



علل و دلایل خاص ورشکستگی کسب و کارهای کوچک

بسم اللہ الرحمن الرحیم



دوہفتہ نامہ فرهنگی، اجتماعی
نیمہ اول بہمن سال ۱۴۰۲ شماره ۱۶۱

صاحب امتیاز:
شرکت دلوار ساحل جنوب
مدیر مسئول:
علی ساعدی
سر دبیر:
علی ساعدی
تخریریه:
مانا محمود کلای، رحیمہ اعلائی،
امین ذوالقدر، مصطفیٰ کوکاکییان،
ابراہیم نبائی، سید حسن ہاشمی

مدیریت هنری و اجرا:
المیرا دوستی
گروہ فنی موسسہ فرهنگی مدیا کیا
چاپ: نگار نقش

آدرس:
خیابان پاسداران، ابتدای خیابان دولت، کوچہ
دیدہ، ساختمان دولت آراء، پلاک ۹، واحد ۱۱
تلفن: ۸۸۹۷۵۰۴۳

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵	مروری بر ۱۵۰ نکته مهم و کلیدی برای بهتر مدیریت مدیران
۲۲	روش هایی مفید و کار ساز برای ایجاد خلاقیت و ایده های بزرگ در ذهن
۲۹	علل و دلایل خاص ورشکستگی کسب و کارهای کوچک
	نگاهی موردی بر اشتباه فاحش مدیران ارشد و راه های رسیدن به کمال
۳۶	و موفقیت در کسب و کار
	بررسی روش های و راهبردهای تدریس در کلاس های چند پایه با تاکید
۴۷	بر روش یادگیری خود راهبردی
۷۴	بازشناسی انگیزش در مدیریت بحران مدیران
۹۱	آفات مدیریت مدیران در سازمان ها
۱۰۲	آمار در مدیریت
۱۲۴	نتیجه گیری
۱۲۸	منابع

مروری بر ۱۵۰ نکته مهم و کلیدی برای بهتر مدیریت مدیران

مهرداد حیدری ذوله

چکیده

در حوزه کسب و کار، آن چه مسلم است این است که همه دوست دارند شرکت یا موسسه آنها جزو موفق ترین ها باشد. سهام شرکت آن ها دست به دست بچرخد و سرمایه گذاران برای آن سر و دست بشکنند و هر سال شرکت آن ها ترقی کند. تولید بیشتر، تولید بهتر و برتر، فروش بالا و محبوبیت در بین مشتریان، همگی از آرزوها و خواسته های یک مدیر است. یک مدیر موسسه یا شرکت و یا تیم فوتبال... همه خواهان پیروزی هستند اما آیا پیروزی فقط با کار بیشتر ممکن است؟ یا ثروت و سرمایه بیشتر، یا تجهیزات و امکانات پیشرفته تر؟ یا فقط با نیروهای تحصیل کرده؟ خیر. امروز، در همه کشورهای جهان ساعت ها کلاس درسی با موضوع مدیر و مدیریت برگزار می شود و در موسسات و دانشگاه ها تعریف های مختلف از مدیریت عنوان می شود. اما آن چه که تمام مدیران موفق دنیا به اتفاق آرا بر آن تاکید دارند اهمیت نیروی انسانی است. موفق ترین مدیران امروز جهان بیش از هر چیز از اهمیت ارتباط موثر با کارکنان و توشیح کار تیمی و ایجاد محیط کار سرشار از انرژی، نوآوری و خلاقیت سخن می گویند. هیچ میزان سرمایه یا پیشرفته ترین دستگاه های تکنولوژی نیم تواند جای رابطه درست بین مدیر و کارکنان را بگیرد و نقشی بیش از آن در موفقیت شرکت یا موسسه ایفا کند. در این مقاله صد و پنجاه راهبرد کلیدی برای مدیریت موفق را از زبان برترین مدیران جهان به صورت موردی بررسی می کنیم.

واژگان کلیدی: مدیران موفق، مدیریت، پیروزی و موفقیت، مدیران ارشد، مدیر کارآمد

بخش اول: بررسی نکات مهم برای بهتر مدیریت کردن

همه ما سرعت را دوست داریم. ما وقت مطالعه نداریم. امروزه جهان چنان به سرعت پیش می رود و تغییر می کند که درست همان موقع که ما داریم چیزی یاد می گیریم می بینیم جهان از بعضی جهات تغییر کرده است. بنابراین ما در هر حوزه ای اطلاعات کم حجم ولی مفید و روشنی لازم داریم که چکیده کلام را به ما بگوید و تا قبل از رسیدن اطلاعات جدید بعدی ما را به سطح جدیدی از آگاهی و عمل برساند. پذیرش مسئولیت مدیریت تنها یک گام ساده نیست، این مسئولیت برای برخی از افراد یک جهش شغلی بزرگ محسوب می شود. مارشال گلد اسمیت، مربی اجرایی و رهبری (Leadership Coach) معتقد است آنچه یک فرد را به مرحله مدیریت می رساند، در حین مدیریت به کمکش نخواهد آمد. منظور وی این است که مدیریت نیازمند مهارت‌های متفاوت و مختص به خود است. بیشتر مدیران تازه کار مسائل ابتدایی مدیریت و بایدها و نبایدهای آن، مانند مقاومت در برابر بزرگنمایی تجارب کاری و تشویق کارمندان به ایده پردازی را به سرعت می آموزند. با این حال، برخی از اشتباهات مدیریتی به قدری ظریف هستند که شناسایی و تصحیح شان، کار دشواری است. این اشتباهات مدیریتی دقیقاً اشتباهاتی هستند که پیش از آنکه کارتان را شروع کنید، شما را از پای در می آورند زیرا هیچ شخصی درباره آنها به شما هشدار نمی دهد. حال به بررسی مهمترین نکات در عرصه مدیریت می پردازیم و نکات را به صورت تیتروار و خلاصه ذکر و بیان می کنیم.

۱. برای هر بخش، یک جعبه کمک‌های اولیه تهیه کنید .

۲. اعجاز عبارات تأکیدی و مثبت را نادیده نگیرید .

استفاده بهینه از فضا و زیبایی محیط از طراحان داخلی کمک بگیرید .

۴. پنجره‌ها را مسدود نکنید، اجازه دهید همگان از نور و هوای تازه که ارزانت‌ترین موهبت‌های الهی هستند، بهره‌مند شوند. گاهی ورزش یک نسیم می‌تواند آرامش چشمگیری برای محیط به ارمغان بیاورد .

۵. انجام هر جابه‌جایی برای نیروی انسانی در محیط کار، نمی‌توان نتیجه مطلوب گردش شغلی را حاصل نمود. اگر جابه‌جایی کارمندان اصولی و حساب شده نباشد، باعث افت راندمان کاری و دلزدگی آنان از کارشان می‌شود .

۶. مراقب باشید و اجازه ندهید سرپرستان و مسئولان برای پیاده‌سازی نظرات شخصی و اجرای فرامین خود، خودسرانه دستوری را به اسم شما اعلام کنند، زیرا در این صورت اگر این دستورات صحیح و قابل اجرا نباشد، از حسن شهرت و محبوبیت شما کاسته خواهد شد .

۷. سرمایه‌های مالی، وقت و انرژی نیروی انسانی را با آموزشهای غیرضروری به هدر ندهید. برای هر کسی آموزشی را تدارک ببینید تا بتواند از آن در بهبود بخشیدن کارهایش استفاده کند. در غیر این صورت وقتی فرصتی برای استفاده از این آموخته‌ها دست ندهد، خیلی زود به ورطه فراموشی سپرده می‌شود و هرگز تبدیل به یک مهارت نمی‌شود.

۸. بی‌طرفانه راجع به مسائل تصمیم‌گیری کنید تا زاویه دید شما وسعت پیدا کند .

۹. با هر نوع بی‌انضباطی مبارزه کنید .

۱۰. با شروع به موقع جلسات، وقت‌شناسی را عملاً به حاضرین بیاموزید .

۱۱. برای گیراتر شدن سخنان خود، همیشه چند عبارت کلیدی از بزرگان و افراد برجسته در ذهن داشته باشید و در موقع لزوم آنها را به کار ببرید.
۱۲. در انجام کارها به سه نکته بیش از بقیه نکات توجه کنید: اعتماد به نفس، اعتماد به نفس، اعتماد به نفس .
۱۳. انتقاد پذیر باشید .
۱۴. با بی‌توجهی، تلاش و زحمات زیردستان را بی‌ارزش نکنید .
۱۵. با وسواس بیهوده در انتخاب، زمان را از دست ندهید و به خاطر داشته باشید زمان برای شما متوقف نمی‌شود .
۱۶. با فرق گذاشتن بیهوده بین افراد گروه، انگیزه کاری آنها را از بین نبرید .
۱۷. از مشورت و نظرخواهی با نیروی جوان ابایی نداشته باشید.
۱۸. با رفتارهای ضد و نقیض، اعتماد زیردستان را از خود سلب نکنید.
۱۹. در به وجود آوردن فضای رقابتی سالم، کوشا باشید.
۲۰. برای ارتقای سطح دانش کارمندان و افزایش بهره‌وری آنان، کلاسهای آموزشی ترتیب دهید و از لوازم کمک آموزشی بهره گیرید.
۲۱. دقت کنید که توبیخ کارمند خطاکار، باید متناسب با اشتباهاتش تعیین شود.
۲۲. مطمئن شوید مأمور خریدی که برای سازمان در نظر گرفته‌اید، علاوه بر کاردانی و رعایت اصول درست بازاریابی، مورد اعتماد، زرنگ و خوش‌سلیقه نیز هست و همان‌گونه که بر قیمت کالاها توجه دارد، بر زیبایی و کیفیت آنها نیز اهمیت می‌دهد .

۲۴. سعی کنید با اصول ساده روانشناسی آشنا شوید .
۲۵. طوری رفتار کنید که دیگران شما را به عنوان الگو انتخاب کنند و آینده کاری دلخواه خود را در قالب شخصیت شما مجسم کنند.
۲۶. هرگز در حضور کارمندان با دیگر معاشرین خود، پشت سر افراد بدگویی نکنید .
۲۷. رعایت سلسله مراتب کاری را به مسئولین و سرپرستان گوشزد کنید .
۲۸. برای آزمون کارمندان با آزمایشهای فاقد ارزش و بی‌اساس، شخصیت آنان را زیر سؤال نبرید .
۲۹. برای حل مشکلات احتمالی، دوراندیش باشید و مطمئن باشید با در نظر داشتن چند راهکار تخصصی، هرگز در موارد اضطراری غافلگیر نخواهید شد.
۳۰. نقش تبلیغات را در سودآوری سازمان نادیده نگیرید .
۳۱. خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کنید و اطمینان حاصل کنید که کارمندان به خوبی از جزئیات وظیفه‌ای که به عهده آنان است، مطلع هستند .
۳۲. از هر کس، مطابق دانش و تجربه‌اش توقع داشته باشید تا بهترین نتیجه را بدست آورید.
۳۳. وظایف کارمندان را متناسب با توانایی‌های فیزیکی و حرفه‌ای آنان تعیین کنید .
۳۴. اگر از موضوعی علمی اطلاعی ندارید، یا احتیاج به توضیحات بیشتری دارید، بدون هیچ تردیدی سؤال کنید .

۳۵. در موارد بحرانی، خونسردی خود را حفظ کنید و چند استراتژی بحران‌زدایی مناسب با فعالیت سازمانی خود را پیش‌بینی و طراحی کنید تا در موارد لزوم از آنها استفاده کنید.
۳۶. از رفتارهایی که شما را در سازمان عصبی معرفی می‌کند، پرهیز کنید .
۳۷. زمان پیاده‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، به اندازه اخذ تصمیمات، مهم است. چون ممکن است اجرای یک نقشه خوب تجاری در زمان نامناسب با شکست روبه‌رو شود .
۳۸. در مورد چیزی که نمی‌دانید، به کسی اطلاعات اشتباه ندهید و از گفتن نمی‌دانم، هراسی نداشته باشید .
۳۹. با محول کردن مسئولیت به کارمندان مستعد و خلاق، زمینه رشد و خلاقیت آنان را فراهم کنید .
۴۰. بدون تفکر و درنگ پاسخ ندهید .
۴۱. نحوه چیدمان میز کارمندان و محل استقرار آنها را طوری انتخاب کنید که افراد فراموش نکنند در محل کارشان هستند و نباید بیش از حد مجاز باز هم به گفت‌وگو بپردازند .
۴۲. حرفه‌ای‌ترین و بهترین حسابدار و مشاور حقوقی را استخدام کنید .
۴۳. به مشکلات مالی افراد توجه کنید و درخواستهای موجه اخذ وام آنان را به تعویق نیندازید .
۴۴. همیشه به خاطر داشته باشید تواضع و متانت بر شکوه شما می‌افزاید .

- داشت و فرمانبری با ترس جای خود را به انجام وظیفه با حس مسئولیت‌پذیری می‌دهد .
۴۶. سامانه‌ای را جهت اخذ پیشنهاد اختصاص دهید و به کارمندان اطمینان دهید که در کمال رازداری به پیشنهادهای مطرح شده رسیدگی می‌کنید .
۴۷. مطمئن شوید که حق و حقوق دیگران توسط مسئولین و سرپرستان سازمان رعایت می‌شود.
۴۸. چند ساعت از یک روز مشخص در ماه را به بازدید از سطوح مختلف سازمان و گفت‌وگوی رودررو با کارمندان اختصاص دهید .
۴۹. در سمینارهای مرتبط با فعالیت خود شرکت کنید .
۵۰. در کمک‌رسانی‌های مراسم خیریه پیشقدم باشید .
۵۱. با درایت و زیرکی همیشه در کمین شکار فرصت‌های طلایی باشید .
۵۲. صبر و حوصله را از مهمترین ارکان موفقیت تلقی کنید .
۵۳. مسئولیت‌پذیر باشید .
۵۴. به منظور اطلاع حاصل کردن از مطالب جدید علمی، در چند سایت اینترنتی مرتبط عضو شوید چند تکه کلام اختصاصی و جالب برای خود انتخاب کنید .
۵۵. تفکر و تعمق قبل از پاسخگویی راحت‌تر از پیدا کردن چاره‌ای برای تغییر آنچه عنوان شده می‌باشد.

۵۶. وقتی می‌خواهید کاری را به کسی محول کنید، روشی را برای عنوان کردنش انتخاب کنید تا حس مسئولیت افراد برانگیخته شود.
۵۷. علت شکست‌های سازمانی را تجزیه و تحلیل کنید تا ضمن تشخیص مسیر نادرست، از تکرار آن جلوگیری کنید.
۵۸. با بی‌اهمیت جلوه دادن کارهای کارمندان، زحمات آنان را بی‌ارزش نکنید.
۵۹. با انجام ورزشهای فکری، قابلیت‌های ذهنی خود را تقویت کنید.
۶۰. به هر کس فراخور فعالیت و بازده کاری‌اش پاداش دهید و با در نظر گرفتن پاداشهای مساوی، حرکت افراد شایسته گروه را کند نکنید.
۶۱. با به کارگیری مشاورین کارآموده و متعهد، موقعیت بازار کار را تحلیل کنید و استراتژی به کار بگیرید که همیشه یک گام از رقبا جلوتر باشید.
۶۲. اجازه ندهید بار مسئولیت کارمندان بی‌کفایت و کند بر دوش کارمندان خبره و ساعی تحمیل شود زیرا افراد با درک این بی‌عدالتی انگیزه خود را از دست می‌دهند.
۶۳. دانش حرفه‌ای خود را تا حدی بالا ببرید که در موارد لزوم در مقابل کلیه سؤالات حرفه‌ای حاضر جواب باشید.
۶۴. زمان استخدام، افراد علاوه بر تست‌های مقرر شده، تست‌هایی انجام دهید که مطمئن شوید کسی را که به کار می‌گمارید، تنبل نیست! زیرا افراد تنبل فشار کاری دیگران را بیشتر می‌کنند.
۶۵. هنگام دست دادن، دست افراد را محکم و صمیمانه بفشارید.

۶۷. همیشه وقت‌شناس باشید. برای حضور به موقع، می‌توانید از ترفند قدیمی ۵ دقیقه جلو کشیدن ساعت استفاده کنید .
۶۸. هرگز امید ارتقا را از زیردستان نگیرید، زیرا به طور یقین، انگیزه آنها برای تلاش از بین می‌رود .
۶۹. سعی کنید در صورت لزوم در دسترس باشید و شانس حرف زدن را به همه سطوح سازمان بدهید. در این صورت شاید با ایده‌های درخشانی روبه‌رو شوید .
۷۰. به کارمندان ساعی و متعهد بگویید که چقدر برای سازمان مفید هستند و شما به آنها علاقه و اعتماد دارید .
۷۱. هیچگاه اجازه ندهید کسی حالت افسردگی و ناامیدی شما را ببیند .
۷۲. به شایعات بی‌اساس بی‌توجه باشید و در مورد زیردستان از روی دهن‌بینی قضاوت نکنید .
۷۳. خشکی جلسات طولانی را با شوخ‌طبعی قابل تحمل کنید .
۷۴. از سرزنش کردن دیگران در جمع خودداری کنید .
۷۵. برای همه سطوح سازمان حتی خدمه و نامه‌رسانها احترام قائل شوید .
۷۶. از منشی خود بخواهید روز تولد کارمندان، کارت تبریکی را که توسط شما امضا شده است، برایشان ارسال کند .

۷۷. در موقع امضا کردن نامه‌ها و مکتوبات آنها را به دقت مطالعه کنید و از امضا کردن آنها، زمانی که حوصله و تمرکز ندارید پرهیز کنید .
۷۸. خوش‌رُست و خوش‌بیان باشید و در جمع با انرژی و اشتیاق حاضر شوید .
۷۹. با قدردانی به موقع از کارمندان، انرژی کاری آنان را افزایش دهید و حسن خلاقیت را در آنان تقویت کنید .
۸۰. موقع حرف زدن با اعتماد به نفس به چشمان افراد نگاه کنید و همیشه متبسم باشید .
۸۱. هرگز برای پیشبرد اهداف کاری خود، دیگران را با وعده‌های بی‌اساس فریب ندهید .
۸۲. سعی کنید اسامی کارمندان را به خاطر بسپارید و در حین صحبت کردن با آنان، اسمشان را به زبان بیاورید .
۸۳. همواره به خاطر داشته باشید به کار بردن الفاظ مؤدبانه از اقتدار شما نمی‌کاهد .
۸۴. اشتباهات زیردستان را بیش از حد لازم به آنها گوشزد نکنید .
۸۵. امین و رازدار افراد باشید .
۸۶. روی اشتباهات خود پافشاری نکنید و بی‌تعصب خطاهای خود را بپذیرید .
۸۷. با عبارات کنایه‌آمیز و نیشدار به دیگران درس عبرت ندهید .
۸۸. با آرامش و خونسردی به حرفهای دیگران گوش کنید و برای صرفه‌جویی در زمان مرتباً حرف آنان را قطع نکنید .

- گزارشات مالی سازمان باشید .
۹۰. در جلسات دائماً به ساعت خود نگاه نکنید .
۹۱. به نحوه پوشش و ظاهر خود توجه کنید .
۹۲. تا صحت و سقم مسأله‌ای روشن نشده، کسی را مؤاخذه نکنید .
۹۳. معاشرین چاپلوس خود را جدی نگیرید .
۹۴. نکات جالب و پندآموز کتابهایی را که می‌خوانید، در دفتری یادداشت کنید و در موارد مناسب آنها را به کار ببرید .
۹۵. انعطاف‌پذیر باشید .
۹۶. بدون توهین به عقاید دیگران، با آنها مخالفت کنید.
۹۷. نسبت به قول خود پایبند باشید .
۹۸. در موقعیت‌های بحرانی بر خود مسلط باشید و نگذارید زیردستان از اضطراب شما آگاه شوند .
۹۹. برای حرف زدن زیباترین و خوش‌آهنگ‌ترین الفاظ را انتخاب کنید .
۱۰۰. ریسک‌پذیر باشید .
۱۰۱. نحوه استفاده از نرم‌افزارهای مرتبط با کار خود را بیاموزید .
۱۰۲. برای ثبت ایده‌های درخشانی که ناگهان به ذهن می‌رسند، همیشه یک قلم و کاغذ به همراه داشته باشید .

۱۰۳. کتابخانه سازمان را به روز کنید و اسامی کتابهایی را که اضافه می‌شود به صورت لیست منتشر شده در اختیار کارمندان قرار دهید.
۱۰۴. مطمئن شوید ابراز رضایت شغلی افراد به سبب ترس از توییح مسئولین و سرپرستان نیست .
۱۰۵. به واسطه مدیر بودن خود، از دیگران توقع بیجا نداشته باشید .
۱۰۶. در اولین فرصت در خاتمه دادن به مشاجرات و کدورت‌هایی که بین کارمندان پیش می‌آید، حکمیت کنید و برقرار کننده صلح و آشتی باشید .
۱۰۷. در مصاحبه استخدامی افراد به سوابق کاری آنان توجه و به خاطر داشته باشید کارمند موفق کارنامه‌ای پربار به همراه دارد .
۱۰۸. از انحصاری کردن خدمات رفاهی سازمان پرهیز کنید و اجازه دهید همه سطوح از این خدمات بهره‌مند شوند .
۱۰۹. زمان دقیق پیاده‌سازی تصمیمات اخذ شده را پیدا کنید، چون ممکن است اجرای یک نقشه خوب، در زمان نامناسب با شکست روبه‌رو شود.
۱۱۰. برای حفظ اطلاعات سازمانی، از بهترین و پیشرفته‌ترین سیستم حفاظتی استفاده کنید .
۱۱۱. زبده‌ترین کادر بازاریابی را گردآوری کنید و حتی زمانی که سوددهی سازمان در وضع مناسبی قرار دارد، از آنان بخواهید ریتم فعالیت‌های خود را کند نکرده و همچنان به صورت جدی ادامه دهند .

سازمان را تقویت کنید .

۱۱۳. از عنوان کردن فرامین غیرقابل اجرا و غیرمنطقی احتراز جویید، زیرا جز خدشه‌دار کردن شخصیت حرفه‌ای شما پیامدی ندارد .

۱۱۴. عملکرد افراد را در زمان اضافه‌کاری کنترل کنید تا بدینوسیله از سوء استفاده افراد ناشایست که به عنوان اضافه‌کاری در سازمان به انجام کارهای شخصی یا اتلاف وقت می‌پردازند، جلوگیری شود .

۱۱۵. از نگارش واژه‌ای که از صحت املاي آن اطمینان ندارید، پرهیز کنید و برای حصول اطمینان از نگارش صحیح لغاتی که فراموش کرده‌اید، همیشه یک فرهنگ لغت در دسترس داشته باشید .

۱۱۶. وقتی در مورد موضوعی محرمانه صحبت می‌کنید، مراقب استراق سمع دیگران باشید.

۱۱۷. اموال مهم سازمان را بیمه کنید .

۱۱۸. در سلام کردن و ایجاد ارتباط دوستانه پیشقدم باشید .

۱۱۹. مراقب سلامتی خود باشید و هرگز از یاد مبرید عقل سالم در بدن سالم است.

۱۲۰. مطمئن شوید کادر مالی شما به موقع در پرداخت صورت حساب‌ها اقدام می‌کنند و پرداختها بنا به دلایل غیرموجه، به تعویق نمی‌افتد. چون تأخیر در پرداختها به اعتبار مالی شما لطمه جبران‌ناپذیری وارد می‌کند.

۱۲۱. عیب‌جو و بهانه‌گیر نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود.
۱۲۲. هرگز از خاطر نبرید انسان، اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار می‌تواند برای هر مشکلی، راه حل مناسبی پیدا کند.
۱۲۳. برخی از بازنشستگان پس از بازنشستگی تمایل به ادامه کار دارند، اگر می‌خواهید این افراد را به کار بگیرید توجه داشته باشید توانایی و انرژی و یا انگیزه کافی جهت نیل به اهداف سازمانی در این افراد وجود داشته باشد و درخواست کار آنها صرفاً به دلیل رفع نیاز مالی نباشد.
۱۲۴. همواره هوشیار باشید کسی در سازمان جهت حفظ عنوان شغلی و موقعیت خود به عنوان ترمز برای نیروهای فعال و پرانرژی عمل نکند.
۱۲۵. از اشتباهات خود درس بگیرید و آن را به دیگران نیز درس بدهید.
۱۲۶. حتی وقتی موردی پیش آمده که به شدت ترسیده‌اید، اجازه ندهید اطرافیان از این حس شما مطلع شوند.
۱۲۷. افراد متخصص سازمان را برای اخذ نشریه‌های تخصصی آبونه کنید.
۱۲۸. هیچکس را دست کم نگیرید.
۱۲۹. حامی ضعیفان باشید و اجازه ندهید حق کسی ضایع شود.
۱۳۰. اگر در جمعی هستید که موضوع مورد بحث را نمی‌دانید و روشن شدن این امر به اعتبار علمی شما لطمه خواهد زد، لازم نیست با اظهار نظر در مورد آن، عدم آگاهی خود را عیان سازید. می‌توانید سکوت کنید تا در اولین فرصت به تکمیل اطلاعات خود بپردازید.

۱۳۲. زمانی که از کسی اشتباهی سر می‌زند، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمنده کنید، نه با توهین و ناسزا.
۱۳۳. به اندازه کافی استراحت کنید و اجازه ندهید خستگی و استرس به سلامت روحی شما لطمه وارد کند.
۱۳۴. هر از چند گاهی جلسه‌ای به منظور پرسش و پاسخ با حضور سرپرستان ترتیب دهید تا از صحبت عملکرد و برنامه‌های آنان مطمئن شوید.
۱۳۵. سرپرستان و مسئولین، پل ارتباطی مدیریت و کارمندان هستند، تا از استحکام این پل مطمئن نشده‌اید بی‌محابا گام بردارید، چون در غیر این صورت ممکن است سقوط کنید.
۱۳۶. کارمندان را تشویق کنید تا با ابتکار در انجام کارهایشان راههایی برای صرفه‌جویی و پایین آوردن هزینه‌ها پیدا کنند.
۱۳۷. کتاب قانون تجارت را در دسترس داشته باشید.
۱۳۸. با توجه بیش از حد به افراد خاص، حسادت دیگران را برانگیخته نکنید.
۱۳۹. به دیگران فرصت جبران اشتباهاتشان را بدهید.
۱۴۰. نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنید.

۱۴۱. مطمئن شوید هیچ منبع انرژی، بیهوده به هدر نمی‌رود. برای مثال کسی را موظف کنید تا از خاموش بودن چراغها و بسته بودن شیرهای آب پس از اتمام ساعات اداری و خروج نیروها اطمینان حاصل کند .
۱۴۲. روز خود را با خوردن صبحانه‌ای مقوی آغاز کنید .
۱۴۳. از ایمن بودن آسانسورها و سایر وسایل مهم اطمینان حاصل کنید و اگر احتیاج به تعبیر یا تغییر دارند، بدون فوت وقت اقدام کنید .
۱۴۴. حتی اگر سن شما از کارمندان کمتر است، آنچنان دلسوزانه با مسائلشان برخورد کنید تا لقب "پدر سازمان" را کسب کنید .
۱۴۵. جهت حفظ سلامتی و چالاکی هر روز حداقل ۱۵ دقیقه نرمش کنید .
۱۴۶. در برخی از برنامه‌ریزی‌ها و اخذ تصمیمات از کارکنان نیز نظرخواهی کنید تا با این مشارکت صمیمیت بیشتری بین مدیریت و کارکنان برقرار گردد و حس مسئولیت‌پذیری افراد افزایش یابد .
۱۴۷. از کارکنان بخواهید اگر با مشکلی روبه‌رو می‌شوند ضمن اعلام آن مشکل چند راه حل مناسب نیز ارائه دهند .
۱۴۸. گاهی اوقات بدون اطلاع قبلی وارد اتاق کارکنان شوید و شخصاً با آنان به گفت‌وگو بپردازید .
۱۴۹. با برقراری امنیت شغلی در محیط روحیه کاری افراد را بهبود ببخشید .

نکنید آنان به مثابه اهرم عمل می‌کنند و قادر خواهند بود مسئولیت‌هایی که به عهده آنان است بدون استرس و فشار روحی و با کیفیت بهتری به انجام برسانند .

روش‌هایی مفید و کارساز برای ایجاد خلاقیت و ایده‌های بزرگ در ذهن

مژگان قنبری

کارشناس ارشد تکنولوژی آموزشی

چکیده

شما از نظر ظاهری به عنوان یک فرد بالغ شناخته می‌شوید، اما تا زمانی که از نظر عاطفی و ذهنی به بلوغ نرسید، نمی‌توانید نام یک شخص کامل را بر روی خود بگذارید. مگر اینکه بخواهید با یک کودک ازدواج کنید (که در این حالت "کمال" بالاجبار به شما زریق می‌شود) در این حالت وقت کافی دارید که در حین رابطه رشد کرده و بزرگ شوید. روش‌های زیر به شما کمک می‌کند که راه رسیدن به کمال را آسانتر طی کنید. خلاقیت باعث بروز افکار بزرگ در انسان میشود. اما معمولاً سخت‌ترین مرحله نقطه شروع است. فکر بزرگ ما را به سمت پیشرفت راهنمایی کرده و فردایی روشن را برای ما به ارمغان می‌آورند. با به کارگیری اصولی که در این قسمت برای شما شرح می‌دهیم می‌توانید یک تجارت بزرگ و بی‌نقص راه اندازید. ما متأسفانه ذهن خود را به انجام این مور عادت نداده ایم. این امر سبب میشود تا توانایی خود را برای دامن دادن به تصورات و تخیلات از دست داده و در نتیجه قدرت تخیل خود را به کار نگیریم. به همین دلیل فرصتهای بی شماری را به آسانی از دست می‌دهیم. ایده‌های بزرگ از حلی فرای‌بورهای شخصی نشات می‌گیرند. باید به دوردست‌ها بنگرید و فکر متفاوت را آزمایش کنید تا به نتیجه مطلوب دست پیدا کنید. در این مقاله با بررسی و شناخت روش‌هایی مفید و کارساز برای ایجاد خلاقیت و ایده‌های بزرگ در ذهن مطالب و نکات مهمی را تحلیل و گوشزد می‌کنیم.

واژگان کلیدی: ایده پردازی، خلاقیت، موفقیت، پیروزی، نظر و ایده

بخش اول: راهکارهای ایجاد خلاقیت و ایده پردازی

۱- زیاد مطالعه کنید

ذهن شما همانند بدنتان برای اینکه رشد پیدا کرده و پرورش یابد نیازمند تمرین و تحرک است، و چه تمرینی بهتر از کتاب خواندن. سعی کنید با افکار و عقاید انسان های موفق در طول تاریخ آشنا شوید. شرح حال و تاریخچه زندگی هر یک از آنها را مرور کنید و از آن درس بگیرید. با مطالعه این کتب می توان حدس زد که چگونه این افراد بزرگ ذهن خود را برای رسیدن به بهترین ها پرورش داده بودند. همچنین می توانید مجلاتی نظیر تجارت و یا اقتصاد روز را نیز مطالعه کنید. با آگاهی از نظرات دیگران پیرامون مسایل مختلف شما سطحی نگری را کنار می گذارید و با یک دید عمقی به موضوعات مختلف می نگرید .

۲- فرصت هایی را که در آن ذهن شما خلاق است از دست ندهید

شاید بروز بسیاری از مسائل را به شانس واگذار می کنید. تصور شما نادرست است. شاید بعضی مواقع حس می کنید که مغزتان اصلا کار نمی کند و هیچ عکس العملی از خود نشان نمی دهد. اما مواقعی هم وجود دارد که ذهنتان به قدری فعال است که می خواهید انیشتن را به رقابت دعوت کنید. تنها مشکل موجود این است که این زمان طلایی مواقعی که شما به آن نیاز دارید، ظاهر نمیشود. زمانی که ذهن در حال فوران است تا آنجا که می توانید به افکار خود پر و بال دهید. اجازه دهید افکارتان مثل آب آتش نشانی به بالاترین نقطه صعود کنند. هنگامی که برای پرواز کردن به ذهن خود فضا می دهید، او شما را به دوردست ها خواهد برد و نتایج شگفت انگیزی را بدست خواهد داد .

هنگامیکه افکار بی نظیر به ذهن شما خطور می کنند از ذخیره کردن آنها اطمینان خاطر حاصل کنید. در این امر به یادداشت های ذهنی اکتفا نکنید زیرا ممکن است به دست فراموشی سپرده شوند. سعی کنید همیشه یک دفترچه یادداشت و یا یک ضبط صوت به همراه داشته باشید به ویژه در کنار تخت خواب خود برای مواقعی که افکار طلایی در حدود ساعت ۲ نیمه شب به ذهن شما خطور می کنند. هنگامی که افکار تان در جایی ثبت شوند، شما به راحتی می توانید به آنها دسترسی پیدا کنید و آنها را به سرعت به کار ببندید. افکار بزرگ نیز مانند میوه ها فقط تا زمانی که تازه و شاداب باشند قابل استفاده هستند .

۴- از افکار دیگران بهره بجوید

بهره جستن از افکار و عقاید دیگران نیز به نوبه خود روش مناسبی برای گسترش ایده های شخصی شماست. افراد مختلف دارای نقطه نظرات و چشم اندازهای متفاوتی هستند. توانایی های آنها مختلف است و سوابق و پیشینه های متفاوتی دارند. کارکرد ذهن افراد منحصر به فرد است. با مطرح شدن یک بحث در میان جمع ، آنقدر پیشنهاد های مختلف شنیده می شود که نیمی از آنها هرگز به ذهن شما نمی رسند. به این طریق شما میتوانید با کوله باری سرشار از افکار متفاوت در جاده تصمیم گیری گام بردارید . نسبت به نظر هیچ کس بی توجهی نکنید . شاید در نگاه اول احمقانه به نظر برسند اما شاید مانند صدف هایی باشند که در خود گوهرهای گران قیمتی را جای داده اند . درست نیست که در مورد نظر دیگران به قضاوت بنشینیم سعی کنید به جای قضاوتهای بیهوده آن ها را سبک سنگین کرده و در امور روزمره خود به کار بندید .

۵- تغییراتی در محیط اطراف خود ایجاد کنید

گاهی اوقات تنها چیزی که باعث می شود ذهن خسته شما را دوباره به کار اندازد تغییر وضع ظاهری محیط اطرافتان است. اگر چشم انداز پیرامون شما تغییر کند، ذهن شما نیز به صورت ناخود آگاه به سمت یک دیدگاه جدید تغییر جهت می دهد. اگر تمام مدت در پشت میز خود بنشینید ذهن خود را در آن شرایط محدود می کنید و هیچ فضایی برای برانگیختگی او باقی نمی گذارید. بنابر این میتوانید پیاده روی کنید، به باشگاه ورزشی بروید، کنار آب رود بنشینید و در کل به یک مکان جدید قدم بگذارید تا ذهن شما نیز بتواند آزادانه به تمرین و تقلا پردازد.

۶- بر روی شکاف میان دو نسل خط بطلان بکشید

ذهن کودکان تروتازه و شاداب است. آنها جسور هستند و احساساتشان از طریق فشار های اجتماعی سرکوب نشده است. به جهان با شگفتی می نگرند و مانند بزرگترها پاکی و معصومیت خود را از دست نداده اند. با کودکان پیرامون مسائل مختلف صحبت کنید تا با نقطه نظر ساده و بی آلابش آنها آشنا شوید. اگر می خواهید مشکلی را حل کنید نظر آنها را نیز جویا شوید. عقاید آنها شما را به تعجب وا می دارند. آنها قصد تاثیرگذاری در دیگران را ندارند و همه چیز را تنها با اتکا بر پاکی و صداقت بیان می کنند. از سوی دیگر با افراد سالخورده و مسن نیز مشورت کنید. آنها مدت ها پیش با تمام این مشکلات مواجه شده اند و با آن دست و پنجه نرم کرده اند. تجربیاتشان آنقدر سودمند و با ارزش است که هیچ قیمتی را نمی توان بر روی آن گذاشت. پس آنها را دست کم نگیرید، با دیدگاههایشان نسبت به زندگی آشنا شوید و از آنها درس بگیرید. قطعاً شما را به سوی جهت مناسب هدایت می کنند و از مشکلات در امان خواهید بود.

۷- به رفیق شفیق خود مراجعه کنید

دارد. چرا تنها در مورد مشکلات شخصی از او کمک می خواهید؟ بد نیست گاهی در مورد مسائل مهمتر نیز از او یاری بجوئید .

۸- به توانایی های خود اتکا کنید

قواعد و اصول کلی را برای یک لحظه هم که شده فراموش کنید. این رهنمون ها در جای خود مفید هستند اما ممکن است مانند یک چشمبند عمل کرده و قدرت داشتن دید وسیع را از شما بگیرند و اجازه دیدن چشم اندازه های متفاوت را به شما ندهند. هرزگاهی خود را از قید و بند قوانین آزاد کنید. شما می توانید بدون توجه به کارآیی روش های گذشته به آسانی و بدون بروز هیچ شک و تردیدی در راه مورد نظر خود گام بردارید. کمی جسارت به خرج دهید و سیستم های فعلی را زیر سوال برید .

۹- در حیطه کاری خود به فعالیت بپردازید

خیلی خوب است که به ذهن خود اجازه دهید آزادانه به گردش بپردازد. اما این گردش باید در حیطه دانش شما انجام پذیرد. اگر یک طراح هستید لازم نیست راه حلی برای مشکلات اقتصادی پیدا کنید. افکار شما تنها در رشته ای که مهارت دارید خوب کار می کنند و در سایر رشته ها نتیجه ای مصیبت بار را به دنبال خواهند داشت. اگر نیاز به ورود به قلمرو دیگری را دارید بهتر است قبل از هر کار با یک متخصص مشورت کنید و اجازه انجام کلیه امور را به دست او بسپارید تا با استفاده از دانش و تخصص خود عمل کند .

۱۰- به ذهن خود آزادی عمل دهید

آیا با تمرین های رایج نویسندگان آشنایی دارید؟ آنها برای مبارزه با محدودیت ها یک روش بسیار جالب را برگزیده اند. فقط کافی است قلم را بر روی کاغذ گذاشته و هر آنچه که در ذهنتان است را بر روی کاغذ بیاورید. میتوانید از مشکلات شروع کنید و به دنبال هیچ گونه ارتباطی در دست نوشته های خود نباشید. مهم نیست که تا چه حد عبث و نامعقول به نظر می رسند. بعدا می توانید مثل یک جدول تناوبی آنها را سازماندهی کنید، در آخر نیز امکان دارد به چیزی دست پیدا کنید که بیهوده و بی ربط باشد اما چیزی که در این مبحث حائز اهمیت است این است که شما به ذهن خود اجازه غرق شدن در مسائل مختلف را داده اید و این خود یک امتیاز محسوب می شود. هیچ کس نمی داند شاید به نتیجه ای برسید که سال ها منتظر آن بوده اید.

۱۱- ایده های گذشته را از نو بسازید

افکار شما مثل کامپیوتر هستند. هر چند وقت یک بار نیاز است که سخت افزار آن را ارتقا دهید. ایده های بزرگ گذشته را پیش روی خود بگذارید و بر روی آن ها عملیات نوسازی انجام دهید. آن ها را اصلاح کنید و برای بهبودی آن ها تلاش کنید. ضمائم لازم را نیز برای تقویت هر چه بیشتر به آنها بیفزایید. این کارها را می توان با نوشتن عقاید اولیه خود بر روی کاغذ و نظم دادن به آشفتگی ذهنتان انجام دهید. عالی به نظر میرسد پس منتظر چه هستید؟ بهتر است در انجام آن تعجیل کنید.

۱۲- از الهه وجودتان یاری بخواهید

آیا یک شی، آهنگ، مکان و یا یک شخص خاص وجود دارد که حضور و یا تجسم او برای شما خوشایند بوده و به ذهنتان نیرویی همچون قدرت موتور جت می دهد. از هیچ تلاشی برای رسیدن به آن مضایقه نکنید. تنها یک چنین چیزهایی هستند که شما را به سمت

به درونتان نفوذ کند و ذهن شما را در بر گیرد .

در پایان شاید بپرسید یک ایده بزرگ از چه ویژگی هایی برخوردار است؟ شرکت ها و کمپانی های بزرگ به ویژه آن دسته که بر روی مسائلی نظیر طراحی و تبلیغات کار می کنند، سرمایه گذاری های عظیمی صرف می کنند تا به کارکنان خود آموزش دهند که چگونه میتوانند ذهن خود را آزاد کنند تا سرچشمه ایده های بزرگ باشند. خیلی از آنها از کارمندان درخواست ارائه لیست هفتگی ایده ها را میکنند. در چنین محیطی چیزی به عنوان فکر بد وجود ندارد فقط بعضی ایده ها خام هستند . بنابراین خیال بافی و رویا پردازی کنید تا ذهن شما به نظریه پردازی عادت کند و از قلمرو سادگی بیرون آید. قدری افسار گسیخته باشید تا پندار شما به بلندی ها پرواز کرده و اوج گیرد .

علل و دلایل خاص ورشکستگی کسب و کارهای کوچک

دکتر عباس ایوانی

چکیده

ورشکستگی عبارت است از ناتوانی یک کسب و کار در پرداخت بدهی‌های خود. به عبارت دیگر، اگر بدهی یک کسب‌وکار بیش از ارزش دارایی‌های آن باشد، ورشکستگی رخ می‌دهد. زمانی که کسب‌وکاری دچار ورشکستگی می‌شود، تمام کسانی که به نوعی با آن کسب‌وکار مرتبط‌اند، تحت تاثیر قرار می‌گیرند. در صورت ورشکست شدن یک کسب‌وکار، تامین کنندگان مواد اولیه نمی‌توانند مطالبات خود را وصول کنند. از سوی دیگر، کسب‌وکار ورشکسته، توزیع کنندگانی را که بدهکارند، برای دریافت پیش از موعد مطالبات خود تحت فشار قرار خواهد داد. کارکنان این کسب‌وکارها شغل خود را از دست خواهند داد و مصرف کنندگان و دولت‌ها در سطح کلان تحت تاثیر پیامدها و تبعات ورشکستگی کسب‌وکارها قرار خواهند گرفت. ورشکستگی به طور ناگهانی رخ نمی‌دهد بلکه کسب‌وکار معمولاً به تدریج و در طول یک دوره زمانی دچار زیان مالی می‌شود و در نهایت ورشکستگی اتفاق می‌افتد. به این دوره زمانی، دوره نهفتگی گفته می‌شود. در این مقاله قصد داریم به بررسی دلایل اصلی ورشکستگی در کسب و کارهای کوچک بپردازیم. این علل و عوامل را به صورت تیتروار ذکر و بیان می‌کنیم.

واژگان کلیدی: ورشکستگی شرکت‌ها، علل ورشکستگی، فاکتورهای موفقیت و پیشرفت

بخش اول: علل و عوامل مهم ورشکستگی

۱- فقدان سرمایه کافی

پول می تواند علت اصلی تمام ورشکستگی ها در تجارت باشد. صاحبان کسب و کارهای کوچک باید تخمین بزنند که به چه مقدار پول نیاز دارند تا بتوانند کار خود را راه اندازی کنند. آن را خوب اداره کرده و سپس در سطح خوبی نگه دارند و به عنوان یک شرکت بازرگانی موفق خود را مطرح کنند. نورمن اسکاربورو استاد تجارت در کالج Presbyterian در کارولینای جنوبی می گوید: "زمانی که سرمایه کافی ندارید و با فقدان سرمایه روبرو می شوید، این موضوع می تواند خود شروع یک حرکت مارپیچی نزولی باشد که شما نمی توانید از آن جلوگیری کنید".

۲- به جریان انداختن ضعیف نقدینگی

هنگامی که نقدینگی نتواند هزینه ها و دیگر مخارج را جبران کند، حتی مشاغلی که مراحل نخستین رشد خود را طی کرده اند، نیز سقوط می کنند. مراقب نرخ سوخته (rate burn) باشید. این اصطلاح را شرکتهای دات کام ابداع کرده اند برای آگاهی از اینکه چه مقدار از نقدینگی به هدر رفته یا به اصطلاح سوخت شده است، اسکاربورو می گوید: "نقدینگی تنها چیزی است که واقعا ارزش دارد".

۳- برنامه ریزی نامناسب و ناکافی

عدم برنامه ریزی صحیح در واقع، علت مشکلاتی از قبیل فقدان سرمایه کافی و جریان انداختن ضعیف نقدینگی است. باید یک برنامه کاری منسجم را با در نظر گرفتن تمام امور مالی، بازاریابی، رشد و دیگر موارد خاص در نظر بگیرید. می تواند بسیار زمان بر باشد، زیرا

زمانی کارساز خواهد بود که با برنامه ریزی صحیح جلو بروید. در غیر این صورت در آخر کار، سرمایه شما به هدر خواهد رفت .

۴- در نظر نگرفتن رقابت و رقبای اصلی

نظرات منحصر بفرد را بندرت می توان یافت. بسیار مهم است که بتوانید بهره برداری لازم را از کار خود بنمایید . اسکار بورو می گوید : "بسیاری از صاحبان تجارت، کسب و کار خود را مشابه و همانند دیگران انجام می دهند. اطمینان حاصل کنید که در کار شما چیزی منحصر بفرد و متفاوت از دیگر رقبا وجود دارد".

۵- بازاریابی ضعیف

آیا مشتریان شما از فعالیتها و کیفیت کالای شما رضایت لازم را دارند ؟ ضروری است که استراتژی بازاریابی خود را توسعه دهید تا دریابید که چه کسانی و به چه علتی مشتریان شما هستند. اطمینان حاصل کنید که استراتژی بازاریابی شما، مشتریان بیشتری را به سوی شما جذب می کند و به این ترتیب، شما را از دیگر رقبا متمایز خواهد کرد .

۶- نداشتن انعطاف پذیری لازم

صاحبان کسب و کارهای کوچک می دانند که یک رقیب بزرگتر با میزان نقدینگی بالاتر و تعداد کارمندان بیشتر، می تواند رقیبی بسیار جدی برای آنها باشد . هرگز فراموش نکنید که انعطاف پذیر باشید. کالا، روند فعالیت و بازاریابی خود را به گونه ای تطبیق دهید که بتوانید با رقبای بزرگ رقابت کنید .

۷- نادیده گرفتن قدم بعدی

اجازه ندهید روند حرکت کاری شما کند و آهسته شود مطمئن شوید که شما و کارمندانان بر روی حمایت و دادن خدمات به مشتری، تأکید لازم را می کنید .

۸- سعی در انجام دادن تمام امور بطور کامل و بی عیب و نقص

اکثر بازرگانان از ذکاوت لازم برای کار و تجارت برخوردارند. اما اداره کردن یک کسب و کار کوچک، پیچیدگیهای خاص خود را دارد. سعی نکنید که همه کارها را خودتان انجام دهید و بخواهید که تمام کارها کامل و بدون نقص انجام شود. اگر می خواهید دانش و آگاهی خود را در مورد کارتان افزایش دهید، کتابهای تخصصی در این زمینه را بخوانید و حتما با یک کتابدار خوب مشورت کنید . هنگام پیش آمدن مشکلات حقوقی، به جای تکیه بر دانش شخصی خود، سعی کنید از یک وکیل مجرب کمک بگیرید. توصیه می شود یک وکیل وارد به امور تجارت و بازرگانی برای امور حقوقی شرکت خود داشته باشید .

۹- رئیس در حد عالی، کارمندان در حد معمولی

نمونه هایی از ورشکستگی برخی از شرکتهای حاکی از این است که چگونه یک کسب و کار موفق و منسجم که صاحب آن بسیار آگاه و علاقه مند به شغل خود است و معلومات وی در زمینه کاری اش در سطح عالی است، با داشتن کارکنانی بی تجربه و بی انگیزه می تواند سقوط کند و دچار ورشکستگی شود. اطمینان حاصل کنید که حتما کارکنان شما هم از دانش و مهارتهای لازم برخوردار هستند .

۱۰- رشد کنترل نشده

یک تجارت کوچک که خیلی ساده و سریع رشد می کند، می تواند موجبات ورشکستگی خود را فراهم آورد . اگر تولید کالای شما همگام با تقاضای لازم در بازار نباشد، رشدی که

تجارت و سرمایه شما را تهدید کند. سعی کنید به رشد مورد نظر و پیش بینی شده در برنامه های خود برسید. اطمینان حاصل کنید که هرگز کنترل رشد تجارت و کسب و کارتان از دستتان خارج نشود.

بخش دوم: نکات مهم برای مدیران موفق در راستای پیشگیری از ورشکستگی

در ادامه لازم است شش نکته مهم در مدیریت موفقیت را برای مدیران مورد بررسی و تحلیل قرار دهیم و ذکر کنیم.

● نکته اول: کار خود را تا حد ممکن به طور مؤثر سازماندهی کنید. برای پیشرفت موفقیت آمیز باید بتوانید کارتان را به طور مؤثر و عالی سازماندهی کنید. مقوله‌هایی که در این زمینه می‌گنجد عبارتند از:

مدیریت زمان، سازماندهی وظایف و مدیریت خود. اهداف شغلی خود را به‌طور واقعی معین کنید و ببینید آیا با تدابیری که اندیشیده‌اید و گامهایی که در این زمینه بر می‌دارید واقعاً به آن دست می‌یابید. سعی کنید تا حد امکان مراحل پیشرفت را آسان سازید و از انجام کارهای غیرضروری بپرهیزید. وظایف خود را به دیگران محول کنید تا زمان بیشتری برای انجام کارهای مهم و اساسی داشته باشید. اگر در زمینه‌ای به تنهایی قادر به پیشرفت نیستید، از دیگران کمک بگیرید. همچنین با بررسی نحوه مدیریت افراد موفق بر کارهایشان، از تجربیات آنها استفاده کنید.

● نکته دوم: با خودتان کنار بیایید. در طول پیشرفت مراقب خود باشید. اگر از نظر جسمی و روحی صدمه‌ای به شما وارد شود، بدون شک صعود و ترقی هیچ سودی برای شما

نخواهد داشت. روزانه زمان مناسبی را به استراحت اختصاص دهید. شما باید باتریهای خود را شارژ کنید تا در هر زمان با کمبود انرژی مواجه نشوید. توجه داشته باشید که از توازن و تحرک متناسبی برخوردار باشید. متعادل و سالم غذا بخورید. به دنبال یک سرگرمی سالم برای خود باشید تا با آن بتوانید تمدد اعصاب کنید. از روابط خصوصی کنار نگیرید و همواره به روابط دوستانه و زناشویی خود توجه خاص داشته باشید.

● نکته سوم: دیدگاه خود را در مورد مشکلات و سختی‌ها تغییر دهید. سختی‌ها میدان مبارزهای برای شما هستند. چگونه با مشکلات و سختی‌ها روبرو می‌شوید؟ آیا بسرعت دلسرد و مأیوس می‌شوید و قطع امید می‌کنید؟ یا احساس ترس و وحشت تمام وجودتان را در بر می‌گیرد؟ دیدگاه و عقیده‌تان را تغییر دهید. سختی‌ها و مشکلات موقعیتهایی هستند که می‌توانید در آن چیزهایی فرا بگیرید و به پیشرفت خود ادامه دهید. اگر بتوانید به مشکلات این‌گونه بنگرید، می‌توانید مسیر پیشرفت خود را بهتر ببینید و با انرژی و قدرت بیشتر به کار خود ادامه دهید.

● نکته چهارم: از اشتباه کردن نهراسید. احتمالاً شما نیز این را تجربه کرده‌اید که اشتباه از سوی بیشتر افراد، منفی ارزیابی می‌شود. در مدرسه شخص به خاطر اشتباهاتش، نمره بد می‌گیرد یا به خاطر کار اشتباهی که از او سر زده است، سرزنش می‌شود. این دیدگاه منفی را از همین امروز رها کنید. با این دیدگاه، خودتان همچون سدی مانع از آزمون راههای تازه به دلیل ترس از اشتباه می‌شوید. اشتباهات در فرآیند یادگیری یا ادامه پیشرفت مهم ضروری هستند. اشتباهات به شما این امکان را می‌دهد که چیزهای تازه‌ای یاد بگیرید. اگر متوجه شدید که کاری را اشتباه انجام داده‌اید، از خود بپرسید که با چه میزان دقت به آن

گرفته‌اید برای اینکه میزان خطاها و اشتباهات خود را کم کنید، نیاز به تجربه دارید.

● نکته پنجم: جدی نگیرید! اهداف پیشرفت برای بیشتر انسانها یک امر جدی است و آن حول محور پول، موفقیت و آینده می‌چرخد. همواره سعی کنید که از خرده‌بینی یا جدی گرفتن بیش از اندازه امور بپرهیزید. همواره جانب اعتدال را در شوخی به هنگام انجام کارهایتان نگه دارید. گاه به خودتان بخندید. افرادی که از خود امواج مثبت صادر می‌کنند و به دیگران آرامش می‌بخشند، مؤثرتر و موفق‌تر از کسانی هستند که با چهره کاملاً جدی به هر قیمتی که شده می‌خواهند موفق باشند. به پیشرفت به عنوان بخشی از زندگی خود بنگرید، نه بیشتر و نه کمتر. هرگاه موفقیت شغلی برای شما بسیار مهم جلوه کرد، به این بیندیشید که موارد با ارزش دیگری نیز در شما وجود دارند.

● نکته ششم: به سرنوشت خود اعتماد کنید. به عنوان آخرین نکته به شما پیشنهاد می‌کنیم که هدف خود را برای یک بار هم که شده رها کنید. وقتی که ما با شدت زیاد چیزی را بخواهیم، گاه این گونه به نظر می‌رسد که از دست ما می‌گریزد. از این رو آرامش را در خود پرورش دهید و به سرنوشت خود اعتماد کنید. اگر شما گامهای موفقیت را به نحو احسن برداشته و اکثر نکته‌ها را برای پیشرفت مورد توجه قرار داده‌اید مطمئن باشید که موفق می‌شوید. بنابر این به خود اعتماد داشته باشید و آن را به حال خود رها کنید.

نگاهی موردی بر اشتباه فاحش مدیران ارشد و راه های رسیدن به کمال و موفقیت در کسب و کار

دکتر حمزه ملکی

چکیده

اغلب کسانی که به تازگی به جرگه مدیریت پیوسته‌اند خواسته یا ناخواسته مرتکب اشتباهاتی می‌شوند که می‌تواند برای آنها خطرناک و زیانبار باشد. در برخی موارد، مدیران از این اشتباهات مطلع می‌شوند و سعی می‌کنند تا آنها را تکرار نکنند اما گاهی اوقات اشتباهاتی از مدیران کم تجربه سر می‌زند که نادرست به نظر نمی‌رسند و همین‌ها هستند که می‌توانند عمر مدیریتی یک مدیر را کوتاه کرده و عملکرد او را زیر سوال ببرند. به همین دلیل هم هست که آگاهی یافتن از این اشتباهات مدیریتی می‌تواند برای هر مدیر تازه کاری مفید و حیاتی باشد. در این مقاله به مهم‌ترین اشتباهات پنهان و ناملموس مدیریتی اشاره می‌کنیم. بسیاری از مدیران بعد از سال‌ها کار دچار روزمرگی می‌شوند و مدیریت مجموعه خود را رها می‌کنند و از سوی دیگر بسیاری از مدیران تازه کار به دلیل نداشتن تجربه در زمان‌های حساس تصمیم‌های اشتباه می‌گیرند. در این بین موسسات تحقیقاتی مهم جهان که روی مدیریت سازمان‌ها و بنگاه‌ها پژوهش انجام می‌دهند هر از چندی با بررسی‌های میدانی، علمی و مصاحبه با مدیران تازه کار و با تجربه تلاش می‌کنند تا به معرفی اشتباهات رایج بین مدیران به پردازند و راهکارهایی را در این بین مطرح کنند.

واژگان کلیدی: اشتباه در مدیریت، مدیریت موفق، پیروزی، راهکارهای موفقیت در

مدیریت

بخش اول: اشتباهات فاحش و افحش مدیران در روابط مدیریتی خود

تمامی مدیران اجرایی ادعا می کنند که برای زیردستان خود ارزش قائلند، اما آیا کارمندان با این نظر موافقت؟ برنامه های تقدیر و تشکر، مشوق ها و پاداشها در اکثر شرکتها وجود دارند اما غالباً افرادی که از این مزایا برخوردار می شوند آنها را به عنوان "عوامل گول زننده" تلقی می کنند، چرا؟ در واقع مرز باریکی میان درک سپاسگزاری واقعی و احساس اینکه "آنها فقط یک استخوان پرت کرده اند" وجود دارد. متأسفانه با کاهش تعداد پرسنل، حجم کاری افراد بیشتر می شود و از این رو تلاش مدیریت برای تقدیر از آنها عملی تلقی می گردد که او از سر اجبار و نه از روی علاقه انجام می دهد. اگر یک مدیر از مزایای واقعی تقدیر و تشکر آگاه شود و در نتیجه به آنها رنگ واقعیت بپوشاند، آنگاه تعاملات او با پرسنل صادقانه جلوه می کند و بدین سان سپاسگزاری به عنوان اهرمی دیده نمی شود که شرکت از آن سود می برد و کارمندان، احساس "یک تکه گوشت" نسبت به آن دارند. رابرت دانهام مدیر پیشین سیستمهای کامپیوتری "موتورولا" و بنیانگذار برنامه سراسری پرورش مدیران اجرایی ۱۴ اشتباه فاحش مدیران ارشد را بدون توجه به صنعت چنین توصیف می کند:

۱- گوش ندادن

به سخنان کارکنان خود توجه نمی کنید بلکه فقط با آنها صحبت می کنید. نتیجه این شیوه فقدان تعهد، وفاداری و احساس تعلق و نیز افزایش انزجار و دلسردی کارکنان است.

۲- افراط در تعهد

یک استراتژی موفقیت آمیز، با کار بیش از حد، دستاورد اندک، نارضایتی مشتری و «قهرمانانی مرده» دست به گریبان خواهید بود.

۳- دل خوش کردن به آمار و ارقام

آمار و ارقام تنها نتیجه فرعی تصمیمات شما هستند. انجام اقداماتی به منظور تغییر اعداد، بدون توجه به عوامل پدید آورنده این اعداد (از جمله پیشنهادهای ارزشمند، اجرای عالی، رضایت مشتری و انگیزه و اشتیاق کارکنان)، ونیز بدون توجه به مدیریت این عوامل، در نهایت به نتایجی مخرب می انجامد.

۴- پذیرش تعهدهای مبهم و نامشخص یا پرهیز از تعهد

توافقهای مبهم و نامعین و فقدان استانداردی روشن برای ایجاد و پذیرش تعهد و مدیریت آن، به اتلاف نیرو و کناره گیری کارکنان می انجامد. همچنان که پرهیز از پذیرش تعهد و مسئولیتی روشن نیز همین نتایج را در پی خواهد داشت.

۵- توجه به مشتری در اولویت آخر

انجام وظیفه بدون توجه به واکنش مشتری به آنچه انجام شده و چگونگی انجام آن، رضایت مشتری را سلب می نماید.

۶- ترس و بی میلی نسبت به ارزیابی عملکرد

گفتگوی صادقانه و مستقیم، یک مهارت ارزشمند است که انجام آن مستلزم مقداری جرأت و شهامت است. مدیران ارشد باید یاد بگیرند که زمینه های آرایه بازخور مستقیم و به موقع عملکرد را فراهم نمایند.

۷- تیم سازی، فقط به شکل صوری

تیم ها تنها گروه هایی از افراد نیستند که با هم کار می کنند، مهارت‌های ایجاد تیم‌های واقعی با عملکردی مطمئن و اثر بخشی، باید آموخته شوند و واقعیت این است که، کمتر کسی از این مهارت‌ها برخوردار است. ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه ریزی اثر بخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن.

۸- خالی بودن چننه مدیریت

مدیریت اثر بخش مستلزم دامنه ای از مهارت‌هاست و اغلب مدیران همه مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را ندارند. کلیدی ترین این توانایی ها عبارتند از تیم سازی، توانایی ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه ریزی اثربخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن

۹- دستور دادن به جای درخواست کردن و ایجاد تعهد

احساس تعلق و تعالی در افرادی که صرفاً فرمان پذیرند دیده نمی شود و معمولاً دستور دادن به امتناعی همراه با آزرده‌گی می انجامد. در واقع آنچه که در پی آن هستیم، احساس تعلق به سازمان، غرور و دل‌بستگی است و اینها وقتی ایجاد می شود که فرد نسبت به آنچه انجام می دهد، متعهد باشد .

۱۰- ناتوانی در ایجاد اعتماد یا غلبه بر عدم اعتماد

اعتماد موجود مهارت‌های ارزشمندی هستند که کمتر در رفتار مدیران مشاهده می‌گردند و باید آموخته شوند .

۱۱- نداشتن طرح کاری روشن

یک هدف کمی یا بیانیه چشم انداز ۲، تنها بخشهایی از یک طرح کاری هستند. طرح کاری مستلزم یک استراتژی روشن، نقشها و مسئولیتهای روشن، ارزش و اهمیت کافی برای مشتریان و تیمی آماده و توانمند برای اجرا است .

۱۲- چون من گفتم....

شدت عمل تنها به دستور دادن منتهی می‌شود نه جلب احترام و تعهد دیگران. شدت عمل قدرت و نشاط سازمان را نابود می‌کند و کارکنان را ضعیف و شکست خورده رها می‌سازد .

۱۳- متعهد نبودن به یادگیری

ما باید یاد بگیریم که از اشتباهاتمان، موفقیت‌هایمان و تجاربمان بیاموزیم. ما باید یاد بگیریم که چگونه از دیگران بیاموزیم؛ بویژه از آنها که ریسک کرده‌اند و موفقیت و شکست را تجربه نموده‌اند.

۱۴- بدبینی و عیب جویی نسبت به مدیریت

افراد دارای حرفه مدیریت، مدیران و به طور کلی فرهنگ موجود، اغلب به شیوه‌ای عیب جویانه و به نحوی استهزا آمیز به مدیریت می‌نگرند. برای تعیین استاندارد مهارت‌های مدیریتی و برنامه‌های اثر بخش تعهد لازم است. رابرت دانهام با بیش از بیست سال تجربه

به عنوان مدیر اجرایی و پرورش دهنده مدیران اجرایی در این مسیر بر تعیین دقیق زیربناها و مهارتهای عملی، تعهد، اعتماد، ارزش و رضایت، به عنوان پایه های مدیریت موثر و رهبری شرکت تاکید می کند. آیا بزرگترین اشتباهات مدیران ارشد در سازمان و صنعت شما نیز همین اشتباهات است؟ اگر دانش و تجربه رابرت دانهام به وی اجازه داده است که درباره اشتباهات مدیران کشورش اظهار نظر نماید، شما هم می توانید با تکیه بر دانش و تجربه خویش اشتباهات فاحش مدیران را در سطوح مختلف برشمارید. نظر شما چیست؟

بخش دوم: فاکتورهای اجتماعی و راه های رسیدن به کمال و موفقیت در کسب و

کار

۱. مسئولیت پذیری

اساس شخصیت و درستی، مسئولیت پذیری می باشد. بدون هیچ عذر و بهانه ای یاد بگیرید که مسئولیت کارهایی را که انجام می دهید به عهده بگیرید. همانطور که تحسین و تمجید را قبول می کنید باید گله و شکایت را نیز بپذیرید. برای پی آمد تصمیم های خود آماده باشید و سعی کنید تصمیمات درستی اتخاذ کنید، چرا که قبول مسئولیت کار دشواری است. به عنوان مثال می توانید کارهایی را که به طور بالقوه خطرناک هستند، مثل: رانندگی بیشتر از سرعت مجاز و یا رانندگی بعد از مصرف الکل را انجام ندهید.

۲. احساسات خود را کنترل کنید

عدم توانایی در کنترل احساس می تواند هم در زندگی فردی و هم در زندگی اجتماعی لطمعات جبران ناپذیری را به شما وارد آورد. نباید به طور کلی احساسات را بکشید بلکه باید آنها را از طریق یکسری رفتار و گفتار موجه بروز دهید. به عنوان نمونه اگر کسی از زور

دهید. اگر بتوانید همچنان خونسردی خود را حفظ کنید همه شما را به عنوان "آدم خوبه" داستان می شناسند .

۳. بخشنده باشید

موفقیت شما به کمک هایی بستگی دارد که در میان راه از دیگران دریافت می کنید. بدون هیچ چشم داشتی به دیگران کمک کنید. اگر توان مالی شما اجازه می دهد میتوانید هزینه ای را نیز به خیریه ها و سایر موسسات این چینی اختصاص دهید. اگر دست شما از نظر مالی باز نیست می توانید از وقت خود استفاده کرده و به آموزش بچه های بی سرپرست بپردازید .

۴. وقت خود را با خانواده و دوستان بگذرانید

صله رحم را از یاد نبرید . اگر نمی توانید همیشه به دیدنشان بروید، حداقل ارتباط تلفنی را قطع نکنید. این امر برای دوستانتان نیز صدق می کند. اگر سرتان خیلی شلوغ است، سعی کنید حداقل آخر هفته را با آنها بگذرانید. می توانید یک نوشیدنی با هم میل کنید و یا یک دست بیلارد بازی کنید. همیشه به خاطر داشته باشید که شما قبل از اینکه با خانمتان آشنا بشوید، دوستان و خانواده در زندگی شما وجود داشتند .

۵. ضعف های شخصیتی خود را از بین ببرید

هر کدام از ما عیب و ایراداتی در شخصیت خود دارد. در شناخت عادات، ویژگی های اخلاقی و به طور کلی شخصیتتان تلاش کنید. به نظرات دوستان و اقوام در مورد صفات اخلاقی خودتان گوش کنید. ضعف های خود را به تدریج از بین ببرید و نقاط قوت خود را

تقویت کنید. به عنوان مثال اگر در زمینه کاری با مشکل مواجه هستید سعی کنید هر روز بیش از روز قبل بر روی مسائل کاری تمرکز کنید .

۶. متوجه رفتار خود باشید

رفتار و گفتار شما در قبال دیگران تعیین کننده برخورد آنها در قبال شما می باشد. شما یک تابلوی تبلیغاتی متحرک هستید که توجه همه را به خود جلب می کنید، پس بهتر است اخلاق خوب خود را به نمایش بگذارید. اگر این کار را نکنید مردم از شما خوششان نمی آید، شما را استخدام نمی کنند و با شما قرار ملاقات نمی گذارند. کارهای خوبی را که از والدین خود در کودکی آموخته اید در زندگی نیز به اجرا در آورید .

۷. کار خودتان را انجام دهید

کاری که تصور می کنید برایتان مناسب است انجام دهید نه کاری که دیگران فکر میکنند انجام آن برایتان لازم است. به عبارت دیگر در پی رسیدن به خوشی و سعادت باشید. هیچ گاه خودتان را با کسی مقایسه نکنید، به ویژه در مورد مسائل مالی برای اینکه ممکن است احساس نارضایتی کنید. کارهایی که همیشه آرزوی انجام دادن آنها را داشته اید اما هیچ وقت انجام نداده اید را شروع کنید .

۸. درستکار باشید

یک فرد درستکار همیشه برای اصول اخلاقی ارزش بیشتری نسبت به لذات و سودهای شخصی قائل است. کارمندان، همکاران، و خانم ها برای افراد درستکار ارزش بسیار زیادی قائل هستند. روی حرف خود بایستید و کاری را که فکر می کنید درست است، انجام دهید.

۹. با اهدافتان روبرو شوید

هستند. هدفمندی و تلاش برای رسیدن به مقصود. بدون داشتن هدف و نقشه مناسب برای رسیدن به آن زندگی شما عادی شده و شادی و موفقیت ناچیزی را میتوانید به دست آورید. برای خود اهداف روزانه، هفتگی، و ماهیانه تعیین کنید، سپس راه مناسب برای هر یک را طرح ریزی کنید و تمام تلاش خود را برای رسیدن به آن به کار بندید و از آن به عنوان راهی برای رسیدن به آرزوهای نهایی خود بهره بگیرید .

۱۰. عادات بد خود را ترک کنید

هر یک از ما به طور متفاوت دارای عادات بدی هستیم. دیر یا زود پی آمدهای منفی آن متوجه ما خواهند شد. با خودتان عهد ببندید که رفتار بد خود را کاهش داده و یا به طور کلی از میان می برید. به عنوان نمونه یکی از عادات بد خود مثل قسم دروغ خوردن و یا تاخیر داشتن را انتخاب کنید و بعد به دوستان و خانواده خود بگویید که می خواهید چنین عادتی را برای همیشه از زندگی خود بیرون کنید. اگر آنها به عنوان یک مراقب در کنار شما باشند تمایل شما نسبت به انجام این کار افزایش پیدا خواهد کرد .

۱۱. روحیه جوان و شاداب داشته باشید

به خاطر داشته باشید که سن شما به آن اندازه ای است که خودتان می خواهید. یک شیوه شاداب و جوان پسند را در زندگی پیش بگیرید تا بدن و ذهن شما همواره به تحرک واداشته شوند. در حالی که خودتان احساس جوانی می کنید پس چه اشکالی وجود دارد که با یک خانم یا آقای جوان هم نامزد کنید؟

۱۲. از موقعیت های خود استفاده کنید

فرصت های بیشماری در زندگی هر فردی وجود دارد، اما سود بردن از آنها کار ساده ای نبوده و دارای ریسک بالایی می باشد. اما باید توجه داشته باشید که هیچ کار بزرگی بی خطر نمی باشد. چه این موقعیت را داشته باشید که برای خودتان شغلی راه بیندازید، چه با دختر خانمی یا آقا پسری که به هیچ وجه در سطح شما نیست، قرار ملاقات بگذارید، به خودتان مطمئن باشید و تا تنور داغ است نان را بچسبانید. کاری نکنید که بعدا موجبات پشیمانی شما را فراهم آورد .

۱۳. تمرین بردباری

صبر و پافشاری شما را به سمت کامیابی و موفقیت رهنمون می سازند. بیشتر انسان های بزرگ بیشتر از اینکه موفق شده باشند در زندگی خود با شکست مواجه میشدند. زمانی که بی حوصله می شوید باید یاد بگیرید که خونسری خود را حفظ کرده و آرام باشید. برای اینکه قدری شکیبایی خود را تقویت کنید می توانید پرستاری کودک یکی از دوستان و یا آشنایان خود را برای مدت زمان کوتاهی به عهده بگیرید .

۱۴. علایق خود را متنوع سازید

یک سرگرمی جدید برای خودتان پیدا کنید تا افق های جدید را بر روی خود باز کنید. با یادگیری ورزش ها و مهارت های جدید خود را به چالش وادار کنید. یکی از کارهایی که میتوانید در این خصوص انجام دهید، یادگیری یک زبان جدید می باشد. زمانی این کار با موفقیت انجام شد؛ به عنوان پاداش، سفر تفریحی به کشوری که زبان آنرا یاد گرفته اید را به خودتان هدیه دهید تا پیشرفت خود را محک بزنید .

۱۵. ساعات مطالعه خود را بیشتر کنید

یک ساعت هم که شده تلویزیون را خاموش کرده و در عوض شروع به خواند یک کتاب کنید. بیشتر سعی کنید کتاب های الهامی در مورد ارتقای شخصیتی و یا زمینه شغلی دلخواه تان را مطالعه کنید. حتی می توانید کتاب های سرگرم کننده را به صورت تفریحی مطالعه کنید .

۱۶. ورزش کنید

ورزش یکی از راه هایی است که از شما فرد سالم تر و جوان تری می سازد. آنقدر که کار شما ارزش دارد مدت زمانی که مشغول به انجام آن هستید مهم نیست. با خودتان تعهد کنید که در برنامه روزانه خود مقداری فعالیت فیزیکی بگنجانید .

بررسی روش ها و راهبردهای تدریس در کلاس های چند پایه با تاکید بر روش یادگیری خود راهبری

دکتر خاتون عزتی

دکتری علوم تربیتی، آموزگار آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرمانشاه

چکیده

هر فردی خواه در شهر خواه در روستا برای رشد کامل استعدادهای خویش باید امکانات مساوی داشته باشد. زیرا هوش را هم در جاهای کم جمعیت می توان سراغ گرفت و هم در نقاط پر جمعیت، هم بر سر راه های باریک و هم بر سر شاهراه ها، هر جا کودک باشد هوش هم هست. آموزش در کلاس های چند پایه، شیوه ای است که دسترسی کودکان روستایی را به کلاس درس بیشتر می کند. البته تدریس در این کلاس ها، نیازمند برخورداری از مهارت های ویژه و روشهای مناسب سازماندهی کلاس است. همچنین «به روز کردن شیوه های تدریس، کارآمد کردن بهره گیری از منابع، افزایش مشارکت جمعی و توسعه سواد» را می توان از دلایل تشکیل کلاس های چند پایه شمرد. هدف از پژوهش حاضر " بررسی روشها و راهبردهای تدریس در کلاس های چند پایه با تاکید بر روش یادگیری خود راهبری" می باشد. روش تحقیقی مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی- تحلیلی است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که اگر مدیریت کلاسهای چند پایه، توأم با استفاده از رویکردهای آموزشی مناسب باشد، گاهی پیشرفت هایی بالاتر از کلاس تک پایه به دست می دهد.

واژگان کلیدی: کلاس های چند پایه، یادگیری خود راهبری، رویکردهای آموزشی،

راهبردهای تدریس

مقدمه

کلاس‌های درس از نظر حضور تعداد پایه‌های تحصیلی یکسان یا متفاوت، به دو گروه مجزای «کلاس‌های درس تک پایه» و «کلاس‌های درس چند پایه»^۱ تقسیم می‌شوند. کلاس‌های چند پایه برای گام برداشتن در مسیر آموزش مهارت‌های ارتباطی و رشد اجتماعی، امکانات بیشتری را به همراه دارند (آقا زاده و فتحی، ۱۳۸۹) کلاس چند پایه از چند پایه تحصیلی (دو سه پایه یا بیشتر) تشکیل می‌شود. در کلاس‌های چند پایه دانش آموزانی در سنین متفاوت و با توانایی‌ها و مهارت‌های متفاوت شرکت می‌کنند. نگاه‌های مختلفی به کلاس‌های درس چند پایه وجود دارد. برخی این کلاس‌ها را در زمره معضلات نظام آموزشی می‌دانند که باید از میان برداشته شود. بعضی دیگر وجود این کلاس‌ها را به مثابه فرصتی برای آموزش و پرورش بهینه به شمار می‌آورند. بررسی ادبیات کلاس‌های درسی چند پایه، در سال‌های اخیر نشان می‌دهد در نظام‌های آموزشی پیشرفته مانند نظام آموزشی ایالات متحده کانادا، کلاس‌های درس چند پایه به صورت عمدی ایجاد می‌شوند. به دیگر سخن، در کشورهای پیشرفته با وجود امکان دسترسی به آموزش و تسهیلات برای برگزاری کلاس‌های درس تک پایه، در دوره ابتدایی نگاه‌ها به ایجاد کلاس‌های درس چند پایه معطوف است. در بسیاری از کشورها دبستان‌های تک‌آموزگاره (کلاس‌های چند پایه) برای آموزش کودکانی به کار می‌رود که در مناطق روستایی مجزا و دور افتاده زندگی می‌کنند. بنا به تحقیق «دفتر بین‌المللی ژنو» در سال ۱۹۵۹ تعداد دبستان‌های تک‌آموزگاره در هندوستان به ۱۱۶۲۲۳، در برزیل ۸۰۸۵۶، در فرانسه به ۴۳۴۹۰، در کانادا به بیش از ۱۰۰۰۰، و در ایالات متحده آمریکا به ۲۳۶۹۵ باب رسیده است. در نیکاراگوئه

^۱Multi grade classrooms

بود. در زلاندنو نام نویسی ۹ تن کودک کافی بود که تالیس دبستانی تک آموزگار را توجیه کند. از بررسی «دفتر بین‌المللی» این نیز بر می آید که در ۴۵ کشوری که آمار به دست داده اند، از هر ۹ آموزگار یک نفر در دبستان تک آموزگار درس می‌داده و مجموع شاگردان دبستان‌های تک آموزگار ۱۱ میلیون نفر بوده است. محققان درباره کیفیت آموزش در این مدارس چنین نتیجه گرفته‌اند که نمرات حاصله، نسبت به برخی از مدارس مهم‌تر دیگر بهتر بوده و شاگردان آمادگی تمام داشته‌اند که متعاقباً در مدارس متوسطه تعلیمات عمومی با حرفه‌ای ادامه تحصیل دهند. در دبستان تک آموزگار، معلم چون پیغمبری است که شاگردان به دورش حلقه زده‌اند. وی در دبستان خود پیش‌آهنگ آموزش و پرورش است. دبستان تک آموزگار مزایای خاصی در بر دارد: چون کوچک است، ساختمان آن نسبتاً ارزان تمام می‌شود. شاگردان این دبستان تشکیل نوعی خانواده می‌دهند که در آن بزرگ‌ترها عادت می‌کنند کوچک‌ترها را زیر پر و بال بگیرند و کویان با استعدادتر دیگران را از معلومات خود بهره‌مند سازند. آموزگار بیشتر نقش برنامه‌ریز و پدر و مشاور را ایفا می‌کند تا نقش مربی را و چون نمی‌تواند در آن واحد به همه کلاس‌ها درس همگانی بدهد، از کرسی خود به زیر می‌آید و در میان شاگردان گردش می‌کند و هر جا که لازم‌تر بود به کمک جمعی از آنان یا فرد فردشان می‌شتابد. کودکان ناگزیرند به امکانات خود متکی باشند و در پرتو اندرزهای بصیرانه قرار می‌گیرند که چگونه خودشان کار خویش را سامان دهند. درباره مشکلات مشترک خود بحث کنند، به نتایجی درست برسند و رفتار گروه خود را در جهات مطلوب سوق دهند. مراکز کوچک روستایی مایل‌اند که برای خود مدرسه‌ای داشته باشند و به آن نیاز هم دارند. این مدرسه در عین حال باید هم برای کودکان یک مرکز آموزشی باشد و هم برای بزرگسالان یک مرکز اجتماعی.

بنابراین باید مناسب هدف‌های روستایی طرح ریزی شود و مجهز به اتاق‌هایی فضا‌دار باشد تا بتوان در آن، روزها به فعالیت‌های دبستانی پرداخت و شب‌ها و ایام تعطیل دور‌های ترویج برای بزرگسالان دایر کرد. هر مدرسه روستایی علاوه بر این دارای یک سالن اضافی باشد تا در آن برای خردسالان و بزرگسالان کارگاه ایجاد گردد. چالشی که همواره معلمان کلاس‌های چند پایه به آن مواجه هستند، برطرف کردن نیازهای فراگیران در یک کلاس درس با سطوح مختلف تحصیلی است، چرا که این دانش‌آموزان از تواناییها، سطوح پیشرفت، رشد اجتماعی و جسمانی متفاوتی برخوردارند تا بتوانند رشد خود راهبری را در دانش‌آموزان تسهیل و تسریع کنند (میلر ۱۹۹۶). بنابراین خواه ناخواه یادگیری خود راهبر وابسته به کسی است که مسئولیت یادگیری را بر عهده دارد و فرد مسئول شخصی است که باید یاد بگیرد چگونه از روشها و منابع آموزش استفاده کند. یکی از معیارهای اثربخشی یادگیری آن است که فراگیران، خودشان فرآیند یادگیری را بر عهده بگیرند و در واقع بتوانند آن را راهبری و هدایت کنند.

بخش اول: بیان مسئله و مبانی نظری پژوهش

تدریس در کلاس‌های چند پایه، پدیده تازه‌ای نیست. در برخی از کشورها، به ویژه در کشورهای اسلامی، چندین قرن از این روش آموزشی در مدرسه‌های مذهبی استفاده شده است. در کشورهایی مثل چین و نپال، پیش از اجباری شدن آموزش ابتدایی و نیز در کشورهایی که تحت سلطه استعمار قرار داشتند، تدریس در کلاس‌های چند پایه از قدمت یکصد ساله برخوردار است (برچ و مایک ۱۳۷۹). در کشور ما نیز عوامل جمعیت‌شناختی، جغرافیایی، تاریخی، سیاسی، اقتصادی، دینی و فلسفی در تشکیل کلاس‌های چند پایه اثر

^۱Miler

شده و می‌شود (رئوف ضیایی ۱۳۸۵). اگر چه در نظام آموزش و پرورش کشور ما، به منظور برقراری عدالت آموزشی، یعنی دادن حق طبیعی آموزش به تمامی کودکان واجب‌التعلیم کشور، از تدریس در کلاس‌های چند پایه استفاده می‌شود، اما بررسی‌های انجام شده در این مقوله مهم آموزشی و پرورشی، اجمالی و پراکنده اند و هیچ اقدام جدی و مثبتی در این زمینه صورت نگرفته است. حتی از نتایج بررسی‌های انجام شده نیز استفاده ای نشده است (نحوه اجرای برنامه درسی ، اداره کلاس در کلاس‌های چند پایه . وزارت آموزش و پرورش ، معاونت آموزشی ، ۱۳۷۱) . بنابراین می‌توان گفت در کشور ما، این بخش از آموزش و پرورش، نادیده انگاشته شده است (همان).

بخش دوم: ضرورت و اهمیت پژوهش

در شرایطی که به تدریج وارد هزاره سوم تمدن بشری می‌شویم، ضرورت آینده‌نگری توأم با برنامه‌ریزی دقیق، برخاسته از حساسیت به مسائل آموزش و پرورش، بیش از هرچیزی مطرح می‌شود. در این راستا، تبادل تجربه، نوآوری، ابتکار و تنوع روش‌ها، و فنون و مهارت‌های تدریس در بین معلمان به منظور باروری و ارتقای کارایی نظام آموزش و پرورش، انکارناپذیر می‌نماید. امروزه، با گسترش شهرنشینی و افزایش مهاجرت از روستا به شهر، به دلیل کمبود امکانات رفاهی و اشتغال و اجرای برنامه‌های تنظیم خانواده، جمعیت ساکن روستا و به تبع آن جمعیت دانش‌آموزی آن کاهش یافته است و کلاس‌ها و مدرسه‌ها از تک پایه به چندپایه و در مواردی به چندپایه و مختلط تبدیل شده‌اند. در کشورهایی که تجربه موفق از آموزش کلاس‌های چندپایه داشته‌اند، اعلام شده است که دانش‌آموزان این کلاس‌ها، علاوه بر پیشرفت تحصیلی، از مهارت یادگیری خودگردان برخوردار شده‌اند.

خلاصه اینکه، آموزش در کلاس‌های چندپایه برای کشورهای در حال توسعه که بخش اعظم جمعیت واجب‌التعلیم آن‌ها در روستاها پراکنده‌اند، به عنوان یکی از راهکارهای مؤثر در بهبود کیفی و کمی آموزش ابتدایی تلقی می‌شود و چنانچه معلمانی با انگیزه و دارای مهارت کافی به کار گمارده شوند، به نتایج چشمگیری خواهند رسید. بنابراین در این پژوهش در پی بررسی روش‌ها و راهبردهای تدریس در کلاس‌های چند پایه با تأکید بر روش یادگیری خود راهبری می‌باشیم و با توجه به اینکه تا کنون پژوهشی که به این موضوع پرداخته باشد، صورت نگرفته است، انجام این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد.

بخش سوم: اهداف تحقیق و تعریف متغیرها

- ۱- بررسی روش‌ها و راهبردهای تدریس در کلاس‌های چند پایه با تأکید بر روش یادگیری خود راهبری.
- ۲- ارائه پیشنهادها و راهکارهای تحصیلی.

بند اول: تعریف نظری متغیرها:

- **تدریس چند پایه:** به نوعی از تدریس در آموزش ابتدایی اطلاق می‌شود که در آن دانش‌آموزان در یک کلاس توسط یک معلم آموزش داده می‌شوند (برچ ۱۳۷۹).

- **خودراهبری:** لیمن (۱۹۹۷)، مورو، شارکی و فرستون (۱۹۹۳) خودراهبری را به عنوان مهارت‌کننده‌ی تدریجی تغییرات از معلم به شاگرد در نظر گرفته و اعتقاد دارند که در یادگیری خود راهبر فراگیران با یک رویارویی عظیم و مستقل به هدف گذاری و تصمیم‌گیری در یادگیری و تشخیص ارزشمندی می‌پردازند. به علاوه آنان در می‌یابند که چگونه تکالیف

نادی ۱۳۸۲).

بند دوم: تعریف عملیاتی متغیرها:

تدریس چند پایه: موقعیت هایی است که در آن ها دانش آموزانی که از نظر سن، توانایی متفاوت هستند همه در یک کلاس آموزش می بینند.

بخش چهارم: پیشینه تحقیق

از جمله تحقیقات انجام شده در این زمینه، تحقیقی است پیرامون کلاس های چند پایه که بر اساس نتایج آن، بخشنامه ای نیز به تمام ادارات کل آموزش و پرورش استان ها ارسال شد. در این بخشنامه توصیه شده است: «کلاس های ادغامی از پایه های متوالی تشکیل شوند و نظارت، پیگیری، و اصلاح امور آن ها از اولویت بیشتری برخوردار شود. همچنین برنامه ورزش این کلاس ها، برای هر پایه به صورت مجزا طراحی شود.^۳

در سال ۱۳۸۰، نیز طرح پیشنهادی غیر مصوب دیگری از طرف دفتر آموزش و پرورش عمومی ارائه شد که هدف آن افزایش فرصت های یادگیری و جبران عقب ماندگی تحصیلی در کلاس های چند پایه بود. در این طرح نیز خواسته شده است، بین ۲ تا ۶ ساعت و هفته و به مدت ۸ ماه به ساعات آموزشی مصوب دانش آموزان هر پایه اضافه شود. این طرح در

^۳. بخشنامه شماره ۳۱۴/۱۵۵۳ مورخ ۷۲/۳/۸، دفتر آموزش ابتدائی و راهنمایی تحصیلی

برخی از استان های کشور مورد توجه قرار گرفت و اجرا شد و نتایج مثبتی نیز در بر داشت.^۴

سیمون و یمن در تحقیق که نتایج آن را در سال ۱۹۹۵ منتشر کردند، ضمن بررسی ۶۵ تحقیق در زمینه کلاس های چند پایه که ۲۳ مورد آن ها در ایالات متحده انجام گرفته بودند، نتایج تست های استاندارد را در کلاس های تک پایه یا چند پایه مقایسه کردند و نتیجه گرفتند که عموماً نتایج برابر هستند. بررسی تاثیرات کلاس های چند پایه در کالیفرنیا نشان می دهد، این کلاس ها ضمن اینکه فرصت خوبی برای انجام کار گروهی و برقراری ارتباط دانش آموزان با یکدیگر فراهم می کنند، رشد اجتماعی و درک متقابل آنان را نیز بالا می برند و زمینه ساز دوستی با دانش آموزان پایه های دیگر هستند که خود این امر سبب می شود، دانش آموزان به نظرات یکدیگر اهمیت بدهند. بررسی ها در مجموع نشان می دهند، در صورتی که کلاس های چند پایه از طرف مسئولان و والدین حمایت شوند، بسیار موفق خواهند بود. (کیایی ۱۳۸۲)

ماریانو در تحقیقی با عنوان «اكتسابات دانش آموزان در کلاس های چند پایه». تاثیر ساختار کلاس بر عملکرد تحصیلی دانش آموزان دوره ابتدایی مطالعه کرده است. در این تحقیق ۱۹۰۰ نفر دانش آموز پایه های سوم و چهارم و پنجم ابتدایی حضور داشتند. نتایج این تحقیق در درس ریاضی نشان داد که نمرات دانش آموزان چند پایه ۰/۱ انحراف استاندارد پایین تر از دانش آموزان کلاس های تک پایه است. تفاوت های مشاهده شده در

^۴. گزارش افزایش کیفیت فرآیند یاددهی- یادگیری در کلاس های چند پایه استان مازندران، ۴۵۹۰/۱/۴۰۰ مورخ

۲۰۰۹).

پاروان و میلر بروس در تحقیقات دیگری نشان دادند که برنامه های کلاس های چند پایه باعث ارتقای سطح آموزش در بسیاری از مدرسه ها شده و نتایج بهتری از آموزش سنتی داشته است. پاروان، ۶۴ مورد مطالعه در آمریکا و کانادا انجام داد و متوجه شد که اکثر کلاس های چند پایه (۵۸ درصد) در پاسخ به تست ها، موفقیت بیش تری داشته اند و در مورد بهداشت روانی نیز ۵۲ درصد آن ها از وضعی بهتری برخوردار بوده اند.

رحیمی و دیگران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «مقایسه رشد اجتماعی دانش آموزان کلاس های چند پایه با تک پایه»، ۱۳۵ نفر را مورد آزمون قرار داد و به این نتیجه دست یافت که نمرات رشد اجتماعی دانش آموزان کلاس های چند پایه بیشتر از نمرات رشد اجتماعی دانش آموزان تک پایه است.

مددی (۱۳۸۳) پژوهشی با عنوان «بررسی و مقایسه مهارتهای اجتماعی، عزت نفس و پیشرفت درسی دانش آموزان کلاس های چند پایه و دانش آموزان کلاس های تک پایه» را انجام می دهد که به استناد یافته های این پژوهش، بین دانش آموزان کلاس های چندپایه و تک پایه از نظر میزان مهارت های اجتماعی و پیشرفت درسی تفاوت معناداری وجود دارد و دانش آموزان کلاس های چندپایه، مهارت های اجتماعی و پیشرفت درسی بالاتری را نسبت به دانش آموزان کلاس های تک پایه نشان دادند. بین این دو گروه (کلاس های چندپایه و تک پایه) از نظر عزت نفس تفاوت معناداری مشاهده نشد و فقط در خرده آزمون های عزت نفس، میانگین نمره های دانش آموزان کلاس های چندپایه نسبت به تک پایه بالاتر بود (مددی ۱۳۸۳).

بخش پنجم: دلایل اهمیت روز افزون کلاس های چند پایه

افزایش سالیانه مدرسه ها در کلاس هاس چند پایه (مختلط) به دلایل زیر اهمیت توجه به این قبیل کلاس ها را روز افزون کرده است:

الف) کاهش جمعیت دانش آموزی روستاها.

ب) کمبود معلمان ابتدائی در بعضی از مناطق یا نواحی کشور که باعث شده است برای جذب و آموزش تعداد بیشتری دانش آموز کلاس ها به صورت چند پایه اداره شوند.

ج) اهمیت و ضرورت جذب تمامی دانش آموزان واجب التعلیم کشور توسط وزارت آموزش و پرورش .

د) اهمیت و ضرورت جذب و سازماندهی کودکان بازمانده از تحصیل دوره ابتدایی.

شاید این سوال برای شما طرح شود و بپرسید کلاس های درس چند پایه، چگونه کلاسی است؟

- کلاس چند پایه همان طور که از نام آن پیداست، از چند پایه تحصیلی (دو یا سه پایه یا بیش تر) تشکیل می شود.

- در کلاس های چند پایه، دانش آموزانی در سنین متفاوت و یا توانایی ها و مهارت های متفاوت، شرکت می کنند.

- در این کلاس ها، دانش آموزان با همه تفاوت هایی که از نظر سنی، سطح رشد و مهارت ها و توانایی های یادگیری دارند، در کنار هم و به وسیلهء یک معلم آموزش می بینند.

ترکیب اولیه تشکیل می‌شود و در تمام این سال‌ها هم از وجود همان معلم بهره می‌برد. در اینجا لازم است ابتدا توضیح کوتاهی درباره تفاوت «کلاس‌های چند پایه با کلاس‌های چند سنی و ترکیبی» ارائه نماییم.

در «کلاس‌های ترکیبی» نیز دو یا سه پایه در یک کلاس و به وسیله یک معلم آموزش می‌بینند، اما به طور معمول، هر پایه از برنامه درسی جداگانه‌ای پیروی می‌کند. دانش‌آموزان پایه چهارم، برنامه درسی مربوط به کلاس چهارم و دانش‌آموزان پایه پنجم نیز برنامه درسی مربوط به خود را دنبال می‌کنند؛ یعنی برای هر پایه، برنامه درسی کاملاً جداگانه‌ای تدوین و تدریس می‌شود. مبنای تدریس در این کلاس‌ها، برنامه درسی است و معلم با جدیت به برنامه درسی مخصوص هر پایه پایبند خواهد بود. در کلاس‌های چند سنی دانش‌آموزان با دامنه گسترده‌ای از سنین مختلف شرکت دارند و گاهی فاصله سنی آنها به چندین سال نیز می‌رسد. در این کلاس‌ها دانش‌آموزان هر پایه بدون توجه به تفاوت سنی خود بر اساس برنامه درسی جداگانه‌ای آموزش می‌بینند. یعنی اساس تدریس در این کلاس‌ها برنامه درسی است و هیچ‌گونه توجه ویژه‌ای به تفاوت‌های سنی و تفاوت در استعداد دانش‌آموزان نمی‌شود. طبق پژوهش‌های به عمل آمده کلاس‌ها چند پایه فرصت‌ها و مزایا را فراهم می‌آورد از جمله:

Multi age classrooms

Combination classrooms

- به دانش آموزان فرصت می دهند، براساس مهارتها، استعداد، علاقه، نوع شخصیت و میزان سن خود با یکدیگر همکاری کنند و باعث گسترده شدن حوزه تجربه ها و روابط اجتماعی دانش آموزی شود.
 - با افزایش دامنه یسنی دانش آموزان، سطح پیشرفت آنان را افزایش می دهد و سبب می شود دانش آموزان، دوستی های خود را بر اساس عوامل دیگری به جز سن نیز پایه ریزی کنند.
 - برای دانش آموزان بزرگتر فرصت فراهم می کند تا با درس دادن به دانش آموزان کوچکتر نقش معلم را بازی کنند و به رهگیری از یک معلم در چند سال تحصیلی متوالی سبب عمیقتر شدن پیوند بین معلم و دانش آموزان می شود.
 - دانش آموزان پذیرش و تحمل دیگران را یاد می گیرند و زمانی که دانش آموزان براساس سطح توانایی خود آموزش ببینند، شرایط طبیعی تری برای آموزش فراهم می شود.
 - می توان گفت که قدرت مدرسه در ایجاد مناسب ترین محیط آموزشی افزایش می یابد زیرا انتخاب نوع سازماندهی کلاس ها ی احتمالی را افزایش می دهد.
- بنابراین با توجه به افزایش روز افزون کلاس ها ی چند پایه و اهمیت میزان پیشرفت فراگیران، باید روش های مناسبی را جهت تدریس و روش یادگیری در کلاس های چند پایه به کار گرفت. در این پژوهش راجع به روش های یادگیری پرسش و پاسخ، حل مسئله، و خود راهبری با تاکید بر روش خود راهبری در کلاس ها ی چند پایه ، مطالبی ذکر می شود.

مفهومی جدید یا بیان مطالبی فراگرفته شده تشویق می‌کند. در این روش شاگرد تلاش می‌کند با کوشش‌های ذهنی، از معلوم به مجهول حرکت کند. این روش را روش سقراطی نیز گفته‌اند. روش پرسش و پاسخ به دلایلی چون تقویت اعتماد به نفس دانش‌آموزان، ایجاد علاقه و تقویت تفکر خلاق در شاگردان، تقویت استدلال و قدرت اظهار نظر شاگردان، شرکت بیشتر دانش‌آموزان در بحث و فعالیت‌های آموزشی و بیشتر شدن انگیزه فعالیت و تحقیق در شاگردان برای کلاس‌های چند پایه مفید و موثر می‌باشد.

ب) روش حل مسئله: این روش در حقیقت نوعی آماده کردن فراگیر است برای زندگی. زیرا زندگی یعنی مواجه شدن با مسایل و کوشش برای حل آنها. در این روش فعالیت‌ها آموزشی به گونه‌ای تنظیم می‌شود که در ذهن فراگیر مسئله‌ای ایجاد شود و او علاقه‌مند شود که با تلاش خود راه حلی برای آن مسئله پیدا کند. روش حل مسئله ممکن است بصورت فردی و یا گروهی اجرا شود. روش حل مسئله موجب ارتباط فعالیت‌های مدرسه با زندگی واقعی شاگردان می‌شود و از نظر روانشناسی یکی از بهترین روشهای تربیتی برای ایجاد تفکر علمی در شاگردان است و باعث برانگیختن علاقه‌ی طبیعی شاگردان به درس می‌شود. با ایجاد مسئله در ذهن دانش‌آموزان معلم تنها به عنوان راهنما بوده و دانش‌آموزان خود به دنبال راه حل مورد نظر می‌روند. در نتیجه معلم وقت بیشتری را در جهت رسیدگی و تدریس به سایر پایه‌ها دارد. (متین، ۱۳۸۲).

ج) روش خودراهبری: نولز^۷ (۱۹۷۵) خودراهبردی را به صورت فرآیندی تعریف می‌کند که فراگیران با یا بدون کمک دیگران برای تشخیص نیازهای یادگیری، تنظیم اهداف،

^۷Knowles

شناسایی منابع، انتخاب و اجرای استراتژی های لازم و ارزشیابی پیامدهای یادگیری پیشقدم می شوند. از نظر فلسفی ریشه های خودراهبری را می توان در مکتب انسانگرایی جستجو کرد. نظریات مدارس آزاد، کلاس های باز و آموزش و پرورش فرآیندی گویای ارتباط و همبستگی شدید آموزش و پرورش و فلسفه انسان گرایی با خود راهبردی است (نقل از گیج و وبرلاینر، ۱۳۷۴) به این منظور بیکر و اسنومن (۱۹۹۰) هدف های اصلی رویکرد انسان گرایانه را به شکل زیر معرفی می کنند:

- تقویت راهبردی و استقلال فراگیران
- تقویت خلاقیت شاگردان
- تقویت روحیه زیباشناسی
- تقویت حس کنجکاوی

گیج و وبرلاینر (۱۹۹۱) در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که مبنای آموزش انسان گرا بر مفروضات اساسی زیر استوار است:

- ۱- دانش آموزان چیزی را یاد می گیرند که به داشتن آن نیاز و علاقه دارند.
- ۲- تمایل به یادگیری از نحوه یادگیری و کسب دانش مهمتر است.
- ۳- ارزشیابی شخصی دانش آموزان تنها داور معنادار کارشان محسوب می شود.
- ۴- احساسات و عواطف به اندازه شناخت اهمیت دارند و لذا یادگیری چگونه احساس کردن به اندازه یادگیری چگونه اندیشیدن اهمیت دارد.

به عقیده انسان گرایان با این روش، کلاس درس می تواند به رشد آزاد فراگیران یاری برساند و یادگیری را از پیش معنادار کند (پتی،^۱ ۱۹۹۸). در حقیقت ارزش یک روش آموزشی یا نظریه یادگیری به پایداری و عمق یادگیری است که در دانش آموزان ایجاد می کند و نظریه خود راهبری با بهره گیری از ریشه های فلسفی و روان شناختی خود توانسته است به این مهم دست یابد

معلمانی می توانند خودراهبری و اثربخشی شخصی دانش آموزان را با ارائه فرصت هایی قبل از آموزش در خلال آن و بعد از آموزش برای اعمال نظارت، بر روی یادگیری آنها رشد دهند. البته این مساله به معنای اینکه دانش آموزان همه تصمیم ها را در اختیار بگیرند نیست، بلکه تاکید ما بر روی خودراهبری و اثر بخشی دانش آموز بدین معناست که دانش آموزان به تفکر پرداخته و در راهبردها و تدابیر ویژه ای که فرصت هایی را برای تصمیم گیری و حل مساله به آنها عرضه می کند، خود را درگیر کنند، بدون اینکه به آنها گفته شود چه کاری باید انجام دهند. به عبارتی خودراهبری افزایش هر گونه دانش، مهارت و پیشرفت تحصیلی یا رشد فردی است که دانش آموز خود شخصاً دست به انتخاب می زند. در یک کلاس خودراهبر که نه معلم همه نظارت در کلاس را بر عهده دارد و نه همه تصمیمات درباره فرایند یادگیری به دانش آموزان تفویض می شود، بلکه وظیفه اصلی معلم بررسی ضعف ها و یافتن راهبردهای متناسب با سبک یادگیری دانش آموزان است. همیستر (۱۹۹۴). بدین منظور راهبردهای ویژه شامل تشویق و ترغیب دانش آموزان به

petty.^۱

.Hiemstra^۹

تعیین اهدافشان برای رشد شخصی و بهبود آموزشی و برنامه ریزی شیوه های دستیابی به این اهداف است. ورنر^{۱۰} و داویسون^{۱۱} (۱۹۸۲) نیز به نقل از گانیر^{۱۲} یکی از مهمترین ویژگی های ذاتی که در یادگیری موفق باید موجود باشد را انگیزه یادگیری می دانند و اعتقاد دارند که محیط یادگیری باید به گونه ای باشد که مورد قبول فراگیران واقع شود.

بخش ششم: موقعیت هایی که یادگیری خودراهربر را رشد و گسترش می بخشد

از نظر نولز (۱۹۷۵) محیط ها را می توان به دو نوع تقسیم کرد: محیطهای یادگیری سنتی یا معلم محور و محیط هایی که بر خود راهبری تاکید می کنند. جدول شماره ۱ یافته های این پژوهشگر را در خصوص فراگیران و نقش های آنها در محیطهای یادگیری را نشان می دهد.

جدول ۱- فرضیات مختلف در خصوص محیط های معلم محور در مقابل محیط

های خود راهبر

محیط خود راهبر	محیط معلم محور	فرضیه ها در مورد فراگیر
مستقل	وابسته	دیدگاه فراگیر

^{۱۰}.Verner

^{۱۱}.Davison

^{۱۲}Gurnierre

منبع غنی و ضروری برای یادگیری	نقطه آغازین ولی نه ضروری	نقش تجربه های فراگیر
رشد از طریق انجام تکالیف یا مساله	تغییر کردن با بلوغ و پختگی	آمادگی برای یادگیری
محور بودن تکالیف یا مساله	محور بودن موضوع یا متن	جهت دهی فراگیر
درونی، مبتنی بر کنجکاوی	پاداش ها یا تنبیهات بیرونی	انگیزش فراگیر

فعالیت‌های مربوط به یادگیری خودراهبر: رفتارهای مرتبط با یادگیری خود راهبر را

می توان در دو دسته گسترده ارائه کرد: ۱- رفتاری ۲- شناختی

فعالیت‌های رفتاری یا خودمدیریتی، شامل انگیزش، اراده یا اختیار (خواستن یا تصمیم

گرفتن)، مدیریت زمان و تداوم تلاش می باشد.

جدول ۲- طبقه های یادگیری خودراهبر: فعالیت های رفتاری (خودمدیریتی)

۱- تشخیص زمان مورد نیاز ۲- نگه داشتن اثر زمان سپری شده ۳- جدول زمانی مناسب ۴- اختصاص زمان بر حسب تکالیف	مدیریت زمان
۱- ایجاد یک محیط یادگیری خلاق ۲- تنظیم یادگیری و اهداف	مدیریت تلاش

پیشرفت ۳- آغاز تلاش ۴- یافتن مواد درسی، ۵- تداوم تلاش	
۱- دقت در نظارت ۲- بررسی تواناییها و ضعف های عادت ها در مطالعه ۳- ردیابی زمان و فعالیتهای مدیریت تلاش	انگیزش یا اراده

در یک کلاس چند پایه، فعالیتهای خودمدیریت؛ متوجه یا معطوف به اولین ارتباط با معلم است. دانش آموزانی که قادر به مدیریت زمان خود می باشند، جدول زمانی را دنبال و منابع درسی مورد نیاز را پیدا می کنند و تا زمان کامل شدن تکالیف، بر روی آنها مکث می کنند. توانایی معلم در اداره سطوح، مختلف، فهم و درک را تسهیل می کند. بنابراین توفیق معلمان چند پایه در خلق محیطی است که این مهارتها را تشویق کند.

فعالیتهای شناختی شامل فرایندهای ذهنی در انتخاب، بسط یا شرح دادن، سازماندهی، نظارت کردن یا پردازش اطلاعات از جهات دیگر می باشد.

جدول ۳- طبقه های یادگیری خودراهبر: فعالیتهای شناختی

فعالیتهای نمونه	طبقه
۱- یافتن اطلاعات ضروری و رد کردن اطلاعات غیر ضروری ۲- خلاصه نویسی از مطالب کلاس ۳- زیر مطالب مهم خط کشیدن	انتخاب
مرور کلی مطالب و در نظر گرفتن اطلاعات و مواد درسی قبلی	درک

تقویت کننده های حافظه	ابداع راهبردهای مناسب برای مطالعه
شرح و توضیح دادن (بسط دادن)	۱- پرسش از خود ۲- تصویر سازی ۳- استعاره ها و قیاس ها
تلقیق (یکپارچگی)	۱- مطالب را به بیان دیگری گفتن (بیان مطالب درسی به شکلی دیگر) ۲- کمک های ارتباطی (نقشه ها و نمودارها و خطوط زمانی) ۳- استفاده از منابع مربوط و چند گانه ۴- استفاده از دانش و آموخته های قبلی ۵- ارائه پاسخ هایی که فراسوی (فراتر از) مقتضیات و نیازها گسترش یافته است.
بازنگری (نظارت)	شناسایی آنچه بر آن مسلط نشده ایم (آن را نیاموخته ایم) ۲- آگاهی از ضعفها و تواناییهای شخصی

بخش هفتم: فواید خودراهبری برای دانش آموزان

خلق و حفظ فضای مساعد کلاسی برای یادگیری خودراهبر، از جهات گوناگون برای معلم و دانش آموزان فایده و مزیت دارد. چنین کلاسی می تواند الگوهای بسیار عالی برای دانش آموزان جوانتر و ضعیف تر به منظور ایجاد فضای رقابت میان آنها فراهم کند. به همین دلیل است که معلمان کلاس های چند پایه تمایل دارند، مقدار زمان بیشتری را به دانش آموزانی که مهارتهای خودراهبری آنها توسعه نیافته است، اختصاص دهند. بنابراین در صورت افزایش راهبری دانش آموزان، معلمان کلاس های چند پایه می توانند مقدار زمان

زیادتری را به آن دسته از دانش آموزانی که نیاز بیشتری به کمک دارند، اختصاص دهند. به عبارت دیگر، معلم به دانش آموز خود راهبر اجازه می دهد که با گروههای کوچک یا افرادی که به حمایت اضافی نیاز دارند، کار کند (میلر ۱۹۹۶). اگر دانش آموزان تشویق شوند تا بر یادگیری خود تسلط داشته و آن را کنترل کنند، احساس اثر بخشی فردی در آنها رشد یافته و انگیزه یادگیریشان افزایش می یابد. تقویت این احساس احتمال پیشرفت و رشد دانش آموزان را زیاد می کند. یکی از علل علاقه معلمان کلاس های چند پایه به یادگیری خودراهبر، تلاش برای حذف فضای رقابتی کلاس درس و جایگزین ساختن آن با فضای مشارکتی است. دانش آموزان خود راهبر در محیطی به یادگیری می پردازند که یادگیری در آن برای همگان به عنوان یک مزیت و ضرورت در نظر گرفته می شود و نه صرفاً به عنوان پاداشی برای افراد با استعداد. توماس و همکاران^۳ (۱۹۸۸) چهار مولفه اساسی را در فعالیت های آموزشی شناسایی کرده اند که یادگیری خود راهبر را افزایش می دهند:

۱- درخواست های علمی مقتضی

۲- حمایت های آموزشی کافی

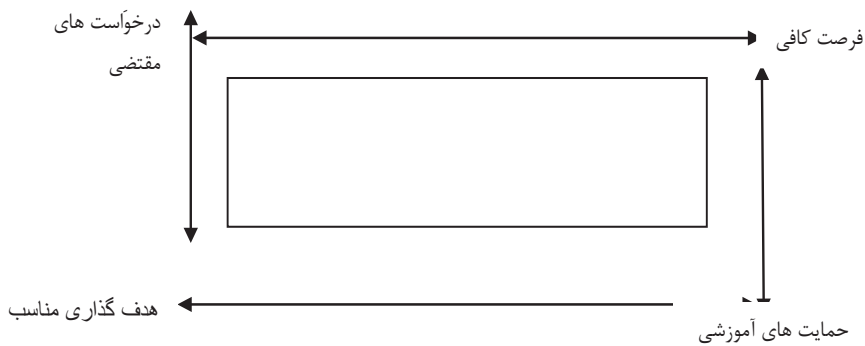
۳- فرصت هایی برای یادگیری و تمرین فعالیت های اثر بخش یادگیری خود راهبر

۴- ایجاد اهداف کلاسی (آموزشی) مناسب

درخواست آموزش باید به گونه ای پایه ریزی شود که دانش آموزان را درگیر کند ولی آنها را مایوس نکند. این درخواست ها باید صریح و خاص باشند یعنی درخواست ها باید بر روی مهارت هایی که تاکنون دانش آموزان بر آنها تسلط یافته اند ساخته شوند. با این حال اجبار

^۳Thomas and etc.

آموزشی، فعالیت‌ها یا منابع و مواردی هستند که بازخورد ارائه می‌دهند و پیشرفت دانش آموز را واری می‌کنند، یا از جنبه‌های دیگر، دانش آموز را به طرف یک هدف آموزشی هدایت و راهنمایی می‌کنند و بدون شک ارائه فرصت‌هایی بیشتر به دانش‌آموزان برای تمرین یادگیری خود را، مهارت‌ها را در آنان تقویت می‌کند و این امر باعث می‌شود که در کلاس درس فضایی با تاکید بر خودراهبری ایجاد شود. این بدان معناست که دانش‌آموزان خواهند پذیرفت که پیشرفت‌شان را خودشان تحت نظارت قرار دهند، از سطوح مهارت خود مطلع باشند و قادر به تشخیص و جمع‌آوری منابع مورد نیاز برای تکمیل تدریجی چالش‌های بیشتر تکالیف تحصیلی باشند.



شکل ۲- چهار ضلعی یادگیری خود راهبر

توماس و همکاران (۱۹۸۸)

جدول ۴- فعالیت های یادگیری معلم برای پرورش خود راهبری در دانش آموزان

<p>برگزاری سخنرانی های انفرادی برای بحث در مورد پیشرفت و رفتار یادگیری فردی فراگیران</p>	<p>کمک به دانش آموزان برای تصور کردن تجربه خود رهبری (مدل خود راهبری)</p>
<p>ایجاد فرصت هایی برای دانش آموزان تا خود راهبر باشند، و حمایت از این فرصت ها در موقع لزوم گفت و گو، جلسات برنامه ریزی</p>	<p>کمک به دانش آموزان برای رسیدن به یک پیش بینی رضایت بخش از موفقیت خود به عنوان یک فراگیر و تقویت رشد خود راهبری آنها در خلال مصاحبه، و بررسی پیشرفت.</p>
<p>تشویق دانش آموزان و جلب کردن توجه آنان به ارزش یادگیری خود راهبر</p>	<p>سازماندهی فرآیندی به صورت قرارداد برای ساختارمند کردن زمان و تلاش، تعیین انتظارات و محدودیت ها، و کمک به دانش آموزان برای یافتن فعالیت های متناوب</p>
<p>حفظ تعهد نوشته شده در یک پیمان یادگیری مفصل و تعهد عمومی در گروه های همتا</p>	<p>آموزش مهارت های جدیدی که دانش آموزان نیاز دارند مثل هدف گذاری، مدیریت زمان، و توزیع اطلاعات</p>
<p>گروه های کاری تاسیس کنید تا دانش آموزان، تکمیل تکالیف و طرحهای</p>	<p>ایجاد فرصت هایی برای نشان دادن موفقیت های آنها و دادن پاداش به آنها برای</p>

بگیرند	
الگو قرار دادن امانت داری و خطر پذیری، تاکید مجدد بر روی ارزش، درگیر کردن تلاش و رشد شخص	فراهم کردن فرصت هایی برای نشان دادن میزان خطر پذیری دانش آموزان

جدول ۵- فعالیت های یادگیری که دانش آموز برای رشد خود راهبری

انجام می دهد

دانش آموزان مهارت های خود را در تکالیف جدید مساله ساز تمرین می کنند.	دانش آموزان فهرستی از فراگیران خود راهبر تهیه می کند و سپس ویژگی های مشخص آنها را می نویسد، راه های یادگیری و مهارت های مشترک در بین آنها همچنین نیمرخی از فراگیر خود راهبر تهیه می کنند.
گروه های همکلاسی، در مورد تغییرات رفتاری حاصل شده و موفقیت های ایجاد شده به وسیله هر فرد بحث می کنند.	دانش آموزان درباره اینکه چگونه می توانند بیشتر خود راهبر شوند، هدف گذاری می کنند و رفتارهایی را که می توانند پیشرفتشان را نشان دهد. فهرست می کنند.
دانش آموزان تقویت را از طریق همکلاسی ها راهنما و ارائه طرح های کامل شده به	دانش آموزان پیشرفتهایی را به منظور

عنوان مدارک موفقیت به دست می آورند.	دستیابی به اهداف ارزیابی می کنند.
دانش آموزان را در طرح هایی درگیر کنید که بتوانند به میزان زیادی در آن حیطه ها تسلط یابند.	دانش آموزان جایگاه خودشان را در مقیاس مدیریت زمان، سازماندهی، موفقیت و شناسایی منابع می سنجد.

بخش هشتم: روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیق توصیفی- تحلیلی است و در گروه پژوهش ها کیفی قرار می گیرد. در این پژوهش به بررسی روش ها و راهبردهای تدریس در کلاس های چند پایه با تاکید بر روش یادگیری خود راهبری، پرداخته شده است. در این راستا منابع و مقالات مرتبط با کلاس های چند پایه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

نتیجه گیری

بررسی ها در مجموع نشان می دهند در صورتی که کلاس های چند پایه از طرف مسئولان و والدین حمایت شوند، بسیار موفق خواهند بود. علاوه بر انجام فعالیت های گروهی ارتباط دانش آموزان با معلم، در کلاس های چند پایه عمیق تر است. معمولاً دانش آموزان به مدت چند سال با یک معلم در ارتباط هستند و این فرصت مناسبی است تا معلم دانش آموزان پایه های بالاتر به افراد پایه های پایین تر در یادگیری کمک کنند و این امر باعث تقویت آموخته های خودشان هم می شود. همچنین، بر اساس تشخیص معلم، دانش آموزان این کلاس ها بیش از یک امتحان دو نوبته ارزشیابی می شوند، هر کودک می تواند به شیوه خودش یاد بگیرد و در مجموع استفاده از کلاسهای چند پایه، از نظام مبتنی بر فرد یا پایه تحصیلی، موثرتر و ارزان تر است. بنابراین رفتارهای خودراهبر در کلاس های

گذاری نمایند و زمانشان را مدیریت کنند و منابع لازم را به کارشان تخصیص دهند، معلم نیز عمده منابع مورد نیاز دانش آموز را برای کمک به آنها در اختیارشان قرار می‌دهد. توسعه خودراهبری کار سختی است و نیازمند محیط یادگیری متفاوت از کلاس‌های درس سنتی و معلم محور است. خودراهبری در کلاس‌هایی پرورش می‌یابد که معلم بیشتر فعالیت‌هایی را ساخت دهی کند که ویژگی‌هایی همچون استقلال، خود مدیریتی و همکاری، خطر پذیری، هدف‌گیری شخصی و تکمیل وظایف را توسعه دهد. هر چند توسعه و رشد شرایطی که خودراهبری را بسط می‌دهد ممکن است نیازمند تلاش و تجدید تفکر در پیش فرض‌ها در مورد فراگیر باشند، اما تغییر در این فرضیه‌ها هم به نفع معلم و هم دانش آموز است. به عقیده انسان‌گرایان با این روش، کلاس درس به رشد آزاد فراگیران یاری می‌دهد و یادگیری را بیش از پیش معنادار گرداند. بنابراین بطور خلاصه می‌توان گفت:

۱- خودراهبری در کلاس‌های چند پایه به معنای حذف نقش معلم نیست. بنابراین دانش‌آموزان کلاس‌های چند پایه نیازمند هدایت و نظارت بیشتر معلم در توسعه رفتارهای خودراهر هستند، هر چند این نظارت غیر مستقیم است و به معنای حذف آزادی دانش‌آموزان نیست. با توجه به اینکه دیدگاه یادگیری خودراهر مبتنی بر رویکردهای انسان‌گرایانه و مکتب فلسفی (اگزیستانسیالیسم) است، نباید عملکرد معلم به شکلی باشد که خودپنداره، خلاقیت، حس زیبایی‌شناختی و کنجکاوی آنها را محدود کند.

۲- دانش‌آموزان باید در فرایند تصمیم‌گیری در مورد یادگیری خود درگیر شوند و این در صورتی ممکن می‌شود که معلم این شانس را به آنها بدهد. تقسیم مسئولیت کلاس به این معناست که دانش‌آموزان مسئولیت یادگیری خود را بر عهده بگیرند. تحقیقات نشان می‌دهد دانش‌آموزانی که کنترلی بر روی یادگیری خود ندارند، ارزشی برای فرایند

یادگیری قابل نبوده و هیچ علاقه و تمرکزی به روی مطالب و یادگیری ندارند. (نادی ۲۰۰۳).

۳- معلمان باید دانش آموزان را به اندیشیدن و صحبت کردن در مورد آنچه در حال انجام آن برای خود و دیگران هستند، تشویق کنند. جریان تفکر شفاهی در رشد رفتارهای خودراهبری بسیار مهم است. معلمان باید به دقت هر چه تمام تر بر روی عملکرد دانش آموزان نظارت کنند، محیط آموزشی را به شکلی منظم ترتیب دهند که رفتارهای خودراهبری دانش آموزان از طریق برهمکنش حمایت شود. برهمکنش حتما باید دو طرفه و به شکل معلم- دانش آموز و دانش آموز- دانش آموز باشد. این فعالیتها و موقعیت ها میزان انگیزش و توان خودراهبری دانش آموزان را افزایش می دهد و آنان را به بستر سازی قویتری در راستای رفتارهای خود نظارتی؛ خود رشدی و خودمدیریتی سوق می دهد.

۴- سطح دانش و اطلاعات دانش آموز و سطح دشواری تکالیف باید به دقت بررسی شود.

۵- واضح بودن اهداف آموزشی

۶- مهارتهای دانش آموزان را با تکالیف جدید مساله ساز تقویت کنید و کلاس را طوری شکل دهید تا تشویق ها و تقویت ها از طریق همکلاسی های راهنما در هنگام کامل شدن طرح ها انجام گیرد و این موفقیت را ثبت کنند.

پیشنهادهای کاربردی

- برگزاری همایش های استانی، برای دریافت نظرات مسئولان ادارت، گروههای آموزشی و آموزگاران و مدیر- آموزگاران.
- انجام تحقیق و پژوهش درباره برنامه ریزی، تدریس و اداره کلاس های چند پایه و مشکلات آنها.

اداره مدرسه ها و کلاس های چند پایه در دوره تربیت معلم و دانشگاههای دولتی و غیر دولتی (آزاد).

- پژوهش در زمینه نیازسنجی آموزگاران و مدیر-آموزگاران، مدرسه های چند پایه و مختلط.

- ایجاد زمینه هایی جهت پژوهش در حیطه یادگیری خودراهبری.

- اجرای طرح آزمایشی یادگیری خودراهبری در برخی مدارس بعنوان نمونه و ارائه نتایج.

- ارزیابی مستمر از نحوه عملکرد و تدریس آموزگاران کلاس های چند پایه

- برگزاری دوره های ضمن خدمت کلاس های چند پایه و دعوت از فعالان این حیطه.

محدودیت ها:

- در انجام این تحقیق، پژوهش هایی با این موضوع بسیار محدود بود، بنابراین جا دارد که در این زمینه فعالیت هایی صورت بگیرد.

- محدودیت های زمانی جهت انجام پروژه

- محدودیت منابع موجود

بازشناسی انگیزش در مدیریت مدیران

رضا علیزاده

چکیده

انگیزش قبل از هر چیز با مفاهیمی چون نیاز، میل، علاقه، رغبت، سائق و محرک ارتباط دارد و بر حسب علاقه، فرهنگ یا موقعیت افراد از همه آنها استفاده می‌کنند. اما از نظر عملی، مفاهیم نیاز، انگیزه و محرک کاربرد بیشتری دارند. نیاز ماده یا عنصری است که جزئی از ترکیب وجودی انسان است و برای ادامه حیات و سالم بودن جسمی یا روانی وجودش ضروری است. بطور کلی انسانها باید برانگیخته شوند تا رفتار مشخص و معینی را از خویش بروز دهند، یکی از راههایی که باعث افزایش تولید یا بطور کلی بالا رفتن کیفیت کار در سازمانها می‌شود، برانگیختن کارکنان به شیوه‌های مختلف است این اصلی است که هر مدیری برای پیشرفت کارش و اعمال مدیریت صحیح ناگزیر به اعمال آن است در واقع مدیری با استفاده از شیوه‌ها و متدهای مختلف از مهارت‌های متعددی استفاده می‌کند تا این مهارت او را در راه رسیدن به اهداف سازمانی یاری دهد. از مهمترین این مهارتها همانطور که ذکر شد ایجاد انگیزه در کارکنان است، «ضروری ترین تکلیفی که بر عهده مقامات رهبری در جامعه اسلامی در ایجاد انگیزش برای مدیریت‌ها مقرر است این است که برای تامین سعادت مردم جامعه آنان را از هدف اصلی حیات بطور کلی و انگیزش اصلی و انگیزشهای ثانوی و فردی آن آگاه ساخته و آنها را برای مردم چنان تعلیم دهد و قابل پذیرش سازد که مردم فعالیت‌های خود را در جامعه و در هر موقعیتی که باشند آگاهانه و از روی آزادی انتخاب نمایند.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیران، سازمان، کارمندان، مدیر سازمان، برنامه ریزی

بخش اول: تعریف انگیزش

انگیزش عبارتست از هنر اداره کردن یک گروه برای رسیدن به اهداف با رغبت و تلاش پیگیر درونی (آیین مدیریت ص ۱۴۲)

انگیزش عبارتست از: بکارگیری توانایی فکری، خلاقیت، تجربه و جهان بینی با توجه به عوامل بوم شناسی و محیطی همراه با طرح ریزی عقلانی برای حرکت جمعی بسوی اهداف سازمان (آیین مدیریت ص ۱۴۲)

انگیزش عبارتست از ریشه های محرکی که فرد را وادار به بروز نوعی عمل یا رفتار می کنند تا نیازهایی را که آرزو دارد برطرف سازد (روابط انسانی در مدیریت، کمال پرهیزگار، ص ۱۷۸)

انگیزش علت ها و سبب هایی که کلیه سلوک و رفتار آدمی را چه بصورت انفرادی و چه بصورت گروهی بوجود می آورند می باشد (روابط انسانی در مدیریت، کمال پرهیزگار، ص ۱۷۸)

انگیزش عبارتست از عامل محرکه ای که مدیران در اعضاء سازمانی خود ایجاد می نمایند تا بتوانند برای حصول به اهداف سازمانی راه را هموار سازند (همان منبع ص ۱۸۵) یکی از راههایی که باعث تشویق و تهییج افراد در سازمانها می شود این است که مدیر همه آنها را به یک چشم بنگرد، وقتی که انسانها در اصل آفرینش و خلقت با هم بطور مساوی آفریده شده اند دلیلی وجود ندارد که امتیازات خاصی برای گروهی از ایشان قائل شویم (البته با توجه به نوع تخصص و کیفیت کارمدیر ناگزیر به بعضی اعمال نظر ها در چهارچوب قانون می باشد) هرچند که استعداد و لیاقت ها متفاوت است ولی در پیشگاه قانون و در برابر مقررات همه یکسان هستند. «یا ایها الناس اتقوا ربکم الذی خلقکم من نفس واحده» (نساء آیه ۱) ای مردم از پروردگارتان بترسید و تقوا پیشه کنید که همه شما را از یک انسان آفرید است.

«هو الذی خلقکم من نفس واحد (اعراف ۱۸۹)

«یا ایها الناس انا خلقناکم من ذکر و انثی و جعلناکم شعوبا و قبائل لتعارفوا ان اکرکم عندالله اتقیکم» (حجرات آیه ۱۳) ای مردم ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شعبه ای بسیار و فرق مختلف گردانیدیم تا همدیگر را بشناسید، همانا گرامی ترین شما نزد پروردگار پرهیزگارترین شماست. حضرت علی (ع) در خطبه ۱۲۶ نهج البلاغه می فرماید:

«اتامرونی ان اطلب النصر بالجور فیمن ولیت علیه؟ والله لااطور به ما سمر سمیر و ما ام نجم فی السماء نجما و لوکان المال لی لویت بینهم فکیف و انما المال مال الله».

از سخنان آن حضرت است که وقتی از او پرسیدند که چرا عطا و بخشش (بیت المال صدقات و غنایم) را میان مردم بالسویه تقسیم می نماید و اشخاصی را که سبقت در اسلام داشته یا دارای شرافت و بزرگی بودند برتری نمی دهد امام علیه السلام فرمود: آیا دستور می دهید مرا که یاری بطلبم به ظلم و ستم بر کسی که زمامدار او شده ام (به سنت پیامبر اکرم رفتار نکرده، به زیردستان ستم روا داشته و خود را مشمول خشم پروردگار گردانم سوگند بخدا این کار را نمیکنم مادامیکه شب و روز دهر مختلف و ستاره ای در آسمان باقوه جاذبه ستاره ای را قصد می نماید هرگز چنین نخواهم کرد اگر بیت المال مال شخص من هم بود آن را بالسویه بین مسلمانان تقسیم می کردم، پس چگونه یکی را بر دیگری امتیاز دهم حال آنکه مال خداست و زیر دستان و مستمندانجیره خوار او هستند. با دقت در فرمایشات حضرت روشن می شود که یکی از راههایی که می توان افراد را وادار به انجام آنچه می خواهیم واداشت، این است که همه را یکسان بدانیم و از این طریق انگیزه کار کردن درست را در آنها ایجاد نماییم. «هرکاری که آگاهانه از یک انسان سر زند نیازمند اشتیاق جدی برای وصول به هدفی است که برای انسان دارای انگیزش می باشد در این خصوص موارد زیر قابل توجه است.

۱- سالم بودن عناصر روانی و غرایز طبیعی و همچنین اعتدال و هماهنگی مقتضیات و شرایط برون ذاتی اولین عامل بوجود آمدن زمینه برای انگیزش صحیح است اشخاصی که فاقد این شرط هستند نمی توانند مدیریت صحیح داشته باشند.

۲- کار اختیاری نیاز به درک هدف و قبول انگیزش آن دارد هر اندازه اجزاء مجموعه ای که مدیریت درباره آن انجام می گیرد انسانی و انسانی تر بوده باشد آگاهی و آزادی بیشتر در شخصیت مدیر مورد نیاز خواهد بود.

۳- مراتب شدت و ضعف اراده و تسهیل برای وصول به هدف تابع شدت و ضعف انگیزش آن هدف است.»

بند اول: قرار دادن هر کس در جایگاه خودش

یکی دیگر از راههای ایجاد انگیزه در کارکنان قراردادن هرکسی در جایگاه مخصوص خویش است، گاهی اوقات اتفاق می افتد که مدیران در سازمان از اعضاء زیر دست خود شکایت می کنند که کارهای محوله خویش را در حد مطلوب انجام نمی دهند. این شکوه و گله و شکایت شاید در بعضی اوقات درست و صحیح باشد ولی در بیشتر مواقع چون کلیه کارکنان سازمانی در بدو استخدام ممکن است مورد ارزیابی و سنجش استعداد و توانایی لازم برای کارشان قرار نگیرند، لذا افراد در قسمت هایی مشغول کار می شوند که با توانایی هایشان سازگار نیست یا علاقه و کشش لازمه را ندارند. این قاعده هم در مورد توانایی سطح بالا و هم سطح پایی صدق می کند اگر شخصی را که دارای قابلیت های فراوان و توانمندی زیادی است در یک پست ورده پایین قرار دهیم به همان اندازه کار دچار خلل خواهد شد که شخصی با حداقل توانایی را در سمت بالاتر قرار دهیم، در هر دو نفر انگیزه های لازم برای کار کردن از بین خواهد رفت. علت اساسی این نوع انحرافات در قضاوتها یک موردش به عدم شناخت از انگیزه های افراد بر می گردد، در واقع هم وقت هم نیروی انسانی و هم مادی سازمان به هدر خواهد رفت پس یکی از بارزترین رموز موفقیت سازمان همانطور که در فصول قبل آمده است تشخیص دقیق جایگاه هر فرد می باشد، دقت مدیر در جذب نیروهای کارآمد و جایگزینی دقیق افراد محیط کار را نیز به محیطی گرم و صمیمی تبدیل خواهد کرد و خشکی و سردی ها جای خود را به صمیمیت و دلگرمی خواهد داد.

بند دوم: بسط ارزشهای اخلاقی

در مدیریت با نظام اسلامی، نظامی که دستورات زندگی ساز اسلام بر آن حاکم است و همه چیز متأثر از این ویژگیهای خاص است که از موثرترین راهها و بزعم خیلی از صاحب نظران علم مدیریت و اداره سازمان تقویت انگیزه های معنوی و احیای آن بر اساس موازین معین است، یکی از راههای گسترش و ایجاد انگیزه از طریق بسط ارزشهای اخلاقی است. آنگونه ارزشهایی که با مطرح شدنشان ضد ارزشها محو خواهند گردید ما معتقدیم که در مدیریت با نگرش اسلامی وقتی صداقت و درستکاری مطرح می شود، بدنبال آن ایثار و از خود گذشتگی هم خواهد آمد. مدیر از طریق ایجاد یک فضای ارزشی و معنوی می تواند به رابطه اجرایی در محیط کار نقش و رنگ انسانی بدهد در اینصورت است که تعارضات و ستیزه جویی ها به حداقل ممکن کاهش می یابد، احیای ارزش ها بعنوان یک قوه محرکه در بازوان کارکنان نیروی مضاعف ایجاد خواهد کرد تا در ضمن حرکت در جهت آورده ساختن اهداف سازمان به تامین نیازهای مادی و معنوی خویش و سازمان بپردازد. بیان ارزش ها فقط اظهارات شفاهی و تشکیل کلاسها نیست (البته جزئی از آن است و نقش سازنده ای هم دارد) مدیر با عملکرد مناسب خویش این مهم را برآورده می سازد. در عین حالیکه از آموزش مستمر نیز غافل نخواهد ماند بیان انتظارات بصورت واقع بینانه و درحد انتظارات کارکنان، انتخاب افراد متعهد و کاردان، ارزش و بهای لازمه را برای کارکنان لایق و شایسته قائل شدن می تواند بعنوان عامل بلا برنده و صعودی عمل نماید «با برنامه ریزی و بسیج رسانه های عمومی نیز می توان برای بسط و محو ضد ارزشها اقدام کرد.»

بند سوم: شرکت افراد در فعالیت ها

شرکت افراد در فعالیتهای می تواند بعنوان یک قوه محرکه تاثیر فراوانی داشته باشد، وقتی در افراد سازمان این احساس بوجود آید که کار از طریق مشارکت باعث بروز خلاقیت فردی و اجتماعی و در نهایت عملکرد شخصی در سطح بالایی خواهد شد. انگیزه بیشتری برای فعالیت خواهند داشت بکارگیری فنون جدید بعنوان مثال در یک کارخانه تولیدی یا بعنوان مثال خریداری کردن یک ماشین تازه تولید در عین حال که در کمیت کاراثر خواهد گذارد، ولی نمی توان بعنوان تنها عامل، در واقع عامل تعیین کننده به آن اکتفا کرد ما بدنبال

عاملی هستیم که باعث شود در جهت اهداف سازمان کارکنان تلاش خالصانه و بیشتری بخرج دهند، این معنای انجام کار فقط از جهت کمیت نیست بلکه اثبات این حقیقت است که کار برای افراد بصورت یک ارزش جلوه کند یکنوع رضامندی و خشنودی از کار حاصل شود، کار برای افراد معنا و مفهوم واقعی اش را پیدا کند البته در این خصوص بحث ایجاد انگیزه از طریق مادیات نیز مطرح می شود که آنهم تا حدودی در صورتیکه بجای خود استفاده شود می تواند فقط بصورت ایجاد انگیزه نماید. ایجاد انگیزه بصورت معجزه وار صورت نمی پذیرد، کارکنان باید فرصت یابند که ابراز وجود نمایند، تشویق شوند، نظراتشان مطرح باشد، و به ایشان تفهیم شود که برای کیفیت کار و افزایش این کیفیت در تمام سطوح به کمک ایشان نیاز است.

بند چهارم: دادن مسئولیت به افراد

برای اینکه انسانها را نسبت به موضوع یا مساله ای برانگیزانیم نمی توانیم فقط از یک خط مشی واحد یا عبارت دیگر از فرمول از پیش تعیین شده استفاده کرده و لایتغیر بر همه کارکنان تعمیم دهیم، هر محیط کاری هر کارمند خاصی بنوعی خاص برانگیخته می شود که در محیط دیگر این روش کارآمد نبوده و دارای اثر نیست و نمی توان آن را امتحان کرد یکی دیگر از این راهها دادن مسئولیت به افراد است بدین ترتیب مدیر می تواند افراد توانمند را مشخص نموده و توانایی ایشان را محل زده و به بوته آزمایش بگذارد و این مساله جدای از اینکه آزمایشی است برای استفاده از انسانهای شایسته برای تصدی امور در سازمان می تواند ضمن شناخت هر چه بیشتر آنها نسبت به خودشان روحیه اعتماد بنفس را نیز در ایشان تقویت کند.

بند پنجم: کاهش هیجانات کاری

هر چقدر جو سازمانی محیطی که افراد در آن کار می کنند آرام و صمیمی و دور از تنشج باشد افراد راحتتر فعالیت می کنند تحقیقات انجام شده نشان می دهد که چند عامل در ایجاد نگرانی و هیجان در تشکیلات نقش اساسی دارند بعضی این عوامل را می توان بشرح ذیل خلاصه کرد:

- ۱- تصمیم‌گیری متمرکز شدید، محدودیت آزادی و شرکت و دخالت اندک
- ۲- شتاب در کار، شرایط محیطی از قبیل فضا، صدا، درجه حرارت و نور
- ۳- زیادی حجم کار و کمبود کار
- ۴- فشارهای کاری از قبیل (تاکید بیش از حد) بر مهلت نهایی برای پایان کار و مسئولیت‌های مربوطه
- ۵- عدم تشخیص و شناسایی کارایی خوب و عالی
- ۶- انتظارات و توقعات نامشخص، کمبود منابع برای دستیابی به انتظارات و عدم حمایت کافی از طرف مقامات بالا
- ۷- انتظارات و توقعات غیر واقع‌گرایانه، اعمال مسئولیت‌های شخصی و کسب دستاوردهای ناقص

آنچه واضح است، اینست که افراد تا حدودی می‌توانند براین عوامل غلبه کنند و میزان نگرانی و هیجانات حاصله را به کمترین حد کاهش دهند، مدیر همچنین می‌تواند با دادن اطلاعات کافی به افراد نتایج مثبتی پدیدآورد و جریان کار را دقیقاً به آنها بگوید و همواره مشورت را بعنوان یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار بر روحیه افراد فراموش نکند، همچنین برای کاهش هیجانانگیزی‌های حاصله از کارمدیر خوب می‌تواند عوامل ذیل را در نظر بگیرد.

- ۱- ارائه اطلاعات لازم که بیانگر تاثیرات حاصله از تغییر در کارافراد می‌شود.
- ۲- همواره با طرح سئوالاتی از افراد چگونگی تغییرات را جویا شود.
- ۳- به افراد فرصت داده شود تا خود را با شرایط جدید تطبیق دهند.

بند ششم: ایجاد انگیزه «تشویق و تنبیه»

تشویق و تنبیه امروزه بعنوان عامل مهمی برای ایجاد انگیزه در افراد تلقی می‌شود و از طرف دیگر ابزاری قوی در دست مدیران که بوسیله آن به تهییج و تحریک نیروها از یک

طرف و تغییر جهت و مسیر از طرف دیگر بپردازند و در نهایت بعنوان یک اهرمی نیرومند برای پویایی سیستم باشد. بحث در خصوص این دو مقوله بعنوان عوامل و ابزارهای مورد استفاده یک مساله، و استفاده صحیح و بموقع از هر کدام از آنها مساله دیگر است هر چند که تشویق و تنبیه های مادی نقش و اهمیت خود را دارند ولی نباید این شکل تشویق و تنبیه به کلی ذهن مدیر را بخود مشغول سازد که فقط بعنوان تنها جنبه ملاک قرار گیرد در تشویق دو بحث شیوه سنتی و شیوه نوین مطرح است. در تشویق به شیوه سنتی برخورد به انسان تنها از جنبه های اقتصادی و برطرف ساختن نیازهای مادی اوست و افزون بر آن تصمیم گیری در این شیوه بیشتر فردی است، علاقه مدیر تعیین کننده تشویق و به جای اهداف سازمان نشسته است. در مدیریت، مدیریتی که به شکل اسلامی نمود پیدا می کند برای تشویق و تنبیه نیز حدودی معین گردیده است. نه آنقدر تشویق که اثر آن را خنثی نماید و بعنوان وظیفه مدیر تلقی گردد و آنقدر محدود که بعنوان افت نمود پیدا کند و نقش بازدارنده داشته باشد بر پایه خیر الامور اوسطها از یک طرف و شناخت دقیق زمینه ها و شرایط موجود نقش بسزایی در بکارگیری هر یک از این دو وسیله دارد. حضرت علی علیه السلام به یکی از کارگزارانش در خصوص سخت گیری بهنگام مقتضی می فرماید: فانک ممن استظهر به علی اقامه الدین و اطمع به نحوه الایثم و اسد به لاهه الثغر المخوف فاستعن بالله... وارفق ماکان الرفق ارفق و اعترم باشده حین لا یعنی عنک الا الشده (نهج البلاغه فیض ص ۹۷۶). تو از کسانی هستی که من برای نگاهداشتن دین به آنان یاری می جویم و سرکشی گناهکار را فرو می نشانم.... با رعیت در کارها سختی و درشتی را با مقداری نرمی و همواری بیامیز و مدارا و مهربانی کن هنگامیکه مدارا شایسته تر باشد و به سختی و درشتی بپرداز آنگاه که از تو جز سختی پیش نمی رود. مدیریتی که نگرش اسلامی دارد تشویق را بعنوان وسیله ای برای جبران اشتباهات فرد مدیر نسبت به کارکنان جایز نمی شمرد و یکنواخت بودن و دائمی بودن تشویق های بی رویه را نیز تجویز نمی کند در این سیستم مدیریت: اولاً اجرای عدالت رعایت می گردد، ثانیاً هرگونه تشویقی بر مبنای ارزشیابی صحیح و بموقع مدیر صورت می پذیرد و ثالثاً هرگونه تشویقی بر مبنای ارزشیابی صحیح و بموقع مدیر صورت می پذیرد، و ثالثاً بعنوان یک سیاست ثابت که برای همه

بصورت یکنواخت که مساوی صورت می پذیرد، می باشد بنابراین تشویق و پاداش نباید برای جبران موانع قانونی در برخی پرداخت های مالی احتمالی باشد. حضرت علی علیه السلام می فرماید: «اکبر الحمق الاغراق فی المدح و الذم» بزرگترین مراتب حماقت زیاده روی در تحسین و توبیخ است.

بند هفتم: نقش تربیتی تشویق و تنبیه

در مدیریتی که دید و نگرش اسلامی دارد، سازمانی که در آن مدیریت اعمال می شود و افراد در آن مشغول فعالیت هستند از قبیل، محیط اداره، محیط کارخانه، مدرسه یا هر محیط دیگری صرفاً وسیله هایی هستند برای پرورش روح و روان افراد نه صرفاً بعنوان محلی برای گذران وقت و رفع مسئولیت های احتمالی لذا هر حرکتی که از طرف مدیر و رهبر سازمان صورت می پذیرد جدای از مسائل اداری صرف باید جنبه تربیتی و آموزشی داشته باشد که تشویق و تنبیه از جمله این موارد است، ایندو عامل صرفاً وسایلی برای پاداش دادن یا مجازات کردن افراد نیستند بلکه دارای معنایی عمیق تری هستند بعبارت دیگر هدف ارزشمند دیگری بر آنها مترتب است که آن «نقش تربیتی» آنهاست. گار به هر دلیلی مجبور به تادیب فرد خاصی در سازمان هستیم در کنار آن جنبه تربیتی اش باید مد نظر قرار گیرد به این معنا که اگر کار و عمل خلافی از فردی در سازمان سرزد (که امری اجتناب ناپذیر است و قطعاً پیش خواهد آمد) بجای عکس العمل آنی و فوری و تنبیه شخص ابتدا کنکاش و بررسی های دقیق صورت پذیرد، انگیزه عمل مشخص شود (تعمدی یا غیر عمدی) بودن آن بر شخص مدیر واضح شود، ماهیت آن مورد بررسی قرار گرفته، تجزیه و تحلیل شود سپس با استفاده از متدها و اسلوب های خاص و روشهای منطقی که در آن ارتباط بکار گرفته می شود قضیه ریشه یابی شده و بعنوان بهترین موقعیت بدست آمده برای فرد مدیر در جهت اصلاح رفتار بکار برده شود امام حسن عسگری علیه السلام می فرماید: «من وعظ اناه سرأ فقد زانه و من وعظ علانیه فقد شاناه» (تحف العقول ص ۴۸۹) آن کسی که برادر خود را در خفا اندر گوید بوی جمال و زیبایی بخشیده است و کسیکه به برادرش آشکارا نصیحت کند وی را نامزین ساخته است. اثر تربیتی هنگامی بیشتر خواهد

بود که حیثیت فرد حفظ شود و همانطور که امام (ع) می فرماید در خفا و پنهانی به شخص تذکر داده شود، این یک روش تربیتی است. قال امام علی(ع): «النصح بین الملاء تقریب» نصیحت گفتن به فرد در حضور مردم کوبیدن شخصیت آن فرد است. امروزه در بعضی از سازمانها روشهایی که بکار گرفته می شود بیشتر حالت تنبیهی دارد تا تربیتی مثل قطع مزایای شغل توبیخ نامه کتبی با درجه در پرونده اخراج موقت اخراج دائم البته هر کدام اینها در موارد استثنایی و زمانی که مساله خیلی حاد است می تواند بکار گرفته شود ولی در کل عوامل موثری برای تربیت نیستند و حتی اگر نسنجیده صورت گیرند می توانند عامل تحریک کننده و بازدارنده تربیتی عمل کنند و فرد خاطی راجری تری نمایند. علی علیه السلام می فرماید: «انا العاقل ینقض بالادب و ابهائم الا بضرب» انسان بوسیله تربیت و وظیفه شناس و نصیحت پذیر می گردد و این حیوانات تخطی کارکنان می شود یا تحت عنوان تمرد شخص از وظایفش محسوب می شود اینست که هنوز فرد در محیط اداره یا سازمان هنوز توجیه کاری نشده است یعنی هنوز به کلیات وظایفش و حدود کارهایی که باید انجام دهد واقف نیست طبعاً در این موقعیت فرد مرتکب خطا و اشتباه می شود و باید او را نسبت به وظایفش آشنا ساخت نه اینکه مورد ملامت و سرزنش قرار داد. حضرت علی(ع) می فرماید: «الافراط فی الملامه یشب میزان اللجاج» زیاده روی در ملامت و سرزنش آتش لجاجت را شعله ور می سازد. چنانچه بعد از آشنا شدن به حدود وظایف و اختیارات اعمال شده، کارهای ناشایست تکرار گردید می توان روشهای دیگری اتخاذ نمود اینجا وظیفه مدیر روشننگری است آگاهی دادن است، زیرا فردی که مرتکب خطا شده را نمی توان قبل از بررسی مقصر قطعی تلقی کرد. بلکه باید در جستجوی عواملی بود که احتمالاً به غلط اطلاعات نادرست داده اند خداوند در قرآن کریم در سوره نسا آیه ۱۷ می فرماید: «انما التوبه علی الله للذین یعملون السوء به جهاله ثم یتوبون من قریب فاولئک یتوب الله علیهم محققا خداوند توبه گسانی را می پذیرد که عمل ناشایست را از روی نادانی مرتکب شوند و پس از آنکه زشتی آن عمل را دانستند بزودی توبه کنند. حضرت علی (ع) به کمیل می فرماید: «ما من حرکه الا انت محتاج فیها الی معرفه» ای کمیل هیچ حرکت و فعالیتی نیست مگر آنکه تو در انجام آن به علم و معرفت نیاز داری. در هر اداره و سازمانی

سازمان بدون اشتباهات امکان پذیر نیست، تا وقتی کسی وارد میدان عمل نشده و اقدامی صورت نداده اشتباهی نیز نخواهد کرد و این هنری برای فرد محسوب نمی گردد ولی بمحض اینکه تصدی شغلی را بپذیرد چه کوچک، چه بزرگ علیرغم اینکه فرد با تجربه ای نیز باشد، بعلت دخالت متغیرهای متعددی که وارد صحنه می شوند احتمال لغزش وجود دارد. مدیر در خصوص چگونگی عکس العمل نشان دادن در برابر برخورد با این موارد بهترین شق را انتخاب می کند اشتباهات اساسی و بزرگ را از حیث عمدی یا سهوی بودن بررسی می کند و پس از کامل شدن اطلاعاتش، تذکر داده و قانونی عمل می کند، اشتباهات جزء را هم سعی در اغماض دارد مگر در موارد خاص. و عیوب کوچک را بزرگ جلوه نداده و از آن بعنوان حربه ای علیه فرد خاطی استفاده نمی کند.

بخش دوم: اصل مورد توجه بودن همه در تشویق و تنبیه

مدیر با تشویق و تنبیه فرد مورد نظر را مورد توجه قرار نمی دهد بلکه مساله در سطح کل جامعه مطرح است به این صورت که دیگران در کل جامعه درس عبرت خواهند گرفت یعنی همین عمل ایجاد انگیزه خواهد کرد و عاملی می شود برای انجام عمل نیک و دوری از اعمال ناشایست. عینی بودن تشویق و تنبیه از جهتی برای دیگران زنگ بیدارباش است البته باز هم در شرایط بخصوص این کار باید صورت بگیرد و این نکته در تناقض با مباحث قبل نباشد اگر مطرح می شود و دستور است که مجرم در برابر دیگران قصاص شود همین فلسفه مد نظر است. نکاتی در خصوص تشویق مطرح شده است که ذیلاً به آنها اشاره میشود.

- تشویق باید متناسب با کار باشد و لذا تشویق اگر بصورت قولی است در استخدام کلمات و ترکیب جملات مراقبت لازم است و اگر تشویق بصورت عملی صورت می پذیرد نباید در پاداش زیاده روی شود.

- تشویق باید به موقع انجام شود.

- تشویق باید بیشتر برای ارزش های آفریده شده باشد تا بر اشخاص
- تشویق باید عامل رشد باشد نه وسیله انحطاط
- تشویق باید هماهنگ با معیارهای اخلاقی و فرهنگی اجتماعی باشد.
- تشویق باید حالت رشوه پیدا نکند بلکه حالت قدردانی داشته باشد.
- در تشویق باید به مراتب گوناگون آن توجه داشت.
- در تشویق باید خدا را در نظر گرفت.
- در تشویق باید راغب کردن و ایجاد شوق کردن که معنای آن نیز می باشد لحاظ شود.

بند اول: یکسان بینی در تشویق و تنبیه

«یکی از ویژگیهای فرستادگان حضرت حق (پیامبران) بشیر و نذیر بودن ایشان است. اگر در جایی بحث می کنیم که همه در نظر مدیر یکسان باشند به آن معنا نیست که خوبی و بدی کار نیک و ناشایست به یک چشم نگریسته شود، خود پیامبران نیز در ارتباط با افراد جامعه با همه بصورت یکسان ارتباط برقرار نمی کردند به گروهی بشارت داده و به آنها اظهار دوستی کرده و بعضی دیگر را مورد توبیخ قرار می دادند» بر همین اساس یک مدیر اسلامی باید هم روحیه تشویق و هم تنبیه کردن داشته باشد تا افرادی که در جهت مثبت حرکت می کنند تشویق و کسانیکه اعمالشان مورد تایید نیست مورد توبیخ و سرزنش قرار گیرند. علی(ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه می فرماید: «ولایکونن المحسن و المسی عندک بمنزله سواء فان فی ذلک تزهیداً لاهل الاحسان فی الاحسان و تدریباً لاهل الاساءه علی الاساءه و الزم کلا مالزم نفسه» ای مالک نیکوکار و بدکردار نباید نزد تو یکسان باشند زیرا این حرکت نیکوکاران را در نیکی کردن بی رغبت می کند و تبهکاران را به بدکاری وادار می کند، بنابراین با هر کدام بنابر آنچه خود انتخاب کرده اند برخوردنما. این ویژگیهای نوع بشر است که با تقویت کارش گسترش و شدت بیشتری خواهدیافت و بالعکس اگر کارش مورد تایید قرار نگیرد آن عملرو به خاموشی خواهد گرایید.

بند دوم: پاداش به عنوان یک ابزار سازنده

وقتی صحبت از هنر مدیریت بمیان می آید منظور آن سلسله فعالیت هایی است که مدیر انجام می دهد و با بهره جویی از آنها بنحو موثر و سازنده تر به اداره سازمان بپردازد یکی از این هنرها که بعنوان مهارت مدیر بشمار می رود استفاده از قدرت پاداش دهی برای مدیر است، پاداش می تواند این احساس را در کارکنان فراهم آورد که سازمان و در راس آن مدیریت سازمان برای آنها ارزش قائل است. بعبارت دیگر کار آنها برای سازمان اهمیت دارد پاداش می تواند طیف وسیعی از یک لبخند یا یک سخن گرم و تحسین آمیز گرفته تا پاداش های معنوی و ارتقاء درجه و مقام را شامل شود یا بصورت تشویق های شفاهی و کتبی صورت پذیرد و چون اثر زیادی در رفتار دارد، قدرت مهمی برای مدیران است لذا در بکارگیری آن باید دقت زیادی مبذول داشت که ذکر آن گذشت، پاداش باید در ازای فعالیتهای مشخصی داده شود و ضابطه مند باشد حضرت علی علیه السلام می فرماید: «اکبر الحمق الغراق فی المدح والذم» بزرگترین حماقت زیاده روی در تشویق و تنبیه است.

بخش سوم: نقش رهبری در زندگی انسانها

قبول زندگی جمعی در حیات انسانها نمی تواند از مساله رهبری جدا باشد چراکه برای مشخص کردن خط اصلی یک جمعیت، همیشه نیاز به رهبر هدایت کننده است، اصولاً پیمودن راه تکامل بدون استفاده از فرایند رهبری ممکن و میسر نیست و سر ارسال پیامبران و اوصیاء برای همین است. در علم عقاید و کلام نیز با استفاده از قاعده لطف و توجه به نقش رهبری در نظم جامعه و جلوگیری از انحرافات بعثت انبیاء و لزوم وجود امام در هر زمان اثبات شده است به همان اندازه که یک رهبر الهی و عالم و صالح راه وصول انسان را به هدف نهایی آسان و سریع می کند تن دادن به رهبر ائمه کفر و ضلال او را به پرتگاه بدبختی و شقاوت می افکند. امام صادق علیه السلام می فرماید: «آلا تحمدون الله اذا کان یوم القیامه فرعا کل قومالی من یتولونه و دعانا الی رسول الله و فرعتم الینا فالی این ترون یدهب بکم الی الجنه و رب الکعبه قالها ثلاثها آیا شما حمد و سپاس خدا را بجای نمی آورید؟ هنگامی که روز قیامت می شود خداوند هر گروهی را با کسی که ولایت او را

پذیرفته می خواند، ما راه همراه پیامبر و شما را همراه ما فکر می کنید در این حال شما را به کجا می برند، به خداوند کعبه بسوی بهشت، امام علیه السلام سه بار این جمله را تکرار کردند. پیچیدگی عمل مدیریت زمانی بر مدیر آشکار می شود که مدیر عملاً به وظیفه هدایت و رهبری می پردازد در این کار او در درجه اول با افراد انسانی سرو کار دارد خود نیز یکیک از آنهاست. برخورد افراد تحت تاثیر عوامل پیچیده روانی - اجتماعی است مدیر در تماس مستقیم با افراد و گروههاست، به زودی این نکته روشن می شود که افراد بعنوان عامل اصلی کار تنها در بند اهداف سازمانی نیستند بلکه خود نیز اهدافی دارند. برای راه بردن آنها در جهت هدف، تلاش هایی در جهت همسو کردن اهداف آنها با اهداف سازمان، تفهیم و تفاهم با آنها، ایجاد انگیزه در آنها و بالاخره در یک کلمه رهبری آنها ضرورت پیدا می کند. اهمیت نقش رهبری در هدایت انسانها آنقدر حائز اهمیت است که امام باقر(ع) می فرماید: هر کس دینداری خدای عز و جلرا کند بوسیله عبادتیکه خود را در آن بزحمت افکند ولی امام و پیشواییکه خدا معین کرده باشد زحمتش نپذیرفته و خود او گمراه و سرگردان است و خداوند اعمال او را مغبوض و دشمن دارد. حکایت او حکایت گوسفندی است که از چوپان و گله خود گم شده و تمام روز سرگردان می رود و بر می گردد. چون شب فرا رسد گله ای با شبان را بیند به آن سمت حرکت کند و به آن فریفته شود و شب را در خوابگاه آن گله بسر ببرد، هنگامی که چوپان گله را حرکت دهد گوسفند گمشده گله و چوپان را ناشناس بیند باز متحیر و سرگردان در جستجوی شبان و گله خود باشد که گوسفندانی را با چوپانش بیند، بسوی آن رود و به آن فریفته گردد، شبان او را صدا زند که بیا و به گله خود پیوند که تو سرگردانی و از چوپان و گله خود گم گشته ای پس ترسان و سرگردان و گمراه حرکت کند و چوپانی که بچراگاه رهبری کند و یا بجایش برگرداند نباشد، در همین اثناء گرگ گمشدن او را غنیمت شمرده و او را بخورد. بیان مطلب فوق از قول امام علیه السلام بخوبی روشن می سازد که کسیکه امامی عادل از طرف خدای عزوجل نداشته باشد گم گشته و گمراه است و اگر در این حال بمیرد در گمراهی مرده است. امام باقر علیه السلام می فرماید: «یخرج احدکم فراسخ فیطلب لنفسه دلیلاً و انت بطرق السماء اجهل منك بطرق الارض فاطلب لنفسک دلیلاً» امام می فرماید هر یک از شما که خواهد

چند فرسخی ببیماید برای خود راهنمایی گیرد تو که براههای آسمان نادان تری تا به راههای زمین پس برای خود راهنمایی طلب کن (و آن راهنما غیر از اهل بیت پیامبر نباشد زیرا از آسمان وحی در خانه آنها نازل شده و راه بهشت و جهنم را آنان می دانند). نقش رهبری در زندگی انسانها همان اهداف پیامبران و انبیاء الهی را بیان می دارد، انسانها را به خود آوردن تا ارزش زندگی خودی را بازیافته و شکل زندگی انسانی را انتخاب کنند از طرف دیگر چون خداوند سبحان طبیعت را در خدمت انسانها قرارداده تا بهتر و بیشتر از آن بهره برداری کنند و در راه زندگی انسانی سریعتر و صحیح تر حرکت نمایند لزوم رهبری در جهت ارشاد انسان از چگونگی استفاده از منابع و حیث و میل نکردن آنها مشخص می گردد اگر یکی از اهداف حکومت اسلامی منفور و محکوم دانستن جنگ وجدال و خونریزی و قتل و غارت و فحشا و فتنه و هرگونه زشتی است و لزوم مبارزه تا برچیده شدن کامل این زشتی ها از صحنه زندگی انسانها مبارزه وجود دارد، این امر متحقق نخواهد گردید مگر با حضور و وجود رهبری شایسته و لایق. در آیات شریفه قرآنی بارها از مساله رهبری ذکر بمیان آمده است از آن جمله خداوند متعال در آیه ۷۱ سوره اسراء می فرماید: «یوم ندعوا کل اناس بامامهم فمن اوتی کتابه بیمینه فاولئک یقرءون کتابهم و یظلمون فیتلا». به یا آورید روزی که گروهی را با پیشوایشان می خوانیم آنها که نامه عملشان به دست راستشان است، آن را (باشادی و سرور) می خوانند و سر سوزنی به آنها ظلم نمیشود. آیه فوق ابتدا به مسله رهبری و نقش آن در سرنوشت انسانها پرداخته می فرماید «روز قیامت هر گروهی را با امام و رهبرشان می خوانیم». یوم ندعوا کل اناس بامامهم» یعنی آنها که رهبری شیطان و ائمه ضلال و پیشوایان جبار و ستمگر را انتخاب کردند. همراه آنان خواهند بود پیوند رهبری و پیروی در این جهان بطور کامل در آن جهان منعکس می شود و بر اساس آن گروههایی که اهل نجات و عذابند مشخص می شوند. البته بعضی مفسرین خواسته اند امام را در اینجا به معنی پیامبران و بعضی به معنی کتابهای آسمانی و بعضی به معنای علما و دانشمندان تفسیر کنند ولی روشن است که اما در اینجا معنی وسیعی دارد که هر پیشوا و رهبری اعم از پیامبران ائمه هدی دانشمندان کتاب و سنت و همچنین ائمه کفر و ضلال را شامل می شود.» به این ترتیب هر کس در آنجا در خط همان رهبری قرار خواهد گرفت که در این

جهان خط او را انتخاب کرده بود این تعبیر در عین اینکه یکی از اسباب تکامل انسان را بیان می‌کند هشدار می‌دهد که همه افراد بشر که در انتخاب رهبر فوق‌العاده دقیق و سخت‌گیر باشند. و زمام فکر و برنامه خود را دست هر کس نسپارند سپس می‌فرماید: انجام مردم دو دسته می‌شوند «کسانی که نامه اعمالشان بدست راستشان داده می‌شود، آنها با سرافرازی و افتخار و خوشحالی و سرور نامه اعمالشان را می‌خوانند و کوچکترین ظلم و ستمی به آنها نمیشود (فمن اوتی کتابه بيمينه فاولئك يقرءون کتابهم و يظلمون فیتلا) در حدیث معرفی که از امام باقر علیه‌السلام نقل شده است هنگامیکه سخن از ارکان اصلی اسلام بمیان می‌آورد ولایت (رهبری) را پنجمین رکن معرفی مینماید در حالیکه نماز که معرف پیوند خلق با خالق است و حج که جنبه‌های اجتماعی اسلام را بیان می‌کند چهار رکن اصلی دیگر. سپس امام علیه‌السلام اضافه می‌فرماید: هیچ چیز به اندازه ولایت و رهبری اهمیت ندارد خداوند متعال برای هر عصر و زمانی رهبری برای هدایت و نجات انسانها قرار دارد. چرا که حکمت او ایجاب می‌کند، فرمان سعادت بدون ضامن اجرا نباشد اما مهم این است که مردم رهبرشان را بشناسند و در دام رهبران گمراه و مفسد گرفتار نشوند که نجات از چنگالشان دشوار است. خداوند متعال در آیه ۵۱ سوره فرقان می‌فرماید: «و لو شئنا لبعثنا فی کل قریه نذیرا» اگر می‌خواستیم در هر شهر و دیاری پیامبری انذار کننده مبعوث می‌کردیم ولی چنین نکردیم. در جلد ۱۵ تفسیر نمونه قرآن به قلم جمعی از دانشمندان و نویسندگان اشاره به مبحثی تحت عنوان رهبری، وحدت رهبری شده است که بدلیل ارتباط با بحث رهبری عیناً آن را نقل از کتاب مذکور یادآور می‌شویم: در توضیح آیه ۵۱ سوره فرقان: «این مسلماً به خاطر آن است که پیامبران رهبران امت‌ها هستند و تفرقه در مساله رهبری موجب تضعیف هر ملت، و هر امت است مخصوصاً در آنجا که سخن از خاتمیت مطرح است و باید رهبری تا پایان جهان تداوم یابد اهمیت تمرکز و وحدت آن آشکار می‌شود، رهبر واحد می‌تواند تمام نیروها را متحد سازد و به آنها انسجام بخشد و وحدت و برنامه دهد و در حقیقت مساله رهبری انعکاسی است از حقیقت توحید در اجتماع انسانی که نقطه مقابل آن شرک و تفرقه و نفق است اگر در آیه ۲۴ سوره فاطر می‌خوانیم: «وان من امه الا خلافیها نذیر- هر امت پیامبر نذار کننده داشته» هیچگونه منافاتی

اطهار که در سطوح بالا قرار دارند بگذاریم در رده های پایین نیز همین اصل حاکم است و ملت هایی که از نظر رهبری گرفتار تجزیه گردیده اند علاوه بر ضعف و زبونی به تجزیه در سایر شئون نیز انجامیده است.» رهبری یکی از مفاهیم بنیادی در نظام اسلامی است و بعنوان یک پایه استوار دین مطرح است. در حکومت اسلامی این رهبر است که بعنوان یک قوه محرکه و جهت دهنده کلیه حرکات و سکنات امت اسلامی نمود پیدا می کند و آثار مثبت هدایت وی بوضوح و روشنی در سرتاسر پیکره جامعه اسلامی مشهود و ملموس است. همانگونه حضرت علی علیه السلام می فرماید: «والشهادات استظهاراً علی المجاهدات، و ترک الکذب تشریفاً للصدق و السلام اماناً من المخاوف و الامامه نظاماً للامه و الطاعه تعظيماً للامامه...»

نتیجه گیری

انگیزش با حیات انسان و چگونگی تحقق اهداف زندگی سروکار دارد اگر در جایی می بینیم که انسانها در تکاپو و تلاش هستند و با شادی و امید مشغول کار می باشند ، دلیل بر آن است که افراد احساس زنده بودن و زندگی کردن دارند و بین کار و فعالیت های خود و زندگی شان رابطه معنی داری می یابد. انگیزش یکی از موضوعات اساسی آموزش و پرورش است که همه فعالیت های دانش آموزان ، معلمان و کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می دهد . بدون تردید هر مدیری می خواهد در حوزه فعالیت خود همه با میل و علاقه مشغول بکار باشند و معلمان با شوق و احساس مسئولیت به کار دانش آموزان رسیدگی کنند ، مشکلات آنها را حل کنند ، با آنها مهربان باشند و در صورت لزوم حتی وقت بیشتری را برای انجام وظایف خود در نظر بگیرند و به طور کلی با جدیت هدف های سازمان را تعقیب کنند . انگیزش با حیات انسان و چگونگی تحقق اهداف زندگی سروکار دارد . اگر در جایی می بینیم که انسانها در تکاپو و تلاش هستند و با شادی و امید مشغول کار می باشند ، دلیل بر آن است که افراد احساس زنده بودن و زندگی کردن دارند و بین کار و فعالیت های خود و زندگی شان رابطه معنی داری می یابد . آنها کارکردن در محیط مدرسه یا سازمان آموزشی را وسیله اصلی ادامه زندگی می دانند و حتی در شرایط بهتر آن را عین زندگی خود می بینند.

آفات مدیریت مدیران در سازمان ها

دکتر شهلا رضایی

چکیده

مدیریت نیز مانند سایر امور فردی و اجتماعی دارای اصول و ضوابطی است که اگر مدیر در چارچوب آن اصول حرکت کند، می‌تواند کشتی سازمان و تشکیلات را به ساحل نجات و مقصد نهایی رهنمون گردد و اگر از آن اصول و ضوابط خارج شود و به شیوه‌ها و روشهای نامطلوب برای وصول به هدف متوسل گردد، آفتی مخرب دامنگیر سازمان و تشکیلات خواهد شد و در نتیجه انحطاط و اضمحلال سازمان را در پی خواهد داشت. امام علی (ع) در سخن زیبایی این حقیقت را چنین بیان فرموده است: «سوءُ التَّدبیر، سَبَبُ التَّدْمیر». مدیریت و رهبری ناصحیح (سوء مدیریت) موجب سقوط و نابودی است. مدیر آگاه و با کفایت، همانطور که به هدف می‌اندیشد، به سلامت وسایل و روشهایی که باید یک مجموعه را به مقصد برساند نیز فکر می‌کند و می‌داند که با شیوه‌های آفت گرفته و ابزار ناصحیح هرگز نمی‌توان قله رفیع هدف را تسخیر کرد.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیر، آفات مدیریت، سازمان و اداره

بخش اول: کلیات

در اندیشه یک مدیر مسلمان ، هدف هیچگاه وسیله را توجیه نمی‌کند لذا برای دستیابی به هدف نمی‌توان از هر روش و ابزاری استفاده کرد و به هر شیوه‌ای متوسل شد و این مسأله یکی از بارزترین تفاوت‌های مدیریت اسلامی با مدیریت غربی است . زیرا در مدیریت غربی آنچه از اصالت و اهمیت برخوردار است ، سازمان و اهداف سازمانی است (سازمان‌گرایی) و انسان ، با تمام ارزشها و کرامات خویش در لابلای چرخهای سازمان، له می‌شود و در پای بت سازمان ، قربانی می‌گردد. پیامد چنین بینشی جز ظلم و تبعیض و بی‌عدالتی ، چیز دیگری نمی‌تواند باشد و این آفت بزرگی است که در عصر فناوری اطلاعات ، گریبانگیر مدیریت بسیاری از سازمانهای بزرگ گردیده است . در بینش علوی ، درست عکس این مطلب دیده می‌شود یعنی بجای اینکه انسان در خدمت سازمان باشد ، سازمان و تشکیلات در خدمت به انسان و رشد و تعالی او نقش دارند . چنانکه امام در مورد ارتش و سپاهیان به مالک اشتر می‌فرماید : «سپاهیان ، دژهای محکم برای رعیت و زینت فرمانروایان و مایه عزت و سربلندی دین و موجب آسایش و امنیت راهها هستند». همچنین امام ، هدف از تشکیلات مالیه و گرفتن خراج و مالیات را آبادانی شهرها و رفاه مردم می‌داند و خطاب به مالک می‌فرماید : «ای مالک ، تو باید در آبادانی شهرها بیش از جمع‌آوری خراج تلاش کنی که خراج جز با آبادانی فراهم نمی‌گردد و آن کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی شهرها و مزارع به دست آورد ، شهرها را خراب و بندگان خدا را نابود ساخته است و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد».

بند اول: تحکم و زورگویی

آفت مهم مدیریت ، تحکم ، زورگویی و اجبار زیردستان به انجام کار می‌باشد . به تجربه ثابت شده است که هیچ مدیری ، نتوانسته از طریق اعمال قدرت و زور ، در پیشرفت کارها به موفقیت و کیفیت مطلوب نائل آید . هر چند که در مواردی ، توسل به زور و قدرت در کوتاه مدت ، کارساز بوده و ظاهراً کارها را به پیش برده است ولی عواقب و پی‌آمدهای روحی و روانی آن در دراز مدت ، صدمات و لطمات جبران ناپذیری به کیفیت کار و

است. مدیری که سعی دارد با توسل به زور، ارباب و تهدید، زیردستانش را به انجام کار مجبور نماید، باید بداند که نتیجه مطلوب را نخواهد گرفت و اگر لحظه‌ای نظارت دقیق او قطع گردد، کارها رها شده و کارکنان به سستی و فرار از کار و مسئولیت روی می‌آورند. امام علی (ع) در این باره می‌فرماید: «از تحکم و زورگویی بر بندگان خدا بپرهیز، زیرا خداوند هر زورگو و گردنکشی را درهم می‌شکند». مدیر شایسته و با کفایت تنها از قدرت شخصی و آمریت خویش استفاده نمی‌کند بلکه می‌کوشد تا شیوه‌های مناسبی را اعمال نماید و از درون، دل‌های همکاران خود را تسخیر کند و برای این کار بیشتر بر مایه‌های فطری و باطنی افراد تکیه می‌نماید و بر جاذبه‌های شخصیتی خویش می‌افزاید و خود، در انجام امور پیشقدم شده، اسوه و الگوی زیردستان قرار می‌گیرد زیرا می‌داند که برخوردهای متجربانه و با تحکم، دل را می‌میراند و روح را افسرده می‌کند و شیرازه وحدت و صمیمیت سازمان را از هم می‌پاشد. امام علی (ع) می‌فرماید: «هر گاه دل، از روی اجبار و اکراه به انجام کاری وادار شود، کور می‌گردد». همچنین آن روز که امام، مسند مدیریت سرزمین پهناور مصر را به دست مالک می‌سپارد، این نکته را صریحاً به او گوشزد نموده و می‌فرماید: «نباید بگویی من مأمورم و معذور، فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت کنید. این شیوه مغرورانه باعث می‌شود که دل، فاسد، دین، بی‌حرمت و نعمت، زایل گردد» امام همچنین استبداد و برخوردهای مستبدانه و تحکم‌آمیز را مذموم می‌شمارد و به مالک می‌فرماید: «مبادا در منصب مدیریت برخوردهای تو مانند جانور درنده‌ای باشد که فرصت خوردن آنها را غنیمت بشماری». آری در بینش اسلامی، مدیر هرگز مدیریت رابرای حاکمیت و سلطه‌گری خویش نمی‌خواهد و خود را خادم خلق می‌داند نه مخدوم آنان.

بند دوم: عجب و خودپسندی

آفت دیگر مدیریت، «عجب و خودپسندی» است. منشأ «عجب و خودپسندی» معمولاً جهل و نادانی است و چون انسان خودپسند به فقر ذاتی و نیازمندیهای فراوان خویش واقف نیست، گفتار و کردار خود را بزرگ می‌شمارد و به وادی وحشتناک خودپسندی کشیده

می‌شود. امام علی (ع) می‌فرماید: «خود پسندی انسان، نشانه کم‌خردی اوست». خودپسندی مانع درست اندیشیدن و تفکر خلاق است و مدیری که عقل و اندیشه خود را قربانی این خصلت پلید نماید، مدیریت خویش را به آفتی مبتلا ساخته که سرانجامی جز شکست و ناکامی نخواهد داشت. امام علی (ع) در بیان زیبایی، صریحاً به آفت بودن خودپسندی برای مدیریت و ریاست اذعان داشته و می‌فرماید: «آفت مدیریت، به خود بالیدن (خودپسندی) است». خصلت ویرانگر خودپسندی، پی‌آمدهای ناگواری را برای مدیریت و سازمان در پی خواهد داشت، یکی از آن پیامدهای ناگوار، تملق‌گویی و چاپلوسی اطرافیان است. مدیر خودپسند باید عطش درونی خود را به هر طریق ممکن فرونشاند و از این فضای آماده، متملقان بیشترین سود را خواهند برد لذا در حوزه مسئولیت چنین مدیرانی، امتیازات برای کسانی خواهد بود که مدیر را در ارضای خواسته‌های خودپسندانه‌اش بیشتر یاری رسانند. امام علی (ع) در ضمن سفارشات خود به مالک اشتر می‌فرماید: «و بپرهیز از خودپسندی و از تکیه نمودن به آنچه که تو را به خودپسندی سوق می‌دهد و نیز بپرهیز از این که دوست بداری ستایش مردم را، زیرا بهترین فرصتها برای شیطان این حالت است تا نیکی نیکوکاران را بوسیله خودپسندی از بین ببرد». یکی دیگر از عوارض سوء خودپسندی این است که قدرت پذیرش انتقاد را از انسان سلب می‌کند. مدیر خودپسند هرگز تحمل پذیرش انتقاد را ندارد زیرا انتقاد را نشانه ضعف خویش و کامل نبودن وضع موجود می‌داند و طبیعی است که این امر با تمایلات خودپسندانه او مطابقتی ندارد. امام علی (ع) در این باره به کارگزار خویش، مالک اشتر توصیه می‌نماید: «درشتی و سخنان ناهموار مردم را بر خود هموارکن و تنگ‌خویی و خود بزرگ بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید و تو را پاداش اطاعت ببخشد».

بند سوم: دوری از مردم

یکی دیگر از آفات مدیریت، «دوری و جدایی از مردم یا زیردستان» است. برای برخی از مدیران، مسند مدیریت به منزله حصار است که بین آنان و زیردستان کشیده می‌شود و

به وجود می‌آید. اصولاً ارتباطات سازمانی بین مدیر و کارکنان یکی از بهترین راهها و منابع کسب اطلاعات و کشف دشواریهای سازمان می‌باشد و به مدیر این امکان را می‌دهد که با شناخت بهتری نسبت به وضع موجود، درباره آینده سازمان و رسیدن به وضع مطلوب برنامه ریزی و تصمیم‌گیری نماید. مدیری که از کارکنان و زیردستانش دور باشد و تنها توسط معاونین و مشاورین از اخبار سازمانی مطلع گردد، نمی‌تواند تصمیمات مؤثر، به موقع و کاربردی اتخاذ نماید و از مشکلات و نارساییهای کار خویش آگاه گردد زیرا اخبار معاونین و مشاورین، کمتر بیانگر نارساییها و نقاط ضعف مدیریت وی می‌باشد و بیشتر بر موفقیتها و کامیابیهای سازمانی تکیه و تأکید دارد. همچنین اطلاع از نحوه کارکرد گروههای غیررسمی و ارتباطات آنها با یکدیگر و هدایت آنها در جهت اهداف سازمانی تنها در صورت نزدیکی و پیوند با آنان قابل حصول است. مطالعه سیره و منش امام علی (ع) به خوبی بیانگر این واقعیت است که امام در تمام احوال و شئون زندگی، در بین مردم و در کنار آنان بوده و با پایین نگه داشتن سطح زندگی اقتصادی خویش، شرکت در غمها و شادیهای آنان ابراز نموده است. ایشان همچنین به والیان و کارگزاران خویش نیز در این مورد، بسیار توصیه و سفارش فرموده، چنانچه در نامه‌ای به «قثم بن عباس»، والی حجاز می‌نویسد: «هر صبح و عصر برای رسیدگی به امور مردم بنشین و پرسشهای آنان را خود، شخصاً جوابگو باش و با این کار نادان را آگاه کن و با آگاه مذاکره بنما و جز زبانت، واسطه‌ای و به غیر از چهره‌ات، حاجبی بین خود و مردم قرار مده». همچنین امام در منشور مدیریتی خویش، خطاب به مالک می‌فرماید: «ای مالک، مبادا در تماس خود با مردم، مدیریت، برایت حجابی گردد و بیش از اندازه، خویش را از آنان پنهان بداری، زیرا فاصله و دوری مدیران جامعه از مردم، نوعی نامهربانی و بی‌اطلاعی نسبت به مدیریت است و چهره پنهان داشتن مدیران در حجاب مدیریت، آنها را از امور دور نگه می‌دارد و در نتیجه، بینش و برداشت را از کارها آن چنان تغییر می‌دهد که بزرگ در نظر آنان کوچک و کوچک، بزرگ و کار نیک، زشت و کار زشت، نیک جلوه می‌کند و بالاخره حق و باطل به یکدیگر آمیخته می‌گردد».

بند چهارم: ریاست طلبی

از جمله آفات مدیریت ریاست طلبی است. شخص مقام طلب و ریاست خواه به انواع گناه از قبیل دروغ و ریا و نفاق آلوده است و همواره در صدد است تمام امور را در خود منحصر سازد و مرکز همه قدرتها و فعالیتها قرار گیرد و برای تأمین این مقصود از هیچ اقدامی دریغ نمی کند. همه استعدادها و خلاقیت ها را در مردم میکشد، و تاب تحمل انتقاد و اعتراض دیگران را ندارد، افراد صالح و دلسوز را از خود می راند و کسانی را بدور خود جمع می کند که ثنا خوان و مداح او باشند. اگر کسی را مانع جاه طلبی خود ببیند از هر وسیله ممکن استفاده می کند تا او را از پای در آورد و حتی به نزدیک ترین کسان خود رحم نمی کند.

بند پنجم: تملق و چاپلوسی

از آفات دیگر مدیریت چاپلوسی و تملق است، اصولاً افرادی در جامعه پیدا می شوند که معاش خود را تنها از راه چاپلوسی تأمین می کنند و به دور کسانی که عقده خود برترینی و جاه طلبی دارند گرد آمده و با تمجید و ستایش خود را به آنان نزدیک می کنند و از سوی دیگر با دروغپردازی و تعاریف کاذب نیزه فریب خود را در قلب مردم ساده لوح و خوش باور فرو برده و زمینه را برای دستیابی خود پرستان به مقام و موقعیت بهتر و بالاتر آماده می سازند، و حتی چاپلوسی را در حق چاپلوس پسندان و خود خواهان به جایی می رسانند که نه تنها انتقاد و اعتراض علیه آنان را جائز نمی دانند بلکه سکوت را نیز در حق آنان خیانتی آشکار تلقی می نمایند و فقط ستایش و ثنا گویی آنان را از همگان انتظار میکشند. از اینروست که خدای متعال پیامبر (ص) را از چاپلوسی کذابان بر حذر می دارد. ریاست طلبی و چاپلوسی مکمل یکدیگرند، یعنی هم ریاست طلب چاپلوسان را دوست دارد و هم اینکه چاپلوس دلباخته ریاست طلبان است و راهی برای رهایی از شر چاپلوسان وجود ندارد جز اینکه مسئولان حس جاه طلبی را در خود بکشند و اگر حب جاه و مقام در دلشان باشد نه تنها چاپلوسان را بدور خود جمع می کنند بلکه دیگران را هم به این صفت زشت و ناپسند مبتلا می سازند. معمولاً عواملی که انسان را به تملق و ثنا خوانی وامیدارند فراوان

افتند، بعضی برای در امان ماندن از شر در مقابل افراد شرور از خود خضوع نشان می دهند و عده ای هم در مقابل صاحبان مقام به خاک می افتند و عده ای هم هستند که اهداف سیاسی دارند و برای آنکه حریف اصلی را از میدان بدر کنند به ثنا خوانی افرادی که تا حدودی وجهه مردمی دارند می پردازند و با چاق کردن آنها مقاصد سیاسی خود را در پشت پرده تعقیب می کنند و چون به اهداف خود رسیدند قهرمان دروغین خود را قربانی می نمایند و بدیهی است که خطر این نوع از چاپلوسی بمراتب بیشتر از انواع یاد شده است. در هر حال تملق و چاپلوسی از هر نوعی که باشد از فرومایگی و کم خردی انسان سرچشمه می گیرد، آدمی باید بسیار ضعیف النفس باشد که آزادگی و شخصیت خود را زیر پای منت دیگران نهد و به زندگی ذلت باری که از بردگی بدتر است راضی شود.

بخش دوم: برخی از آفات مدیریت وقت (راهزنان وقت)

برخی از آفات مدیریت وقت (راهزنان وقت) عبارتند از:

- ۱- هدف گذاری معین و مشخص نداشتن و یا عدم رعایت اصول هدفگذاری
- ۲- محاسبه نکردن خود- عدم نظارت بر کیفیت رفتار- عادت ها- بینش ها- باورها و ارزشها.
- ۳- عدم مهارت در تصمیم گیری موثر عدم تفکیک جایگاهها و کانون های عقل و احساس
- ۴- بار بیش از توان قبول مسئولیت های فراوان بدون در نظر گرفتن ظرفیت ها و توان فردی
- ۵- بد خلقی و عدم تسلط بر رفتارها
- ۶- اولویت های کارها را رعایت نکردن
- ۷- ضعف در برقراری ارتباطات موثر با دیگران
- ۸- عجله کردن

- ۹- ذهنیت گرایی (فکر های بدون عمل)
- ۱۰- کنجکاو ی ها و ماجراجویی های غیر منطبق با هدف ها وارزشها
- ۱۱- عمل زدگی (فکر های بدون عمل)
- ۱۲- پر حرفی ها و عدم رعایت جغرافیا و تاریخ سخن
- ۱۳- بی نظمی و عادات غلط مرتبط با آن
- ۱۴- کار امروز را به فردا موکول کردن
- ۱۵- تنبلی و بدون دلیل وقت را تلف کردن (عادت غلط)
- ۱۶- لجبازی - تعصب های بیجا
- ۱۷- کارها را عکس العملی انجام دادن - عدم خلاقیت در انتخاب گزینه های رفتاری و عملکردی
- ۱۸- تصاویر منفی از خود داشتن
- ۱۹- تلفن ها و قرارهای ملاقات غیر ضروری
- ۲۰- عدم صراحت با دیگران
- ۲۱- بی توجهی به استفاده مثبت از راهکارهای مقابله با استرس و اضطراب و ترس و خود کم بینی
- ۲۲- تاخیر در مبادلات و مکاتبات و معاشرت ها
- ۲۳- عدم تفویض و واگذار کردن منطقی بعضی از امور به دیگران
- ۲۴- تلقینات منفی و پذیرفتن باورهای غلط و بی توجهی به عادات غلط که خیلی ساده قابل اصلاح هستند .

آینده نزدیک را مدنظر قرار دادن است. چه بسا یک برنامه یا قانونی که در جای خودش صحیح و درست به نظر می‌رسد، سازگاری با دیگر قوانین و برنامه‌ها یا ضرورت‌ها را نداشته باشد و چه بسیار برنامه‌های صحیحی که عواقب ناگواری به دنبال دارند. یکی از همین برنامه‌ها که به تازگی ذهن صاحب نظران را به خود مشغول کرده است مساله افزایش تعداد دختران پذیرفته شده در دانشگاه‌ها نسبت به پسران است. این موضوع از یک وجوه امیدوارکننده است اما از جنبه‌هایی دیگر چندان مثبت به نظر نمی‌رسد. با اندک نگاهی به وظایف زن و شوهر از دیدگاه قانون که تامین مسکن و احتیاجات مالی زندگی خانوادگی را از وظایف مرد شمرده و او را مکلف به تهیه آن کرده و در برابر تمرد از آن نیز قوانین تنبیهی خاصی برقرار کرده است و همچنین با نظر به شرایط فیزیولوژی خلقت انسان که کیفیت و کمیت اعضای و جوارح براساس حکمت بالغه الهی و براساس نیاز و کارکرد هر جنسیت دارد، بخوبی آشکار می‌شود که به عنوان حکم اولیه و اولویت و جنبه غالبیت، به عهده کارگزاران حکومت اسلامی است که دیگر شرایط و قوانین مرتبط با اشتغال و فعالیت اجتماعی افراد را سازگار با این واقعیت مهم و سرنوشت ساز و تاثیرگذار در دیگر امور مهم کنند. در بیشتر موارد ارتباط تحصیل با اشتغال یک ارتباط تنگاتنگ و طبیعی به نظر می‌رسد. هدف مهم تحصیل در مراکز آموزش عالی در درجه اول رفع نیازهای اقتصادی و اجتماعی جامعه است و به دلیل همین پیش فرض در مواردی که تحصیل در برخی رشته‌ها، اشتغال را به دنبال خویش ندارد، دانشجویان، مسوولان را به باد انتقاد گرفته و خواهان برنامه ریزی صحیح تری هستند. اما افزایش تعداد دختران شاغل نسبت به پسران - که مسلماً با افزایش تعداد دختران فارغ التحصیل رخ خواهد داد - چه پیامدهایی به دنبال دارد؟ این مهم از جنبه‌های مختلف اجتماعی، علمی و روان شناسی و تاثیر آن در سلامت روحی و روانی جامعه و استحکام خانواده قابل اهتمام و بررسی است. پرداختن بیشتر از حد متعارف به امر اشتغال بانوان و تبیین بیشتر ادله لزوم حضور پررنگ تر بانوان در تمامی عرصه‌های اجتماع و تاکید بر تساوی امکانات اشتغال آنان باعث شده در ذهن برخی جوانان و افراد جامعه این پرسش پدید آید که چرا تکلیف خدمت سربازی از

دوش بانوان برداشته شده است. آیا عدم تکلیف دفاع و جنگ بر بانوان علت آن بوده است که در مقابل آن، عدم تکلیف تامین زندگی بر بانوان قرار دارد که اگر اول لازمه اش عدم ضرورت رفتن به خدمت سربازی است، دومی نیز می تواند علت عدم ضرورت اشتغال بانوان باشد و اگر اشتغال بانوان ضروری است می تواند عدم ضرورت خدمت و سربازی نیز منتفی شود. شاید بتوان علت عدم تکلیف خدمت سربازی را در نظر داشتن شرایط فیزیکی و روحیه بانوان و به عهده داشتن وظیفه خطیر مادری و تربیت نسل و پرداختن و اداره کردن امور درون خانه معرفی کرد که در جای خویش اهمیت دارد. همچنین علت عدم تکلیف آن بنای تخفیف بر خانمها و همچنین در نظر داشتن برخی قوانین فقهی از قبیل رعایت حقوق شوهر و لزوم اذن خروج از منزل بانوان باشد که هر کدام از این علل را که در نظر بگیریم درباره اشتغال بانوان آن هم در حوزه غیر تخصصی که منوط به جنسیت بانوان نیست مسائلی مطرح است. به عبارت دیگر، مسوولان به هر دلیل چنانچه معتقدند برخی خانمها لازم است حضور بیشتری در عرصه های اقتصادی و اجتماعی داشته باشند و آن را مزاحم با دیگر وظایف آنها نمی دانند، گذراندن دوران سربازی برای این خانمها را نباید تکلیف و کار طاقت فرسا محسوب دارند و به همان دلایل، لزوم خدمت سربازی بر آقایان بر این دسته از خانمها نیز لازم برشمارند. لازم است خانمهایی که توانایی و آمادگی حضور بیشتر در جامعه دارند و علاوه بر وظایف در مقابل شوهر و وظایفی را در جامعه نیز می توانند به دوش بکشند، خدمت سربازی را نیز به طریق اولی و به دلیل مهمتری که آمادگی دفاعی از سرزمین و ملت خویش و فرزندان خود است به جان بخرند. پر واضح است که موارد استثنای نیز وجود دارد مانند لزوم تربیت نیروی بانوان در عرصه های اختصاصی نظیر بهداشت و درمان و آموزش و پرورش که بر همه کس روشن است؛ همچنین فراهم کردن شرایط بهینه استفاده از خدمت مقدس سربازی نیز به طوری که حفظ شوون بانوان شود لازم به نظر می رسد که شاید بتوان آن را بدین گونه تنظیم کرد که آموزش نظامی که محدود به یک الی ۳ ماه است، در قسمت بسیج خواهران یا به عنوان واحد درسی در دانشگاه تعریف شود و ادامه خدمت سربازی را در همان واحدی که در آن مشغول می شوند مانند طبقه خدمتی سربازان دارای امریه خدمت کنند یا در واحدهای نظامی و انتظامی که در آن از بانوان

استفاده می شود. در صورت احساس لزوم انجام خدمت وظیفه عمومی برای بانوانی که خواهان اشتغال به کار در خارج از منزل هستند به دلیل همگونی و هدفدار بودن و جلوگیری از اختلال در برنامه ها، لازم است شرط ورود به دانشگاه ها را برای بانوان پذیرفتن تعهد خدمت سربازی پس از فارغ التحصیلی و حتی در صورت عدم اشتغال قرار داد تا فقط واقعا بانوانی که به هر دلیل خواستار حضور فعال در اجتماع و اشتغال به کار هستند و شرایط آن کار را نیز دارند وارد دانشگاه شوند. چه آن گاه جای فرد دیگری را که می تواند با استفاده از امکانات عمومی تحصیل کند و به دنبال آن اشتغال یابد و هزینه های زندگی خویش را از آن طریق تامین کند نگیرد. این رویه به شکلی خاص درباره برخی بانوان در رشته های پزشکی و پیراپزشکی هم اکنون اجرا می شود (گذراندن دوره طرح) که می تواند نمونه خوبی برای اجرای این طرح باشد. البته وجود موارد خاص ، مقررات خاص خودش را به دنبال دارد نظیر معافیت خدمت سربازی برای برخی آقایان در شرایط خاص خودش که پیش بینی شرایط خاص را نیز برای بانوان می توان داشت.

آمار در مدیریت

علی رضایی

چکیده

بی هیچ گفتگوی برای آنکه تحقیقات اجتماعی عصر ما اساس استواری داشته باشد باید از کمک آمار برخوردار باشد بحث از اهمیت آمار در علوم اجتماعی و همبستگی دقیق و عمیقی که در حال حاضر میان تحقیقات اجتماعی و آماری وجود دارد زائد به نظر می رسد. از زمانی که روش های آماری در تحقیقات اجتماعی وارد شده است طرز تلقی و نحوه تبیین و توجیه مسائل دگرگون شده و در جنبه و جهت کمال و دقت بیشتر پیش رفته است. مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی نیز از هنگامیکه پی افکنده شد این نکته را در نظر داشت و براساس همین طرز تفکر از یک طرف در برنامه دوره فوق لیسانس مؤسسه درس مقدمات آمار و نیز درس تخصصی آمار پیشرفته منظور شدو در دوره تکمیلی (فوق دیپلم) و همچنین دوره لیسانس علوم اجتماعی، درس آمار از دروس اساسی تلقی گردید. همچنین لزوم استفاده روز افزون از روشهای آماری در اقتصاد نوین موجب شده است، دانشگاه ها و مؤسسات عالی آموزشی کشور درس آمار را جزو دروس بنیادی در برنامه های آموزشی علوم اداری و بازرگانی، اقتصادی، اجتماعی، مهندسی، پزشکی و سایر رشته ها منظور نمایند.

واژگان کلیدی: آمار، مدیریت، علوم اداری، سازمان، مدیر، علوم بازرگانی

بخش اول: کلیات

علم آمار، مبتنی است بر دو شاخه آمار توصیفی و آمار استنباطی. در آمار توصیفی با داشتن تمام اعضا جامعه به بررسی خصوصیت‌های آماری آن پرداخته می‌شود در حالی که در آمار استنباطی با بدست آوردن نمونه‌ای از جامعه که خصوصیات اصلی جامعه را بیان می‌کند در مورد جامعه استنباط آماری انجام می‌شود. در نظریه آمار، اتفاقات تصادفی و عدم قطعیت توسط نظریه احتمالات مدل‌سازی می‌شوند. در این علم، مطالعه و قضاوت معقول درباره موضوع‌های گوناگون، بر مبنای یک نمونه انجام می‌شود و قضاوت در مورد یک فرد خاص، اصلاً مطرح نیست. از واژه آمار سه معنی متفاوت استنباط می‌شود. در وهله اول از کلمه آمار اطلاعات آماری متبادر به ذهن است. مانند آنکه گفته شود «اداره کل گمرک آمار واردات و صادرات شش ماهه اول سال را منتشر نمود.» در این جمله واژه آمار و اطلاعات و ارقام مترادف است. مفهوم دیگر آمار تئوری آمار می‌باشد، که در آن اصول و قواعد ریاضی پایه محاسبات و فورمولهای آماری مطرح است. مفهوم آخری واژه آمار روشهایی است که در جمع آوری و طبقه بندی و تجزیه و تحلیل و تعبیر تفسیر حقایق و داده‌های آماری مورد استفاده واقع می‌شود. موضوع این مقاله مطالعه روشهای آمار در علوم اداری، بازرگانی، اقتصاد و اجتماعی است که بوسیله آن اطلاعات و حقایق لازم جهت تصمیم‌گیری جمع آوری طبقه بندی و تجزیه و تحلیل و مورد تعبیر و تفسیر قرار می‌گیرد. با وجود آنکه بکار بردن روشهای آمار در بسیاری از رشته‌های علوم و فنون چون روانشناسی، زیست‌شناسی، تعلیم و تربیت و علوم بهداشتی از مدت‌ها پیش معمول و متداول بوده است، با این وجود در سالهای اخیر استفاده از آن در هیچ یک از رشته‌های مزبور به اندازه‌ای که در امور اداری، بازرگانی و اقتصاد و علوم اجتماعی و صنعت بکار می‌رود توسعه نیافته است. امروزه مطالعه روشهای آمار برای اشخاصی که در فعالیتهای بازرگانی، صنعتی و اقتصادی کار می‌کنند اجتناب‌ناپذیر است و استفاده از وسایلی که اطلاعات متنوع و بیشمار مربوط به جنبه‌های مختلف عملیات تولید و توزیع را در دسترس قرار میدهد، برای اخذ تصمیمات مناسب و توفیق در رقابت بازرگانی، ضرورت یافته است. تا چندی قبل نقش آمار در مدیریت، جمع

گذشته راهنمای حل مسائل موجود است، با این وجود در حال حاضر از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری در طرح ریزی‌های اقتصادی و اجتماعی استفاده می‌شود و بوسیله آن عملیات مقرون بصره را که در آینده باید انجام پذیرد پی ریزی می‌کنند. دلیل اساسی استفاده روز افزون از روشهای آمار در علوم اجتماعی و امور اداری و بازرگانی و اقتصاد لزوم بکار بستن شیوه مدیریت علمی در فرایند تصمیمگیری است که باید بر پایه اطلاعات و حقایق و بطریق عینی و روش علمی انجام شود. بدین ترتیب پایه مدیریت صحیح را اطلاعات و حقایق آماری تشکیل می‌دهد. اطلاعات و حقایق آماری بصورت جدا از هم در هر مورد خاص قابل تجزیه و تحلیل و سنجش و مقایسه است و در فعالیتهای اداری، چون تعیین هدفها و ارزیابی عملیات و اندازه‌گیری پیشرفت کارها و تعیین نقایص و مشکلات، بکار می‌رود. دلیل دیگر استفاده از آمار در مدیریت، توسعه و گسترش حجم عملیات در سازمانهای جدید است که موجب افزایش و عدم تمرکز و پراکندگی تشکیلات شده و نظارت و کنترل را برای مدیران امری دشوار ساخته است. محدودیت منابع و تنوع مواد خام و پیچیدگی روشهای تولید و ایجاد محصولات فراوان و اشکالات توزیع و لزوم استفاده از وسایل جدید و تسهیلات نوین در مؤسسات فروش، مسائل و مشکلات فراوانی برای اداره کنندگان سازمانهای دولتی بازرگانی و صنعتی بوجود آورده است. در شرایط موجود حتی برای مدیران مجرب و متخصص نیز امکان ندارد بدون مطالعه و بررسی حقایق و اطلاعات مربوط، جزئیات امور مؤسسات خود را مورد نظارت و کنترل قرار دهند و سیاست و خط مشی‌های مناسبی جهت توسعه عملیات اتخاذ نمایند.

بخش دوم: تعاریف و اصطلاحات

آمار علمی است که مشخصات کلی یا خصوصیات جامعه‌های آماری را با توجه به شرایط کیفی مربوط، به صورت کمی مورد مطالعه قرار میدهد. این مطالعه با مفاهیم چندی مربوط می‌گردد که بترتیب در زیر تشریح می‌شود:

بند اول: جامعه آماری

اولین موضوعی که در بررسیهای آماری باید بدان توجه نمود جامعه آماری است. جامعه از لحاظ آمار به مجموعه‌ای از افراد اطلاق میشود که لاقلاً دارای یک صفت مشخص کننده باشد. البته، در آمار منظور از جامعه فقط مجموعه‌ای از افراد انسانی نیست، بلکه هر نوع پدیده‌ای را که موضوع بررسی قرار گیرد میتوان به این عنوان نامید.

بند دوم: صفات مشخص کننده جامعه

همانطور که گفتیم افراد جامعه بایستی حداقل از حیث یک صفت با هم مشترک باشند و همین صفت مشترک افراد یک جامعه آماری را صفت مشخص کننده جامعه می نامند و جامعه آماری را به آن نام می خوانند.

بند سوم: صفات متغیر جامعه

برخلاف صفت مشخص کننده جامعه که برای کلیه افراد آن جامعه یکی است، افراد جامعه آماری غالباً از حیث مشخصات دیگر با یکدیگر اختلاف دارند. مثلاً یکی از صفات متغیر، طول قد افراد است. زیرا بدون شک افراد از حیث قد با یکدیگر اختلاف دارند. جامعه ممکن است دارای صفات متغیر بیشمار باشد که اغلب موضوع بررسیهای آماری قرار می گیرد. ولی آنچه باید بدان توجه نمود صفت مشخص کننده جامعه می باشد که حائز اهمیت فراوان است.

بند چهارم: نمونه و داده ها

نمونه به جزء یا قسمتی از یک جامعه آماری اطلاق میشود که نماینده مشخصات افراد آن جامعه باشد. البته نمونه گیری باید مطابق قواعدی انجام پذیرد تا بتوان معرف مشخصات و صفات کلی جامعه موضوع تحقیق گردد. در تحقیقات آماری ابتدا تعدادی عدد به دست می آید و این اعداد هر یک اندازه و یا ارزشی از صفات موضوع تحقیق در جامعه مورد نظر میباشد که به مجموع آن اعداد «داده‌های آماری» اطلاق می شود.

بند پنجم: آمار توصیفی و آمار استنباطی

هر گونه تصمیم گیری در مدیریت باید از طریق جمع آوری و مطالعه و تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات و حقایق (داده‌های آماری) صورت پذیرد. البته این امر مستلزم استفاده از روشهای آماری است. در صورتیکه عمل جمع آوری و تجزیه و طبقه بندی و تفسیر داده‌ها جهت توضیح و توجیه مسائل موضوع بررسی باشد، از روشهای آمار توصیفی استفاده بعمل می آید. ولی هر گاه هدف تحقیق توجیه مشخصات جامعه بوسیله بررسی افراد نمونه باشد و یا آنکه هدف از بررسی اطلاعات تاریخی پیش گویی نسبت به حوادث آتی منظور نظر باشد، باید روش های آمار استنباطی را بکار برد. از آمار توصیفی برای تعیین مشخصات جامعه و همچنین نمونه استفاده می شود. ولی در آمار استنباطی از طریق نمونه‌گیری عمل تعمیم نتایج نسبت به جامعه صورت می گیرد.

بند ششم: پارامتر و جمع آوری اطلاعات

پارامتر ارزشی است که در نتیجه محاسبه و اندازه‌گیری مشخصات کلیه افراد یک جامعه آماری (سرشماری) حاصل می گردد. بدین ترتیب به اندازه‌هایی که وضع عمومی جامعه آماری را توجیه نماید پارامتر اطلاق می شود. مانند کل جمعیت یک شهر. استفاده از روشهای آماری جهت تجزیه و تحلیل و حل مسائل مدیریت امور اداری، بازرگانی و اقتصادی و علوم اجتماعی مستلزم مراجعه به منابع داخلی و خارجی و جمع آوری اطلاعات لازم از منابع مزبور است. در این قسمت منابع و روشهای عمده جمع آوری اطلاعات تشریح گردیده است.

بخش سوم: منابع و نوع اطلاعات

به طور کلی منابع اطلاعات را در آمار میتوان به دو نوع تقسیم کرد. در اکثر موارد مدیریت مؤسسات اطلاعات ضروری را برای اخذ تصمیمات اداری از منابع داخلی بدست می‌آورند. استفاده از منابع داخلی برای کسب اطلاعات مربوط به جهات مختلف عملیات از مطالعه اسناد، مدارک، دفاتر مالی و حسابداری، دفاتر موجودی جنسی، حسابهای فروش و هزینه،

گزارش واحدها و بایگانی سازمان حاصل می شود. اطلاعاتی که بدین ترتیب مورد استفاده قرار می گیرد به اطلاعات داخلی موسوم است. اگرچه اطلاعات داخلی در آمار حائز اهمیت است، حالاتی پیش می آید که جهت پیش بینی و حل مسائل سازمانی مطالعه اطلاعات داخلی موسوم است. اگرچه اطلاعات داخلی در آمار حائز اهمیت است، حالاتی پیش می آید که جهت پیش بینی و حل مسائل سازمانی مطالعه اطلاعات داخلی کافی نیست. در چنین حالتی، ناچار باید به مطالعه وضع سایر مؤسسات مشابه در خارج از سازمان پردازد. اطلاعاتی که بدین ترتیب حاصل شد، اطلاعات خارجی نامیده می شود. البته، باید توجه داشت در بعضی موارد باید از هر دو منبع، یعنی اطلاعات داخلی و اطلاعات خارجی در بررسی های آمار استفاده شود. برای جمع آوری اطلاعات خارجی میتوان به منابع متعددی در خارج از سازمان مراجعه نمود. منابع مهم اطلاعات خارجی شامل کتابخانه های عمومی و خصوصی، ادارات آمار سازمانهای دولتی و مؤسسات غیر دولتی، اداره آمار عمومی کشور، بانک مرکزی و سایر بانکهای بازرگانی و صنعتی، اتاقهای بازرگانی و اتاقهای صنایع مؤسسات مالی و حسابداری است. بطور کلی میتوان به هر نوع سازمانی که اطلاعات مربوط به حرفه معین یا فعالیت خاصی را نگاهداری می کند و یا منتشر می سازد و جهت کسب اطلاعات لازم رجوع کرد. غالباً جهت بررسی مسائل داخلی سازمان، از اطلاعات موجود در منابع داخلی و منابع خارجی استفاده می شود. ولی در بررسیهای بازار و تحقیقات اقتصادی، اکثراً باید اطلاعات مورد نیاز را از روش تجسس و یا طریق تجربی تحصیل نمود. البته در چنین حالاتی مشکل و مساله اساسی تعیین روش مطلوب و زمان مناسب و محل جمع آوری اطلاعات و حقایق مربوط به موضوع بررسی است. جمع آوری اطلاعات مربوط به کلیه افراد جامعه در همه موارد امکان ندارد. زیرا محدودیت زمان و هزینه، مانع از آنست که صفات مربوط به تک تک افراد جامعه اندازه گیری و یا ملاحظه شود. در چنین حالتی قاعده در تحقیق، جمع آوری قسمتی از اطلاعات جامعه است که در اصطلاح آمار بدان نمونه گیری اطلاق می گردد. تقریباً در اکثر تحقیقات آماری جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از نمونه گیری استفاده می شود. جمع آوری اطلاعات خواه براساس سرشماری یا بررسی کلیه افراد یک جامعه و یا از طریق نمونه گیری باشد، معمولاً از طریق مصاحبه شخصی، ارسال

پرسشنامه و یا مجموع هر دو روش انجام می شود. البته هیچیک از روشهای مزبور را نمیتوان بهترین طریق جمع‌آوری اطلاعات دانست. ولی از پرسشنامه بعلت سهولت و هزینه کمتر بیشتر استفاده می شود. اینک به اختصار به شرح هر یک از روشهای مزبور می پردازیم.

بند اول: مصاحبه شخصی

در محاصبه بین مصاحبه کننده و مصاحبه شونده تماس مستقیم حاصل می‌شود. معمولاً، مصاحبه کننده سؤالاتی را که قبلاً تنظیم شده مطرح می سازد و پاسخهای مصاحبه شونده را یادداشت می کند. برای آنکه نتیجه مفید از مصاحبه عاید گردد، سؤالات باید یقین یافته و قاطع و قابل فهم تنظیم گردد. طرح سؤالات نیز باید به نحوی انجام شود که موجب مزاحمت و ناراحتی پاسخ‌دهنده را فراهم نسازد. فواید و معایب روش مصاحبه شخصی ناشی از کیفیت تماسی است که بین محاصبه کننده و مصاحبه شونده حاصل می گردد. اکثر افراد موقعی به سؤالات جواب می دهند که با آنان تماس مستقیم بعمل آید. همچنین تماس مستقیم موجب می شود مصاحبه کننده هدفهای اصلی و نکات مبهم بررسی را توضیح دهد و از ایجاد سوءتفاهم جلوگیری نماید.

۱. پرسشنامه

پرسشنامه از ساده‌ترین طرق اخذ اطلاعات در آمار بشمار میرود. در این روش بوسیله پست و یا وسایل ارتباطی دیگر فرمی حاوی سؤالات برای افراد مورد نظر ارسال میگردد. برگشت فرمها با کیفیت سؤالها و عکس العمل و تمایل دریافت کننده ارتباط کامل دارد. هرگاه در تنظیم پرسشها از لحاظ روانی و ملاحظات انسانی دقت کافی مبذول گردد، بررسی آمار بسهولت خواهد توانست اطلاعات مورد نیاز را حاصل سازد. مزایا و معایب پرسشنامه بعنوان یک وسیله اخذ اطلاعات آماری ناشی از عدم احتیاج به مصاحبه است. با وجود آنکه از طریق پرسشنامه عمل بررسی ارزانتر انجام میشود، با این وجود عدم حضور مصاحبه کننده در تنظیم پاسخ، دو اشکال اساسی ایجاد می کند:

اولاً، وقتی پرسشنامه‌ای برای خانواری ارسال می‌گردد، پس از آنکه پاسخها دریافت گردید بدرستی نمیتوان تشخیص داد جوابها توسط کدام فرد از افراد آن خانوار داده شده است. ثانیاً، عدم حضور پرسش کننده غالباً موجب می‌شود تعداد قابل توجهی از پرسشنامه‌ها برگشت داده نشود. اغلب بیش از ده تا بیست درصد پرسشنامه‌های ارسالی برگشت داده نمی‌شود. این نقص بدون تردید در ایجاد تورش در نتایج بدون اثر نیست.

۲. پخش فراوانی

داده‌ها یا اطلاعات آماری را که طبق برنامه تحقیق جمع‌آوری میشود باید خلاصه و طبقه بندی نمود. زیرا اطلاعات پراکنده و غیر منظم را نمیتوان مورد محاسبه و تعبیر و تفسیر و نتیجه‌گیری قرارداد. عمل خلاصه کردن و قرار دادن داده‌ها را برحسب کمیت در طبقات بصورت منظم، اصطلاحاً پخش فراوانی گویند. فراوانیهای یک پخش تعداد دفعاتی را که مقادیر و اندازه‌ها در هر طبقه ظاهر می‌شود نشان می‌دهد.

۳. میانگین‌ها

یکی از مسائل بسیار مهم و اساسی در آمار محاسبه ارزشی است که معرف مشخصات توده کثیر اطلاعات و داده‌های آماری باشد. جمع‌آوری اطلاعات مربوط به جنبه‌های مهم تصمیمات مدیریت بدون محاسبه ارزشهای معین که بصورت فشرده و خلاصه مشخصات توده اطلاعات را ظاهر سازد بی‌فایده و عملی عبث می‌باشد. از اینرو، پس از آنکه براساس هدف تحقیق اطلاعات لازم مطابق طرح بررسی جمع‌آوری شد و بصورت منظم در پخش فراوانی قرار داده شد، اقدام بعدی محاسبه اندازه‌ها و یا ارزشهایی است که عملیات مقایسه و تعبیر و تفسیر آماری را ممکن سازد. تمایل بمرکز، اشاره به خاصیتی است که در توده اطلاعات آماری وجود دارد. بدین معنی که وقتی اطلاعات پراکنده، برخوردار از خاصیت مشترک و تشابه و همجنسی، بترتیب اندازه طبقه بندی و ردیف شود به ارزش یا اندازه‌های در حول نقطه وسط ردیف یا پخش فراوانی متمایل می‌گردد. اندازه‌های نقطه وسط یا مرکز را در اصطلاح آمار میانگینها می‌نامند.

۴. میانگین حسابی

میانگین حسابی، معدل معمولی و یا حد متوسط و مرکز ثقلی است که در فهرست و یا پخش مقادیر و اندازه‌ها قرار دارد. در فهرست مقادیر، محاسبه میانگین حسابی با بدست آوردن حاصل جمع اقلام و پخش آن به تعداد اقلام انجام می‌شود بعبارت دیگر:

$$M = \frac{\sum XN}{N} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{N}$$

۵. میانه

غالب موارد میانگین حسابی نمی‌تواند معرف واقعی و نماینده حقیقی اندازه‌های یکسری در آمار باشد. بخصوص در حالاتیکه یک یا چند مقدار یا اندازه فوق العاده بزرگ و یا فوق العاده کوچک در سری ظاهر می‌گردد، باید از میانگین حسابی بنابر خاصیتی که قبلاً مطالعه شد صرفنظر شود. در اینگونه موارد طریق بهتر محاسبه حد متوسط، میانه است. میانه اندازه ایست که درست در وسط یک سری یا ۵۰ درصد فراوانیها قرار دارد و در مقدار آن اندازه‌های بزرگ یا کوچک تاثیری ندارد.

۶. مشخصات میانه

۱- میانه، که اندازه حد وسط سری مقادیر در پخش فراوانی است، یک اندازه موضعی است. در اثر کاهش و یا افزایش ارزش هر یک از اقلام فردی پخش فراوانی تغییری در اندازه میانه حاصل نمی‌گردد. این خاصیت میانه را از میانگین متمایز میسازد؛ زیرا، بطوری که ملاحظه شد، مقدار میانگین تحت تأثیر اندازه هر یک از اقلام یک سری مقادیر پخش فراوانی قرار دارد.

۲- چون میانه یک اندازه موضعی است در حالاتی که ابتدا و انتهای یک پخش فراوانی بصورت باز باشد و یا آنکه فرجه طبقات نامساوی باشد محاسبه آن امکان پذیر است.

۳- جمع مقدار انحرافات از میانه (از علامت صرفنظر میشود) از جمع مقدار انحرافات از هر نقطه دیگر کوچکتر است. ولی جمع مربع مقدار انحرافات از میانگین، کوچکتر از هر حالت دیگر می باشد.

۷. نما

نما ارزش یا اندازه‌ایست که بدفعات بیشتر در یک سری ظاهر میگردد. در یک پخش فراوانی، نما در طبقه‌ای قرار دارد که دارای فراوانیهای زیادتری از سایر طبقات پخش میباشد.

۸. مشخصات نما

۱- نما یک مقداری است که بدفعات بیشتری از سایر اقلام یک سری در پخش فراوانی ظاهر میشود و مانند میانه یک وسیله اندازه‌گیری تمایل بمرکز است. مقدار نما تحت تاثیر مقادیر و یا وضع هیچیک از اقلام پخش فراوانی قرار نمیگیرد.

۲- مقدار نما را می توان در یک پخش فراوانی که آغاز و انتهای آن باز است و یا فرجه طبقات آن مساوی است بطور تقریب تعیین نمود.

۳- اندازه حاصل از نمونه‌هایی که مقادیر پخش فراوانیهای آن در حول دو نقطه متمایل بمرکز باشد قابل اعتماد و اطمینان نیست.

۴- در موقع تنظیم جدول پخش فراوانی، انتخاب دلخواه فرجه طبقات و حد وسط طبقات میتواند پیشتر از میانگین و میانه در مقدار نما مؤثر واقع گردد.

۹. خواص و کاربرد میانگین ها

در یک پخش متقارن کامل، مقدار میانگین و میانه و نما مساوی است. بنابراین، انتخاب هر یک نتیجه واحدی را عاید می سازد. میانگین حسابی دارای خاصیت محاسبه بیشتری است. اولاً همانطور که گفته شد، مجموع انحرافات و اختلافات از میانگین در یک پخش فراوانی و

یا سری اقلام مساوی صفر می‌باشد. ثانیاً، در نمونه‌گیری‌های متناوب از یک جامعه آماری، میانگین نمونه‌ها بطور نسبی ثابت است. ثالثاً، خاصیت قابلیت جمع در میانگین وجود دارد که میتوان بصورت موزون در محاسبه آنرا مورد استفاده قرار داد. بعبارت دیگر، بوسیله میانگین میتوان تعداد کثیری از سریهای موضوع بررسی را با استفاده از میانگین هر سری مشخص نمود. همچنین میانگین حسابی یک اندازه‌ای است که بیش از میانه و نما میتواند مورد اعتماد و اطمینان قرار گیرد.

۱۰. چارک‌ها

اندازه چارک اول عبارت است از ارزشی که در محل ۲۵٪ فراوانیهای یک پخش قرار دارد. میانه، بطوریکه ملاحظه شد، ارزشی است که در محل ۵۰ درصد فراوانیهای پخش فراوانی قرار داد. چارک سوم در یک پخش فراوانی ارزشی است که در محل ۷۵٪ فراوانیها است. بنابراین چارکها مجموع سطحی افقی هیستوگرام (بافت نگار) یک پخش فراوانی را به چهار قسمت مساوی تقسیم می‌کند. با وجود آنکه میانگین، میانه، نما، ارزشهاییکه اطلاعات یک پخش فراوانی را بطور فشرده ظاهر می‌سازد. معرف خصوصیات جامعه آماری بطور فشرده ظاهر می‌سازد. معرف خصوصیات جامعه آماری بطور کلی می‌باشد، با این وجود اندازه‌های مزبور نمیتواند تمام مشخصاتی که مورد نظر ما است ارائه دهد. از اینرو، از روشهای دیگر بمنظور اندازه‌گیری درجه انحراف و پراکندگی اقلام یک سری یا یک پخش فراوانی از میانگین‌ها باید استفاده شود. اندازه‌گیری میزان انحراف اقلام و اجزاء داده‌های یک سری یا پخش فراوانی حائز اهمیت فراوان است. در واقع قسمت اعظم روشهای آماری مربوط است به تعیین میزان انحراف و پراکندگی و یا محاسبه ارتباط و همبستگی متغیرهای پخش‌های مختلف آماری. برای اندازه‌گیری میزان پراکندگی و انحراف در سریها و پخش‌های آماری از چند روش استفاده می‌شود. محقق هر یک از روشها را بر حسب اهمیت و هدف و موضوع بررسی مورد استفاده قرار میدهد. حال به تشریح روشهای معمول در این خصوص می‌پردازیم.

۱۱. دامنه

دامنه از ساده‌ترین روشهای اندازه‌گیری میزان پراکندگی و اختلاف ارقام یک سری یا پخش است که فاصله بین حداقل و حداکثر اطلاعات کمی را مشخص می‌سازد.

فورمول محاسبه عبارتست از:

$$R = (x_2 - x_1)$$

هر گاه ارقام یک سری شامل اعداد ۹ و ۱۶ و ۷ و ۱۲ و ۸ باشد، دامنه سری عبارتست از:

$$R = 16 - 7 = 9$$

در یک پخش فراوانی دامنه از تفاضل حد پائین کوچکترین طبقه و حد بالای بزرگترین طبقه پخش حاصل می‌شود. اگرچه دامنه یک وسیله آسان و ساده برای اندازه‌گیری اختلاف و پراکندگی ارقام یک سری یا پخش است. با این وجود در اکثر موارد روش رضایت بخشی محسوب نمی‌گردد زیرا، غالباً در سریهای آماری مقادیر فوق العاده بزرگ و یا فوق العاده کوچک مانع از آنست که دامنه معرف واقعی میزان اختلاف یا واریانس باشد. معمولاً دامنه به لحاظ سهولت محاسبه در بازرسی‌های فنی مربوط به کنترل مشخصات محصولات و مواد و حفظ و مراقبت دائمی بر اختلافاتی که ممکن است در موارد و ماشین آلات و محصول تولید شده حاصل شود مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۱۱. انحراف چارک

در صفحات قبل ملاحظه شد، چارک اول ۲۵ درصد ارقام سری یا پخش را در بر می‌گیرد. بهمین ترتیب چارک سوم ۷۵ درصد ارقام پخش را شامل می‌گردد. بنابراین، در فاصله چارک اول و چارک سوم پنجاه درصد ارقام یک سری وجود دارد.

فورمول محاسبه انحراف چارک عبارتست از:

$$Q_D = \frac{Q_3 - Q_1}{2}$$

QD = انحراف چارک

Q_3 = چارک سوم

Q_1 = چارک اول است.

۱۲. انحراف معدل

انحراف معدل وسیله دیگری برای اندازه‌گیری میزان اختلاف و پراکندگی مقادیر یک سری یا پخش از میانگین حسابی و یا میانه است. انحراف معدل را با علامت (AD) نشان می‌دهند. معمولاً انحراف معدل را از میانه یک سری یا پخش محاسبه می‌کنند. زیرا مجموع انحرافات (با حذف علامت) در حول نقطه میانه حداقل می‌باشد. ولی باید متوجه بود که در بعضی موارد انحراف معدل از میانگین نیز محاسبه می‌شود. بدیهی است، وقتی مقادیر میانگین و میانه مساوی باشد نتیجه محاسبه انحراف معدل نیز از هر دو روش یکسان خواهد بود.

۱۳. انحراف استاندارد

بطوری که ملاحظه شد، انحراف معدل از میانه و میانگین قابل محاسبه است ولی محاسبه انحراف استاندارد باید همیشه از طریق محاسبه میانگین حسابی انجام شود. همچنین وجه تمایز دیگر بین این دو پارامتر پراکندگی اینست که، در انحراف استاندارد مجذور انحرافات از میانگین محاسبه می‌شود در حالیکه انحراف معدل به محاسبه مجذور انحرافات نیازی نیست. از این تفاوت این نتیجه حاصل می‌شود که حاصل جمع مجذور انحرافات از میانگین همیشه مقداری کوچکتر از مجموع مجذور انحرافات از میانه و نما و یا اندازه دیگری در یک سری یا پخش فراوانی می‌باشد.

مراحل اساسی محاسبه انحراف استاندارد عبارتست از:

۱- محاسبه انحراف مقادیر از میانگین حسابی

۲- محاسبه مجذور انحرافات حاصل مرحله یک

۳- محاسبه حاصل جمع مربع انحرافات

۴- محاسبه میانگین مجذور انحرافات

۵- محاسبه ریشه دوم میانگین مجذور انحرافات

عمل مرحله پنج بدین منظور بایستی صورت گیرد که مقادیر در واحد اصلی بیان شود زیرا مقدار مجذور انحرافات در مورد در آمد و میزان تولید و نتیجه فروش مفهومی نخواهد داشت.

۱۴. ضریب واریانس

پارامترهایی که تاکنون مطالعه شد اندازه مطلق پراکندگی و واریانس مقادیر جامعه را تعیین می نمود. به این معنی که هرگاه مقادیر جامعه به واحد ریال باشد انحراف استاندارد آن پخش نیز به واحد ریال است. اندازه مطلق پراکندگی در غالب موارد منظور ما را در بررسیهای آماری تامین نمی کند و برای مقایسه دو یا چند جامعه مختلف وسیله غیر کافی است. برای مقایسه دو یا چند پخش فراوانی که از واحدهای متفاوت تشکیل شده باشد (مقایسه پراکندگی و واریانس اینگونه پخشها) طریقه عملی استفاده از ضریب واریانس است. ضریب واریانس در واقع یک عدد است که نمایش اختلاف بطور نسبی است و خاصیت آن اینست که اگر واریانس مطلق چند پخش فراوانی را به مقادیر نسبی تبدیل کنیم اختلاف و تفاوت واحدها و همچنین اختلاف بین میانگینهای پخشهای موضوع مقایسه موجبات اشتباه ما را فراهم نمی سازد. ضریب واریانس که با حرف (V) نمایش داده می شود عبارت است از رابطه درصد اندازه انحراف بر مقدار متوسط یک پخش فراوانی و محاسبه آن طبق فورمول زیر انجام می شود:

$$V = \frac{SD}{M} \times 100$$

۱۵. نمونه‌گیری

اطلاعات لازم در تحقیقات آماری را ممکن است از مطالعه کلیه افراد جامعه و یا فقط از بررسی قسمتی از افراد جامعه تحصیل نمود. مثلاً، در آمارگیری جمعیت کشور ایران عملاً از کلیه افراد خانوارهای جامعه ایرانی سرشماری شده است. در حالیکه در محاسبه درآمد سرانه فقط قسمتی از درآمد افراد جامعه به موجب نمونه‌گیری منظور می‌شود. بررسی مشخصات قسمتی از یک کمیت بزرگ از روشهای اساسی آمار بشمار میرود. اطلاعاتی که بدینوسیله بدست می‌آید نمونه می‌نامند و به کمیت بزرگی که نمونه از آن انتخاب شده جامعه اطلاق می‌شود. هدف از نمونه‌گیری، نتیجه‌گیری از جزئی به وسیله بررسی قسمتی از کلی است. البته، نتیجه بررسی باید قابلیت تعمیم نسبت به کلیه افراد جامعه موضوع بررسی را دارا باشد. نمونه باید بتواند تصویر واقعی از کیفیت از کیفیت و کمیت مشخصات کلیه افراد جامعه را ظاهر سازد. در حالیکه اگر گفته شود: ده نفر از بین صد نفر درآمدشان در ماه ده هزار ریال است، نمودار آن نیست که کلیه صد نفر دارای درآمد ماهیانه ده هزار ریال هستند، نمونه فقط این حقیقت را که عده‌ای از صد نفر ماهیانه ده هزار ریال درآمد دارند ظاهر می‌سازد. برای وقوف به حد متوسط درآمد صد نفر باید درآمد عده زیادتری از آنان را مورد بررسی و مطالعه و اندازه‌گیری قرار داد. با وجود مشکلات متعددی که در کار نمونه‌گیری آماری است، اکثر بررسیهای مربوط به مدیریت امور اداری، بازرگانی و اقتصادی از لحاظ سرعت عمل و هزینه، بوسیله نمونه‌گیری انجام میشود. در واقع نمونه‌گیری از با صرفه‌ترین و عملی‌ترین و در پاره‌ای از موارد تنها روش ممکن است که میتوان بوسیله آن مشخصات جامعه‌های آماری را مورد بررسی و تحقیق قرار داد.

۱۶. انواع نمونه‌گیری

در طرح ریزی جهت انتخاب مؤثرترین روش نمونه‌گیری، برحسب موضوع بررسی، از انواع مختلف نمونه‌گیری استفاده می‌شود. نمونه‌ها را میتوان از جامعه بطور کلی و یا قسمتهائی از نمونه را از اجزاء طبقاتی جامعه تعیین نمود، و از هر طبقه نمونه‌گیری را براساس تصادفی یا روش سیستماتیک و یا روش نظری و یا طرق دیگر انتخاب کرد. نمونه‌گیری ممکن است

بصورت آحاد افراد به ترتیب انتخاب شود و یا آنکه بطور دسته مانند ساکنین ناحیه‌ای از یک شهر، تعیین گردد.

۱۷. نمونه‌گیری تصادفی

انتخاب نمونه را بطریقی که به هر یک از افراد جامعه فرصت و شانس مساوی در انتخاب شدن داده شود نمونه‌گیری تصادفی گویند. به نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌گیری احتمالاتی نیز اطلاق می‌گردد. یکی از مسائل مربوط به نمونه‌گیری تعیین اندازه نمونه است. یعنی برای حصول اطمینان و کاهش خطای نمونه‌گیری باید معلوم باشد که تا چه حد نمونه‌ها بزرگ و یا کوچک انتخاب شود. هر گاه بتوان گفت یک درصد ثابت، مثلاً ۵ درصد افراد جامعه یا ۱۰۰ مورد موجب اطمینان و حصول نتیجه صحیح خواهد شد، مشکلی وجود نخواهد داشت. ولی متأسفانه چنین فرضی صحیح نیست، بلکه ماهیت و کیفیت نمونه‌های جمع‌آوری شده همواره با نوع جامعه و موضوع بررسی همبسته و مرتبط است. بطوریکه تجربه نشان داده است، در بعضی موارد از نمونه‌های کم و محدود یک جامعه آماری، نتایج فوق‌العاده اطمینان بخشی حاصل شده است. در حالیکه در بسیاری از موارد دیگر نتایج آمارگیری از نمونه‌های بسیار زیاد یک جامعه فاقد اطمینان و صحت لازم بوده است.

۱۸. استنباط آماری

استنباط آماری بر پایه نمونه‌گیری و استقرار قرار دارد. در واقع با بررسی و مطالعه نمونه نتایجی حاصل می‌شود که اصطلاحاً آن نتایج را «استاتیستیک» می‌نامیم. با استفاده از قواعد آمار استنباطی عمل تعمیم نتایج حاصل از نمونه‌گیری نسبت به (پارامتر) جامعه صورت می‌پذیرد. موضوع دیگر در آمار استنباطی آزمون فرضیه است که با استفاده از تجربه و آزمایش و مدل‌های آمار استنباطی اعتبار فرضیه‌های موضوع تحقیق معین می‌گردد. با این وجود باید توجه داشت نتایج آمار استنباطی همانطور که قبلاً مطالعه شد با خطر اشتباه و خطا توأم است. از این رو استنباط آماری بر پایه قواعد محاسبات احتمالاتی حاصل می‌شود تا میزان نسبی اشتباه و خطا قبل از هر گونه تصمیم‌گیری مشخص شود. اصطلاح احتمال

همانطور که مذکور افتاد اشاره به شانس حدوث و یا وقوع یک حادثه و یا واقعه از میان حوادث و یا وقایع محتمل الوقوع می باشد. نتیجه‌ای که از روش مورد بحث حاصل می شود تابع قانون فراوانی نرمال بوده و مبین آنست که در مواردی از این قبیل با مطالعه مشخصات یک نمونه از مشخصات جامعه استنباط کلی حاصل می گردد. این خاصیت ناشی از تمایلی است که پدیده‌های کثیر و بیشمار، در مواردی خارج از اراده و دست بشر، در گرد آمدن به دور یک ارزش وسط از خود نشان می دهد. توزیع ارزشها در این حالت هر گاه رسم شود معمولاً یک منحنی نرمال را که به شکل زنگ است نمایش می دهد.

۱۹. منحنی نرمال

منحنی نرمال یا طبیعی، متقارن و به شکل زنگ بوده و خاصیت آن طبق قانون فراوانی نرمال با تعداد کثیر فراوانی‌ها، آنست که کلیه ارزشهای سری در حول یک مرکز ثقل که میانگین یا نقطه وسط سری است متمایل می باشد. اهمیت منحنی یا توزیع نرمال بقدری است که کلیه استنباط‌های آماری بر پایه آن استوار است. بنابراین با محاسبه میانگین ارزشهای یک نمونه، میتوان با اطمینان و اعتماد نسبت به میانگین جامعه اظهار نظر نمود. عبارت دیگر حکم نمونه بر جامعه یا کلی قابل تعمیم است. مشخصات منحنی نرمال منحنی نرمال یک سری دارای مشخصات دقیقی است از جمله:

منحنی نرمال متقارن کامل بوده و به شکل زنگ دو دامنه آن از نقطه وسط و بالاترین حد فراوانی به صورت مساوی به یک نسبت دور می شود. همچنین در نقطه وسط هر دامنه منحنی دارای نقطه عطفی است که از آن نقطه درجه انحناء تغییر می یابد و انتهای دو سر منحنی به محور X نزدیک می شود، ولی تا بینهایت امتداد دارد.

۲۰. جداول و نمودارهای آماری

بطوریکه در مباحث گذشته مطالعه شد، اطلاعاتی که طبق برنامه و طرح بررسی آمار جمع‌آوری می‌گردد طبقه بندی شده و در جداول پخش فراوانی قرار داده میشود و با استفاده از روشهای آماری عملیات تجزیه و تحلیل و تعبیر و تفسیر انجام شده و نتایج

حاصل از بررسی بصورت گزارش جهت افراد و مؤسسات ذی‌علاقه میگردد. گزارشهای آماری در سیستم اداری و مدیریت بازرگانی و صنعتی حائز اهمیت فوق‌العاده است. کلیه مدیران و مسئولان سازمانها اعم از مؤسسات بزرگ یا کوچک، دولتی یا غیر دولتی، تولیدی و یا توزیعی، اطلاعات لازم جهت اخذ تصمیمات مربوط به فعالیتهای سازمانی را از طریق مطالعه گزارشهای دریافتی حاصل می‌سازند. افراد جامعه نیز که در اداره امور مؤسسات مستقیماً شرکت ندارند از طریق مطالعه گزارشهای آماری از اوضاع و احوال اقتصادی و فعالیتهای بازرگانی و صنعتی و سایر امور مورد علاقه خود مطلع میگردند. در مؤسسات صنعتی و بازرگانی نقش دیگر گزارشهای آماری برقراری ارتباط داخلی بین کارکنان و اتحادیه‌ها و سندیکاهای کارگری و روابط عمومی با سایر مؤسسات و جامعه میباشد. در تهیه و تنظیم گزارشهای آماری باید از جداول و نمودارها بمنظور سهولت مقایسه و مطالعه اطلاعات کمی استفاده شود. چون قسمت عمده گزارشهای آماری را جداول و نمودارها تشکیل میدهد، بنابراین، در این قسمت باختصار بشرح قواعد و اصول تنظیم جداول و نمودارهای آماری پرداخته می‌شود.

۲۱. جداول آماری

جدول آماری اطلاعات و داده‌ها را بصورت فشرده، خلاصه و متمرکز نشان میدهد. اکثر مطالب و اطلاعات آماری ابتدا بصورت حقایق غیر متمرکز و غیر منظم میباشد. بدیهی است، استفاده از اطلاعات بدین صورت کاری مشکل و دشوار و غالباً غیر ممکن است. پس جدول آماری وسیله بسیار خوبی است که اطلاعات مربوط را در یک صفحه بصورت خلاصه و طبقه بندی شده در دسترس خواننده می‌گذارد. جداول آماری بدین ترتیب اطلاعات جامع و محاسبه شده را در دسترس قرار داده و مدیران را در اخذ تصمیمات اداری و تنظیم خط مشی‌های عملیاتی صحیح و منطقی معاضدت مینماید.

۲۲. قواعد تنظیم جداول

جهت تنظیم جداول صحیح در آمار باید قواعد زیر مورد توجه قرار گیرد:

ترتیب شماره مشخص شود.

۲- عنوان جدول: عبارتست از موضوع جدول که زیر شماره جدول نوشته میشود.

۳- سرستون: در بالای جدول سرستونها باید با خطوط افقی رسم گردد و در آن تعریف و شرح ستونها نوشته شود.

۴- ستون حاشیه: در این ستون شرح مطالب بطور طبقه بندی شده و خلاصه نوشته میشود. در جداول لاتین ستون حاشیه در طرف چپ قرار دارد.

۵- ستونهای وسط و سطرها: این قسمت باستثنای سر ستونها روی هم متن جدول نامیده میشود. ستونهای متن جدول با خطوط عمودی مقادیر مختلف را از هم جدا میکند. هر ستون مخصوص یک اندازه یا ارزش است. اندازه یا ارزش در سر ستون با قید واحد مربوط ذکر میشود. مانند آنکه در سر ستون قید شود افراد بدون شغل و سپس به دو ستون مرد و زن تقسیم شود.

۶- ستون جمع: معمولاً هر جدول دارای ستونهای جمع است و تعداد آن با نوع و ماهیت هر جدول بستگی دارد.

۷- ماخذ: هر جدول آماری بایستی با ذکر منبع و مأخذ که در زیر جدول نوشته می شود تهیه گردد.

۲۳. مشخصات یک جدول خوب

یک جدول خوب باید دارای مشخصات زیر باشد:

۱- سادگی و وضوح: عنوان و شرح سر ستونها و سطرهای جدول آماری باید بصورت خوانا و واضح تنظیم شود. خاصه عنوان جدول باید صریحاً مشخص کند چه موضوعی و در کجا و به چه ترتیب و در چه زمان بررسی و تجزیه و تحلیل شده است. البته، توضیح و شرح مفصل

در عنوان ضرورت ندارد، بلکه عنوان بصورت ساده و مختصر باید نوشته شود، و هر گاه به توضیح بیشتری احتیاج باشد شرح کافی باید در پائین صفحه نوشته شود. همچنین شرح سرستونها باید ساده و مختصر باشد. مقادیر و ارقام را نیز در سرستونها و سطرهای جدول بایستی بترتیب اهمیت و بصورت منطقی نوشت تا عمل مقایسه به سهولت و سادگی تمام انجام پذیر گردد.

۲- ذکر منبع و پانویسی: ذکر منبع و مأخذ برای هر جدولی که تنظیم میگردد ضروری است. مطالبی که ذکر آن در مأخذ مفید است عبارتست از: نام مؤلف، عنوان موضوع، مجلد، محل انتشار، ناشر، تاریخ انتشار، و شماره صفحه و توضیحات اضافی که به درک مطالب فنی و روشهای مورد استفاده در محاسبه کمک کند باید در پانویسی ذکر شود.

۲۴. فایده و عیب اساسی جداول آماری

جداول آماری از بهترین وسائل مورد استفاده در تجزیه و تحلیل امور اداری و اقتصادی و بازرگانی است. زیرا رابطه بین متغیرها و پدیده‌های مختلف را بصورت مقادیر کمی و بطور منظم و مرتب نشان میدهد. بنابراین، یک نقص اساسی جداول آماری اینست که مطالعه کننده جدول قادر نیست بطور مشخص کلیه مقادیر کمی که ارتباط و پیوستگی حداقل دو متغیر را نشان میدهد ملاحظه کند. زیرا ارقام مقادیر مندرج در جداول بطور مجزا پیوستگی دو یا چند متغیر را در کمیت‌های معین ظاهر میسازد و بدین ترتیب نمیتوان در فاصله دو مقدار ارتباط کمی ارقام را در نقاط دیگر ملاحظه کرد. این نقص اساسی تا حدی بوسیله استفاده از نمودار برطرف می گردد.

۲۵. نمودارهای آماری

مثلی است مشهور «یک تصویر گویاتر از هزار کلمه است». این مثال در مورد نمودارهای آماری کاملاً صدق می کند. در واقع تا کنون هیچ وسیله‌ای کشف نشده که بهتر از نمودار بتواند ارتباط کمی مقادیر و کمیت‌های آماری را نمایش دهد. نمودار (که غالباً به اسامی مختلف از قبیل گرافیک - نقشه و شکل نیز نامیده میشود) نمایش ترسیمی اطلاعات کمی

استفاده قرار می گیرد. نمودار از پدیده‌های قرن بیستم بخصوص چهل سال اخیر است. ترسیم نمودار در آمار به اشکال مختلف امکان دارد و هر نوع آن برای نمایش روابط متغیرهای مختلف مطابق هدف و منظور معین مورد استفاده قرار می گیرد.

۲۶. روش ترسیم نمودار

در آمار معمولاً روابط بین چند متغیر را بوسیله ترسیم شکل هندسی تابع مربوط در روی یک سطح تعیین میکنند. مکان هندسی هر متغیر بر روی خط افقی و خط عمودی (محور X و Y) مشخص می شود. نمودارهای آماری نیز مانند جداول آماری از قسمتهای مختلفی تشکیل میشود، و همانطور که ملاحظه شد ۵ مورد مهم آن عبارت است از شماره نمودار - عنوان - سر ستون - متن و ذکر ماخذ

۲۷. مشخصات یک نمودار خوب

در ترسیم یک نمودار خوب نیز باید به نکات زیر توجه شود:

۱- سادگی و وضوح ۲- موازنه بصری - بدین معنی که در نمایش رابطه (متغیرها) موازنه برقرار باشد. ۳- ذکر منبع و پانویسی.

۲۸. انواع نمودارهای آماری

در آمار مدیریت امور اداری، بازرگانی و اقتصادی انواع مختلف نمودار مورد استفاده قرار میگیرد. در زیر بشرح نمونه‌ای از آن اکتفا می شود.

۲۹. نمودارهای خطی

روش ترسیم نمودارهای خطی مطابق قاعده‌ایست که مذکور افتاد.

۳۰. نمودار ستونی

نمودار ستونی از ساده‌ترین و معمول‌ترین انواع نمودارهای آماری است که ممکن است بطور عمودی و یا افقی ترسیم شود.

نمودار دایره ای وسیله دیگر برای نمایش ترسیمی مقادیر کمی جداول آماری است. حسن این نوع نمودارها آنست که بسهولت میتوان مقادیر را از راه دید مقایسه کرد. همچنین در نمودارهای دایره‌ای با رنگ‌های مختلف میتوان درجه اهمیت و ارزش مقادیر را نشان داد.

۳۲. نمودار تصویری

طریق دیگر نمایش مقادیر آماری رسم تصاویر موضوع بررسی آمار برحسب اندازه و مقدار مربوط میباشد.

نتیجه گیری

بررسی ها در مجموع نشان می دهند در صورتی که کلاس های چند پایه از طرف مسئولان و والدین حمایت شوند، بسیار موفق خواهند بود. علاوه بر انجام فعالیت های گروهی ارتباط دانش آموزان با معلم، در کلاس های چند پایه عمیق تر است. معمولاً دانش آموزان به مدت چند سال با یک معلم در ارتباط هستند و این فرصت مناسبی است تا معلم دانش آموزان پایه های بالاتر به افراد پایه های پایین تر در یادگیری کمک کنند و این امر باعث تقویت آموخته های خودشان هم می شود. همچنین، بر اساس تشخیص معلم، دانش آموزان این کلاس ها بیش از یک امتحان دو نوبته ارزشیابی می شوند، هر کودک می تواند به شیوه خودش یاد بگیرد و در مجموع استفاده از کلاسهای چند پایه، از نظام مبتنی بر فرد یا پایه تحصیلی، موثرتر و ارزان تر است. بنابراین رفتارهای خودراهربر در کلاس های

گذاری نمایند و زمانشان را مدیریت کنند و منابع لازم را به کارشان تخصیص دهند، معلم نیز عمده منابع مورد نیاز دانش آموز را برای کمک به آنها در اختیارشان قرار می دهد. توسعه خودراهبری کار سختی است و نیازمند محیط یادگیری متفاوت از کلاس های درس سنتی و معلم محور است. خودراهبری در کلاس هایی پرورش می یابد که معلم بیشتر فعالیت هایی را ساخت دهی کند که ویژگی هایی همچون استقلال، خود مدیریتی و همکاری، خطر پذیری، هدف گیری شخصی و تکمیل وظایف را توسعه دهد. هر چند توسعه و رشد شرایطی که خودراهبری را بسط می دهد ممکن است نیازمند تلاش و تجدید تفکر در پیش فرض ها در مورد فراگیر باشند، اما تغییر در این فرضیه ها هم به نفع معلم و هم دانش آموز است. به عقیده انسان گرایان با این روش، کلاس درس به رشد آزاد فراگیران یاری می دهد و یادگیری را بیش از پیش معنادار گرداند. بنابراین بطور خلاصه می توان گفت:

۱- خودراهبری در کلاس های چند پایه به معنای حذف نقش معلم نیست. بنابراین دانش آموزان کلاسهای چند پایه نیازمند هدایت و نظارت بیشتر معلم در توسعه رفتارهای خودراهر هستند، هر چند این نظارت غیر مستقیم است و به معنای حذف آزادی دانش آموزان نیست. با توجه به اینکه دیدگاه یادگیری خودراهر مبتنی بر رویکردهای انسان گرایانه و مکتب فلسفی (اگزیستانسیالیسم) است، نباید عملکرد معلم به شکلی باشد که خودپنداره، خلاقیت، حس زیبایی شناختی و کنجکاوی آنها را محدود کند.

۲- دانش آموزان باید در فرایند تصمیم گیری در مورد یادگیری خود درگیر شوند و این در صورتی ممکن می شود که معلم این شانس را به آنها بدهد. تقسیم مسئولیت کلاس به این معناست که دانش آموزان مسئولیت یادگیری خود را بر عهده بگیرند. تحقیقات نشان می دهد دانش آموزانی که کنترلی بر روی یادگیری خود ندارند، ارزشی برای فرایند

بادگیری قابل نبوده و هیچ علاقه و تمرکزی به روی مطالب و یادگیری ندارند. (ناد۲۰۰۳).

۳- معلمان باید دانش آموزان را به اندیشیدن و صحبت کردن در مورد آنچه در حال انجام آن برای خود و دیگران هستند، تشویق کنند. جریان تفکر شفاهی در رشد رفتارهای خودراهبری بسیار مهم است. معلمان باید به دقت هر چه تمام تر بر روی عملکرد دانش آموزان نظارت کنند، محیط آموزشی را به شکلی منظم ترتیب دهند که رفتارهای خودراهبری دانش آموزان از طریق برهمکنش حمایت شود. برهمکنش حتما باید دو طرفه و به شکل معلم- دانش آموز و دانش آموز- دانش آموز باشد. این فعالیتها و موقعیت ها میزان انگیزش و توان خودراهبری دانش آموزان را افزایش می دهد و آنان را به بستر سازی قویتری در راستای رفتارهای خود نظارتی؛ خود رشدی و خودمدیریتی سوق می دهد.

۴- سطح دانش و اطلاعات دانش آموز و سطح دشواری تکالیف باید به دقت بررسی شود.

۵- واضح بودن اهداف آموزشی

۶- مهارتهای دانش آموزان را با تکالیف جدید مساله ساز تقویت کنید و کلاس را طوری شکل دهید تا تشویق ها و تقویت ها از طریق همکلاسی های راهنما در هنگام کامل شدن طرح ها انجام گیرد و این موفقیت را ثبت کنند.

پیشنهادات کاربردی

- برگزاری همایش های استانی، برای دریافت نظرات مسئولان ادارت، گروههای آموزشی و آموزگاران و مدیر- آموزگاران.
- انجام تحقیق و پژوهش درباره برنامه ریزی، تدریس و اداره کلاس های چند پایه و مشکلات آنها.

- افزایش کارایی آموزش های ارائه شده و درسهای مربوط به برنامه ریزی، تدریس و اداره مدرسه ها و کلاس های چند پایه در دوره تربیت معلم و دانشگاههای دولتی و غیر دولتی (آزاد).

- پژوهش در زمینه نیازسنجی آموزگاران و مدیر-آموزگاران، مدرسه های چند پایه و مختلط.

- ایجاد زمینه هایی جهت پژوهش در حیطه یادگیری خودراهبری.

- اجرای طرح آزمایشی یادگیری خودراهبری در برخی مدارس بعنوان نمونه و ارائه نتایج.

- ارزیابی مستمر از نحوه عملکرد و تدریس آموزگاران کلاس های چند پایه

- برگزاری دوره های ضمن خدمت کلاس های چند پایه و دعوت از فعالان این حیطه.

محدودیت ها:

- در انجام این تحقیق، پژوهش هایی با این موضوع بسیار محدود بود، بنابراین جا دارد که در این زمینه فعالیت هایی صورت بگیرد.

- محدودیت های زمانی جهت انجام پروژه

- محدودیت منابع موجود

منابع و مآخذ

۱. ابیلی، خدیار (۱۳۷۷). مدیریت در ایران کدام الگو؟، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۴.
۲. احمدی، علی عسگر (۱۳۸۰). به سوی شایسته سالاری در مدیریت، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره ۸۲.
۳. آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۷)؛ آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد دوم)، تهران، انتشارات سمت.
۴. اصفهانی، رحمان (۱۳۹۰)، عدم ثبات و استمرار مدیران، همایش منطقه‌ای اصلاح نظام اداری در ایران بر اساس نظریه‌های مدیریت دولتی نوین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، اصفهان.
۵. اقتداری، علی محمد (۱۳۸۰)، سازمان و مدیریت، انتشارات مولوی.
۶. الهی، شعبان (۱۳۷۸)؛ مثلث عملکرد سازمانی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
۷. باران دوست، مرضیه (۱۳۹۰)، تاثیر ثبات مدیریت بر کیفیت عملکرد مدیران متوسطه شهرستان اسلامشهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی .
۸. جواهری، محمدعلی (۱۳۷۲)، بررسی ثبات مدیران آموزشگاهها در سه مقطع و تاثیر آن بر میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، طرح پژوهشی: وزارت آموزش و پرورش.

۹. حسینی، سید یعقوب و اسکندری، آتوسا (۱۳۸۲). بررسی وضعیت دوره ماندگاری مدیران و عوامل مؤثر بر آن در استان بوشهر، برنامه و بودجه، شماره ۷۹، صص ۱۰۴-۷۹.
۱۰. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۹)؛ روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب.
۱۱. خلیلی شورینی، سیاوش (۱۳۸۵)؛ روش‌های تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات یادواره کتاب.
۱۲. خنیفر، حسین (۱۳۸۷)، روش‌های پژوهش: روزنه‌ای به دنیای پژوهش، مجله پرسمان، شماره ۷۳.
۱۳. خوشوقتی، آرمین (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد کارکنان، منبع آنلاین: سایت راهکار مدیریت.
۱۴. دسلر، گری (۱۳۷۳)، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، جلد ۱ و ۲، تهران: انتشارات قومس.
۱۵. دفت، ریچارد ال (۱۳۹۰)، تئوری و طراحی سازمان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۶. رحیمی، غفور (۱۳۸۵)؛ ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
۱۷. زالی، نادر و زالی، رسول (۱۳۸۹)، بررسی میزان ثبات و پایداری در مدیریت‌های توسعه منطقه‌ای در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۵ (نمونه موردی: مدیران ارشد مدیریت توسعه استان آذربایجان شرقی)، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۲۳، شماره ۱، صص ۸۳-۱۰۸.

- آقا زاده، محرم و فضلی، رخساره (۱۳۸۹). راهنمای آموزش در کلاس های درس چند پایه، چاپ هشتم، تهران: انتشارات آبیژ.
- برج، ایان ولالی مایک. تدریس چند پایه در مدارس ابتدایی، ترجمه جعفری (۱۳۷۹).
- بیان، حسام الدین (۱۳۸۲). شیوه های نو در آموزش، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رحیمی، حبیب الله و همکاران (۱۳۹۲). مقایسه رشد اجتماعی دانش آموزان کلاس های چند پایه با تک پایه، مجله رشد آموزش علوم اجتماعی، تابستان ۱۳۹۲ - شماره ۵۹، صص ۲۴-۲۹
- رئوف ضیایی، رضا (۱۳۷۸)، تدریس و اداره ی کلاس های چند پایه، تهران، وزارت آموزش و پرورش.
- صیادی، سید فرهاد (۱۳۸۶)، مدرسه ای در یک کلاس. چاپ اول، کرمانشاه: انتشارات موسسه فرهنگی، هنری و سینمایی کوثر.
- فضلی، رخساره (۱۳۸۲)، بیشینه کلاس های چند پایه، مجله رشد معلم: بهمن ۱۳۸۲ - شماره ۱۷۹، صص ۵۰-۵۲.

