست برخوردار باشند ؟ چه شیوه هایی را باید برگزینند تا بهترین نتیجه را از اقدامات خود دریافت کنند ؟ مدیران در هنگام اردو باید بطور همزمان چهار قابلیت ویژه داشته باشند :

- تعاریف : فرماندهی : داشتن قدرت نفوذ در دیگران و توان دستور دادرهبری : استفاده از قدرت نفوذ برای رسیدن به هدف اداره

کردن: مدیر از تمامی مادی و انسانی به بهترین شکل بهره می‌گیرد و مجموعه برنامه‌ها را چنان با دقت و نظم و از روی اصول و ضوابط خاص اداره می‌کند که حداکثر اثربخشی و بالا ترین کارایی را داشته باشد کنترل و نظارت: تحت نظر داشتن کلیه کنش‌ها و واکنش‌های اردو و نظارت بر جریان آنها سلسله اقدامات پس از اردو پس از اجرای هر برنامه دو فعالیت مهم و اساسی صورت می‌پذیرد: نخست: ارزشیابی پایانی از برنامه اجرا شده و بررسی میزان تحقق اهداف کلی و ویژه تعیین شده، به منظور بهره‌برداری در سایر برنامه‌ها دوم: ارائه گزارش نهایی از کمیت و کیفیت برنامه‌های اجرا شده به منظور تنویر افکار مدیران تعریف سلسله اقدامات پس از اردو: ارزشیابی: یک فرایند نظام‌دار برای جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات گفته می‌شود به این منظور تعیین می‌شود که آیا هدف مورد نظر تحقق یافته است یا نه؟ گزارش نویسی: نوشته‌ای است که در آن نویسنده آگاهی‌های لازم را از فعالیت‌ها و بررسی خود در مورد موضوعات گوناگون به اطلاع فرد یا گروهی می‌رساند انواع گزارش: ۱- شخصی و غیر رسمی ۲- اداری و رسمی: توسط یک یا چند نفر به حسب اهمیت و گستردگی موضوع تهیه می‌گردد و همه خود را مسئول حسن تنظیم آن می‌دانند. گزارش اداری و رسمی نوعی وظیفه جدی و گاه مهم و دشوار است که فرد یا افرادی در سازمان مأمور تهیه آن می‌شوند و از طریق جریان گزارش می‌توان از فعالیت و نتایج کار سازمان یا نقایص موجود اطلاع پیدا کرد. ارکان گزارش: ۱- موضوع گزارش ۲- گیرنده گزارش ۳- هدف از تهیه گزارش بازخوردگیری: به معنی پرسش از دیگران در مورد چگونگی روند اردو این در تهیه گزارش نویسی موثر است حفظ انسجام: در پایان اردو به تمامی شرکت‌کنندگان در اردو هدایایی به رسم یاد بود تقدیم نماید در غیر این صورت از همه‌ی آنها به خاطر همکاری و مشارکتشان در برگزاری اردو تشکر و قدردانی کنید. نتیجه‌گیری: هیچ اردویی به خوبی برگزار نمی‌شود مگر اینکه یک مدیر با تمام مولفه‌های مدیریتی در پس آن وجود داشته باشد

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی) آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می‌کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می‌دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه‌های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث‌های بی محتوا در تلفن‌های همراه و

رایانه‌ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزارهای علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیت‌های گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزارهای تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۴۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۰۲۵-۰۲۳-۲۳۵۷۰۲۳ (۰۳۱۱) فکس ۰۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده ولی

جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل

و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق

روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱

۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده

است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار

شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلى الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بدان، نگاه می‌دارد و با حجت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

